



Universidad de Granada
Departamento de Sociología

Programa de Doctorado: " *Problemas de la sociedad contemporánea* "

18 de Julio 2003

**ORGANIZACIONES COMPLEJAS Y CULTURA: EL CASO DE MAERSK
ESPAÑA EN ALGECIRAS**

**Doctorando: Prof. D. Alberto Vallejo Peña
Director: Prof. Dr. D. Antonio Trinidad Requena**

**Universidad de Granada
Departamento de Sociología**

Programa de Doctorado: "Problemas de la Sociedad Contemporánea"

18 de julio 2003

Organizaciones complejas y cultura: el caso Maerk España en Algeciras

Fecha defensa: 21 de octubre de 2003

Doctorando: Prof. D. Alberto Vallejo Peña
Director : Prof. Dr. D. Antonio Trinidad Requena

COLABORACIONES

TUTOR DE EMPRESA:

D. José Bernal Melgar; Responsable de Recursos Humanos, MAERSK ESPAÑA,S.A.
(Algeciras).

COLABORADORES:

D^a Virginia Camacho García
D. José Manuel Valdivieso Fernández

AGRACEDECIMIENTO:

*A todos los trabajadores de la terminal de Maersk en Algeciras, por su apoyo,
simpatía e inestimable colaboración.*

ÍNDICE

Resumen.....	7
--------------	---

PARTE I

1. EL ENFOQUE ORGANIZACIONAL: BREVE HISTORIA DE LA SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES.....	8
1.1 Introducción.....	8
1.2 Las aportaciones de la Escuela Clásica al estudio de las organizaciones....	16
1.3 El enfoque psicologista: la aportación de la Escuela de las Relaciones Humanas.....	21
1.4 La teoría de sistemas y las organizaciones.....	26
1.5 La perspectiva institucional.....	33
1.6 Aportaciones desde la perspectiva del poder y del conflicto.....	39
1.7 Sociedad industrial, sociedad de la información y organizaciones.....	45
2. CULTURAS Y ORGANIZACIONES: EL ANÁLISIS DE LA CULTURA DE UNA MULTINACIONAL.....	68
2.1 La interpretación de las culturas y la sociología.....	68
2.2 La nueva metáfora de la cultura corporativa.....	70
2.3 Perspectivas de estudio de la cultura organizacional.....	87
2.4 El análisis de la cultura de una multinacional.....	96
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMARCAL: EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL CAMPO DE GIBRALTAR.....	107
3.1 Aspectos sociohistóricos de la comarca del Campo de Gibraltar.....	107
3.2 De los Planes de Desarrollo Industrial al ingreso de España en la Unión Europea: aspectos sociodemográficos de la comarca.....	108
3.3 El Campo de Gibraltar desde el ingreso de España en la Unión Europea.....	114
3.4 El desarrollo del Puerto Bahía de Algeciras: en la vanguardia europea del sector.....	125
3.5 Aspectos socioculturales de la comarca.....	132

4. EL GRUPO A.P. MÖLLER: EVOLUCIÓN DE UNA MULTINACIONAL.....	144
4.1 Introducción: A.P. Möller y el mundo Maersk.....	144
4.2 Breve historia de Maersk: la expansión de la multinacional.....	151
4.3 Maersk Sealand en Algeciras: La gran terminal del Mediterráneo.....	155
4.4 La actividad de MAERSK SEALAND en Algeciras.....	160
 PARTE II	
5. METODOLOGÍA.....	169
5.1 Planteamiento inicial de la investigación.....	170
5.2 Objetivos.....	166
5.3 Planteamientos teóricos y metodológicos.....	166
5.4 Técnicas utilizadas en la investigación y estructuración en fases.....	168
5.4.1 Técnicas cuantitativas.....	169
5.4.2 Técnicas cualitativas.....	170
5.4.3 Otras técnicas aplicadas en el estudio.....	175
5.4.4 Colectivo implicado en el estudio.....	175
5.5 Aplicación al campo científico.....	177
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA “MAERSK”: PARTICIPACIÓN, PODER, REALIZACIÓN Y MOTIVACIÓN.....	180
6.1 Participación y poder.....	180
6.2 Realización y satisfacción.....	189
6.3 Formación.....	194
7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS (II). ASPECTOS SOCIOLÓGICOS: CONFLICTIVIDAD, SEGURIDAD, ECONOMÍA Y ENTORNO.....	203
7.1 Seguridad y conflictividad.....	204
7.2 Economía.....	216
7.3 El entorno “Maersk”.....	217
8. CONCLUSIONES.....	228
8.1 Poder, subculturas y estratificación: clasificando la cultura de Maersk.....	230
8.2 El capital humano: realización y satisfacción en Maersk.	234
8.3 Seguridad y estabilidad en Maersk: la multinacional y su entorno.....	238
8.4 Socialización y transmisión de la cultura Maersk: mitos, ritos y leyendas.....	245
8.5 Recomendaciones.....	251
9. BIBLIOGRAFÍA.....	262
ANEXOS.....	268

RESUMEN

Dentro del ámbito de la Sociología de las Organizaciones, los estudios de cultura organizacional han abierto un interesante campo desde la década de los 80. A partir de entonces se empezó a confiar en la posibilidad de dirigir grandes compañías con el respaldo de un conocimiento más íntimo de su cultura que permitiera una posible reconstrucción. La teoría organizacional se ve atraída por su estudio, dada la utilidad de estandarizar comportamientos dentro de la compañía, así como de modificar la propia cultura para repercutir positivamente en producción y beneficios.

Partiendo de un recorrido teórico por la principal literatura realizada en Sociología de las Organizaciones y Cultura Organizacional, entraremos en los estudios ya realizados sobre cultura, para situarnos, posteriormente, en el caso de MAERSK ESPAÑA en Algeciras. A través de las observaciones previas se ha creado un modelo de análisis de variables propio que ha servido de soporte para profundizar en la cultura de la empresa. Para tal efecto, se han aplicado distintas técnicas cuantitativas y cualitativas para conectar con la vida diaria de los miembros de la organización. De esta forma, esperamos profundizar en la propia personalidad de la compañía, sin perder de vista puntos de referencia fundamentales en éste estudio, como la fusión de las culturas danesa (procedencia) y andaluza (destino), la fusión de MAERSK con la compañía norteamericana SEALAND, así como las peculiaridades del sector portuario y el entorno local (Campo de Gibraltar).

1. LA APORTACIÓN DE LA SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES
--

El interés científico por las organizaciones lleva algo más de un siglo instalado en el seno de la sociología. El frenético desarrollo de la sociedad industrial generó el posterior desarrollo de las primeras grandes organizaciones al margen de los estados y la religión. La rama de la sociología de las organizaciones se ha interesado en profundizar en la compleja naturaleza que encierran las organizaciones, protagonistas del nuevo orden económico y social. Nuestra investigación sobre la cultura organizacional de la multinacional danesa Maersk, integrada en el grupo A.P. Möller, viene precedida por una larga historia de inquietudes que ha protagonizado la humanidad, y que recogió y testificó la ciencia social. Veamos, no obstante, el proceso histórico que ha llevado al creciente interés en analizar organizaciones multinacionales como la presentada en éste trabajo. Asimismo, resumiremos las distintas corrientes de pensamiento científico que alumbraron la teoría organizacional desde principio del siglo XX.

1.1 INTRODUCCIÓN

En todos los procesos de desarrollo de la historia siempre hubo hombres que organizaron la manera de alcanzar las metas que proponían y administradores que hacían posible la consecución de esos objetivos coordinando recursos y esfuerzos. Díez de Castro (2000) resalta, en este sentido, la Edad del Cobre como fase paradigmática por los cambios socioeconómicos generados para la humanidad, fundamentalmente, por las siguientes innovaciones: la invención de técnicas para la fundición de metales, el crecimiento del comercio, aparición de algunas formas de división del trabajo y el surgimiento de núcleos de poblaciones extensas.

En la posterior Edad del Bronce, los conocimientos de aritmética permitieron el empleo de la tabla de multiplicar y de la geometría. Esto genera espectaculares resultados para la especie humana, sólo así se explica que pudieran levantarse construcciones de la magnitud de la pirámide de Keops (2450-2430 a.c.). Esta empresa no se concibe sin la previa existencia de una organización y administración que coordinaran los esfuerzos de aquellos hombres que colocaron ordenadamente 2.300.000 bloques de piedra de 3,5 toneladas cada uno. Para tal logro se requiere una planificación, organización y control de un proyecto común de gran envergadura. Actualmente, la tecnología nos ha proporcionado importantes progresos y facilidades para el trabajo en organizaciones, y aún así, si el ayuntamiento de nuestra localidad tuviera que coordinar la colocación de los más de dos millones de bloques de la pirámide de Keops, posiblemente, no lograría culminar un proyecto que el imperio egipcio desarrolló en “tan sólo 20 años”.

¿Y para encontrar las primeras versiones de la división del trabajo?, ¿debemos avanzar hasta el siglo XIX?. No, ya en la Edad del Hierro se conocía, y concretamente en esta época se produjo un gran desarrollo de las empresas productoras. Los yacimientos griegos nos indican la existencia de talleres con más de 100 obreros y minas con más de 1000. Posteriormente Roma retomará las técnicas griegas, potenciándolas con una mejor organización que se traduce en importantes éxitos históricos con aportaciones tangibles en nuestros días (calzadas, puentes, acueductos...).

La Edad Media y el feudalismo realizarán aportaciones a los problemas de administración y comunicación. La construcción progresa con fuerza a través de la organización, proyectando la inteligencia humana en grandes construcciones. A finales del siglo XV se abre la era de los descubrimientos, que aportará interesantes ejemplos de administraciones y organizaciones eficientes con importantes despliegues logísticos en el Nuevo Mundo. La Revolución Industrial viene impulsada por la aportación de diferentes inventos, secundada por el desarrollo y extensión de la división del trabajo. El proceso de industrialización transformará la Inglaterra del siglo XVIII, trasladándose en pocas décadas al resto de Europa y a América.

Con todo lo visto, hubo que esperar al siglo XIX para el surgimiento de las primeras teorías sobre organizaciones, que aparece como la fase culminante de una protohistoria de la administración a la que he hecho referencia con las anteriores muestras. En el XIX el intenso crecimiento industrial y económico complejizará las estructuras organizativas y administraciones existentes y generará otras nuevas, por lo que se crea un clima de interés científico en Europa y América sobre las diferentes formas de organización de cuyo desarrollo nos ocuparemos en el presente capítulo.

Las condiciones previas del desarrollo de las grandes organizaciones desde finales del siglo XIX son difíciles de generalizar. El sociólogo alemán Mayntz (1963) nos las resume así: “La vida rural y una economía agraria de cobertura de necesidades ofrecen escasa oportunidad para la formación de organizaciones (no sucede así con las sociedades predominantemente urbanas). Una de las condiciones más importantes para el desarrollo de organizaciones radica en la ordenación política de una sociedad. La demolición de la estructura feudal y la formación del estado de gran espacio (Flächenstaat: 1961), con su autoridad centralizada, determinaron esencialmente la historia de la Administración y del ejército, e influyeron también en la de la Iglesia, la escuela, el hospital, la prisión e incluso sobre la industrialización, que a su vez condujo a la empresa moderna (...) La combinación de ambos principios políticos estructurales- la centralización y la democratización- es decisiva, especialmente para la historia de las asociaciones. La extensión y la centralización de la actividad del Gobierno influyen no sólo sobre la estructura y la fijación de los fines, sino también con frecuencia sobre el nacimiento de las asociaciones. La tendencia hacia la formación de asociaciones nacionales guarda una relación directa con la existencia de una autoridad estatal central(...). En general la formación de asociaciones ha sido más bien uno de los factores decisivos para la propagación acumulativa de organizaciones, principalmente porque la organización en una esfera ha producido como reacción la formación de organizaciones en otros sectores. Conexiones semejantes pueden observarse entre el ejército y la Administración Pública, entre ésta y las asociaciones, entre las empresas y los sindicatos, entre los sindicatos y las uniones patronales.”

Sería difícil señalar quien despertó el interés por las organizaciones durante la Revolución Industrial, si bien se trata de un fenómeno inducido, fundamentalmente por la circunstancias que vivía el mundo industrial a finales de siglo XIX, con la consecuente nueva estructuración de la sociedad, y no de una creación interesada de un grupo de científicos. Estamos ante un proceso de adaptación natural al entorno, que el mundo de la sociología trataba de explicar. Para Herbert Spencer la organización basada en la división del trabajo y el principio de -las relaciones contractuales, racionales e impersonales, caracterizan a la “sociedad industrial” por oposición a la “sociedad militar”; para Émile Durkheim, caracterizan a la “solidaridad orgánica” por oposición a la “mecánica”, y para Ferdinand Tönnies tales notas caracterizan a la “sociedad” por oposición a la “comunidad”.

El análisis de las organizaciones desde las denominadas teorías de la organización ha tenido un marcado acento de las ciencias de la administración y la sociología, pero las organizaciones no fueron enfocadas como un objeto autónomo hasta una época muy reciente (Munduate Jaca:1997). Se inicia con el clásico de March y Simon, *Organizations* en 1958, que plantea el análisis de organizaciones desde una perspectiva macro planteada a través del problema de la burocracia, que es concebida como el eje del debate científico y como instrumento de poder. El punto de partida es la obra de Weber, tanto por sus aportaciones como por sus limitaciones (enfoque parcial que desprecia las disfunciones del sistema). En torno a la obra del gran sociólogo alemán se ha construido una amplia variedad de teorías, siendo el tema central el conjunto de aspectos que margina el modelo weberiano, así como su difícil proyección a la realidad organizacional. Recogiendo el impulso inicial de los mencionados pioneros, se ha dado un intenso crecimiento del interés científico por el fenómeno organizacional en las últimas décadas que Andrés Rodríguez describe así:

“(...) el fenómeno organizativo ha evolucionado tanto, se ha hecho tan complejo y ha adquirido tal relevancia, que cada vez son más las disciplinas que tratan de hacer sus aportaciones a este campo en un intento de comprender y explicar mejor su dinámica. Así la Ciencia Política, la Ciencia de la Administración, la Psicología Social y de las Organizaciones, la Economía, el Derecho, la Sociología, desde perspectivas diferentes tratan

de iluminar el fenómeno y, en consecuencia, todas ellas ayudan a que nuestra comprensión sea más global y enriquecedora.” (Rodríguez Fernández: 1994).

A principios del siglo XX emergerá con fuerza en Europa y Estados Unidos la Sociología de las Organizaciones como subdisciplina de la anteriormente desarrollada Sociología Industrial. Esta última se había ubicado en el panorama de las ciencias sociales promovida fundamentalmente por los siguientes ámbitos de estudio: las nuevas preguntas abiertas tras los experimentos de Hawthorne, la problemática social de las sociedades industriales y las relaciones entre la industria y la estructura económica, social y política de las sociedades occidentales.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial la psicología irrumpió con fuerza en el ámbito de la teoría organizacional, situando en un plano estelar aspectos como la motivación y satisfacción del trabajador, dinámica de grupos y liderazgo. Munne, en 1994, nos indica lo siguiente acerca de la situación actual de la Sociología de las Organizaciones, disciplina de mayor tradición en el ámbito organizacional: “La Psicología de las Organizaciones (se entiende) como campo interdisciplinario de naturaleza psicosocial, lo que quiere decir que no es ni Psicología a secas ni Teoría de la Organización a secas y que en ellas la persona y la Organización coinciden pero no se confunden una y otra (...). La Psicología de las Organizaciones no debe ni puede prescindir de la Sociología de las Organizaciones, pero su razón de ser se encuentra en la dimensión psicológica, que en el medio organizacional tiene una ineludible dimensión, asimismo, social”.

Bell, por su parte, nos señala que, en la literatura postmarxista, hay dos temas emergentes que son centrales para la transformación de la sociedad capitalista e industrial: el de la burocratización de la empresa, cuando no de la sociedad total, y el del nacimiento de nuevas clases, sobre todo a nivel de ocupaciones técnicas y de cuello blanco. La Sociología de las Organizaciones emergerá como consecuencia del creciente interés por la primera línea temática. La Segunda Revolución Industrial conlleva la extensión por Europa y Estados Unidos de grandes burocracias, tanto en el sector público como privado¹. El hecho de que el mundo occidental se convierta progresivamente en un mundo de organizaciones generará un intenso interés científico que desemboca en el desarrollo de la nueva disciplina, ubicada

¹ Se trata de una apreciación de Mayntz en Sociología de las Organizaciones. Pirámide, Madrid. 1967.

como vertiente de la Sociología Industrial, prescrita para explicar los veloces cambios económicos y organizativos del momento.

El análisis de la estructura formal de las organizaciones entronca con el trabajo de Max Weber, principal punto de partida en el estudio de la organización en aspectos como la importancia de la jerarquía, de las normas escritas o del reclutamiento por mérito. Las contribuciones más significativas en esta línea son las de la Organización Científica del Trabajo (Ulrick, Fayol, Gulick y Urwick) en su formulación básica de principios básicos de administración, la teoría de la función directiva de C. Barnard (la organización como un sistema de cooperación y coordinación) y la teoría de la toma de decisiones de Herbert Simon. La contrapartida a esta racionalización burocrática llega con los defensores de la Escuela de las Relaciones Humanas, que centra su interés en los aspectos informales y en el clima social de las organizaciones. Contará con las brillantes aportaciones de Etzioni, Gouldner, Simon, Cyert, March y Selznick. Respecto al conflicto organizacional, destacarán las aportaciones de Long, Dalton, Crozier, McGregor, Likert, Argyris, Simmel y Herzberg.

Otra línea de investigación que quedará abierta para la Sociología de las Organizaciones será la relación con el entorno inmediato, abordado desde diferentes enfoques. Downs considera que se trata de un entorno en el que debemos controlar factores como la información y la incertidumbre; para Etzioni es la clientela de la propia organización; Blau y Scott añadirán también las demás organizaciones del entorno con las que interacciona; Crozier resaltará la cultura como entorno y Terribery considerará la importancia de la estructuración del medio, así como de las hostilidades encontradas en él.

La sociología alemana será la pionera en el ámbito organizacional, contando con aportaciones como la de Georg Simmel, que estudiaba los conflictos que surgen dentro de las organizaciones y entre organizaciones, las repercusiones del número de miembros sobre la diferenciación en la división del trabajo, sobre las relaciones sociales y sobre las normas en la organización. Su protagonismo en este campo de la sociología es, por otra parte, escaso, ya que el autor alemán no separó las organizaciones como categoría específica al margen de los grupos sociales que él estudiaba.

Al contrario de Simmel, Max Weber está considerado uno de los fundadores de esta rama de la sociología, no sólo en Alemania, también en el ámbito mundial. El análisis de la

organización en nuestros días está basado principalmente en la teoría de la burocracia y de las formas de dominación de Max Weber. A principio de siglo también se ocuparon de la organización en Alemania autores como Götz Briefs, Johann Plenge, Rolf Erdmann y Heinrich Nicklisch. Estos autores destacaron la necesidad de organizar que tiene la sociedad moderna y exigieron una teoría para el trabajo de organización sistemático y eficaz. Por otra parte, señalaron la importancia de la formación llamada organización y se preguntaron por sus orígenes, leyes constitutivas y efectos, de esta forma dieron origen a la llamada Teoría de la Organización.. De hecho, Erdman y Plenge habían postulado que la nueva ciencia de la organización fuese general y aplicable a todas las esferas de esta. Lo que se conoce desde los 60 como “teoría general de la organización” no se distingue en esencia de la propia teoría de la organización económico-empresarial. La sociología siguió ocupándose de las especies particulares de organización, desde el punto de vista de las sociologías especiales sin desarrollar una teoría general de la organización.

Hasta los años 60 la sociología alemana se centra en el análisis de la función pública, quedando el interés de la Sociología de las Organizaciones sesgado hacia instituciones como el ejército, las prisiones, los hospitales, las escuelas y, en menor medida, la iglesia, la beneficencia y los círculos vocacionales. La investigación social parece entonces comprometida a problemas sociales de carácter urgente. A partir de 1945, se denota un creciente interés por el estudio de la Administración Pública, fundamentalmente porque la obra de Weber empieza a difundirse con fuerza a ambos lados del océano atlántico al finalizar las dos guerras mundiales.

En cuanto al desarrollo de la Sociología de la Empresa en Alemania, podemos decir que se adaptó el patrón de la sociología de las organizaciones a las características propias de las empresas, adaptándose a su contenido. Por otra parte, las asociaciones voluntarias serán abordadas por la sociología política y la ciencia política, con un marcado interés por los sindicatos y los partidos políticos. En este ámbito destaca el análisis de partidos de Robert Michels, quién alude a la apatía de los miembros y de la formación de oligarquías, despertando un creciente interés por los procesos internos de formación de opinión y voluntad, de la selección de dirigentes y de relaciones entre grupo directivo, aparato y miembros de base, tanto en los sindicatos como en los partidos. En definitiva, la sociología alemana se ha detenido en el estudio de la estructura de las organizaciones, aunque raramente en el estudio de sus procesos internos.

Es destacable la existencia de diferencias nacionales en las aportaciones de la disciplina dadas por las variaciones en los centros de gravedad de interés, en las teorías preferidas, aunque “el trabajo sociológico mismo se construye sobre experiencias y razonamientos cuya procedencia nacional no desempeña ningún papel. Por tanto, después de lo hasta el momento hablado de la sociología alemana habrá que extender la mirada hacia otros países” (Mayntz: 63).

El estudio científico-social de la sociología organizacional en otros países como Francia e Inglaterra, nos lleva a obtener conclusiones hasta cierto punto parecidas al caso alemán. Se echa de menos una sociología peculiar y específica de la organización, aunque se han tomado organizaciones determinadas como objeto de estudio. La sociología desarrollada en Estados Unidos ha tenido una mayor influencia y repercusión en Inglaterra que en Francia. Este fenómeno se atribuye a causas lingüísticas². Por otra parte, la investigación social en Inglaterra está orientada en mayor medida que en Alemania a problemas sociales. Por el contrario, la disciplina en Francia se sesga hacia la sociología de la Administración con un progresivo acercamiento a las empresas privadas. La investigación en sociología de la organización en el país galo se centra fundamentalmente en un sólo instituto durante las décadas de los 60 y 70: *Institut des Sciences Sociales du Travail* de París, bajo la fuerte influencia de la figura de Michel Crozier.

En Estados Unidos la sociología encuentra en la organización un objeto de estudio propio mediado el siglo XX. Los sociólogos americanos de la empresa conciben a esta como un sistema social, como un caso especial de una categoría más amplia, y la analizan mediante contextos como el del papel que desempeñan, de norma, de sanción, de comunicación y otros aplicables a cualquier organización. Por otra parte, la sociología americana destaca por una fuerte tendencia a la investigación psicológico-social, así como un interés pionero en las relaciones informales. Las investigaciones sobre dirección y toma de decisiones han marcado

² Obsérvese el impacto que las traducciones y otras cuestiones idiomáticas han tenido en la difusión de la disciplina.

un punto de partida importante para la expansión analítica-organizativa de la disciplina. Como recursos técnicos resalta la utilización de las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión.

Lo planteado hasta el momento deja a la luz las diferentes características de la disciplina en sus dos principales focos de desarrollo: Estados Unidos y Alemania. La bifurcación se ha producido como consecuencia de las diferentes itinerarios históricos de ambos países, así como por los distintos estilos desarrollados en la práctica de la ciencia. Los sociólogos norteamericanos mostraron siempre un especial énfasis en investigar el rendimiento de la actividad humana dirigida a un fin. Para tales fines se utilizaron fundamentalmente encuestas. En términos generales la *Business Administration*³ cae bajo la influencia de las aplicaciones de la teoría de los juegos realizada por Von Neumann y Morgenstern, así como de los modelos económicos del comportamiento racional. Los norteamericanos no vacilan en recurrir a la formalización abstracta, en virtud de la cual se subrayan más las similitudes que las diferencias entre los fenómenos con una fuerte tendencia hacia la generalización. Durante el transcurso del siglo XX crece el interés por dar una formulación matemática a los enunciados sociológicos. En la otra cara de la moneda debemos destacar el escaso interés mostrado por estos sociólogos en el recurso de la historia, que será más utilizada en el ámbito científico norteamericano por los teóricos de la ciencia política.

Por otra parte, el interés que se da en Alemania por la teoría de los juegos y la teoría de los sistemas es escaso. La sociología germana no busca la construcción de modelos matemáticos que induzcan a arriesgadas generalizaciones; sino prefieren confiar en la individualidad histórica de los fenómenos y en la peculiaridad de cada objeto sociológico. Las diferencias entre las organizaciones son tan grandes y decisivas que no pueden ser abarcadas racionalmente bajo un solo concepto, y de poco pueden servir apreciaciones de validez general sobre fenómenos del conocimiento de la realidad que tan poco en común tienen.

La reflexión acerca de las posturas más eficaces lleva a Mayntz a concluir en su comparación de ambas sociologías: “Indudablemente la teoría de la organización tendrá que ser preservada

³ Denominación de uso extendido y generalizado a principios de siglo XX.

del peligro de terminar en abstracciones vaciadas de todo contenido. Tendría que interesarse también, en una medida mayor al interés mostrado en Estados Unidos, por el estudio del material histórico-político y de lo histórico en concreto”. De cualquier forma, su crítica se centra en el peligro inmediato que implica la impotencia ante una avalancha de datos empíricos que quedan al margen de fundamentación teórica alguna en su descripción, y no por el vuelo de altura de abstracciones alejadas de la realidad, puesto que son útiles y necesarias para trabajar con referentes teóricos en investigación (generalidades). En definitiva, la ciencia en general debe mucho al atrevimiento en la construcción de nuevas teorías y, no obstante, hay mucho que aprender tanto de la sobriedad germana como del atrevimiento en lo científico de los estadounidenses.

1.2 APORTACIONES DE LA ESCUELA CLÁSICA A LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL

A finales del siglo XIX se vivía una situación en la que Europa y Estados Unidos compartían el protagonismo en su control del mundo. Europa llevaba la iniciativa pero las tres últimas décadas de éste siglo serán denominadas “periodo de reconstrucción” en EE.UU., tras el que se da el periodo de “Reforma” durante las presidencias de Roosevelt y Wilson. Con este ambiente surge la paradigmática Escuela Clásica, cuyos principios, a grandes rasgos pueden resumirse así: Las recompensas motivan a los individuos, las personas son un recurso pasivo que puede ser controlado y motivado por la empresa. En segundo lugar, debe evitarse que las emociones irracionales perturben la racionalidad económica. Y por último, las empresas pueden organizarse de tal manera que se controlen las emociones irracionales. La perspectiva se ramificará en tres grandes vertientes. Un importante grupo de autores enfocará sus estudios al conjunto de la empresa (**teoría de la administración general**) y, por tanto, ofrece una visión distinta a la de la **administración científica**, que orienta sus estudios hacia el individuo. Por otra parte, Max Weber centrará su atención en su **modelo de burocracia** como tipo ideal.

El francés Henry Fayol (1841-1925), se convierte en el autor más representativo de la teoría de la administración, ámbito en el que también destacarán Urwick, Mooney y Gulick. Este grupo teórico contempla la organización como un todo, destacando por su clarividencia para definir la complementariedad de las distintas funciones de la organización. Destacará las funciones claves de la actividad de cualquier administración – planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar- como pilares inamovibles independientemente del tamaño y el tipo de organización en que se trabajara (DíezÍde Castro: 2001). Para su eficaz cumplimiento señalara ciertos principios, referentes sobre todo a la dirección de los hombres en el trabajo: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de intereses individuales, remuneración, centralización, cadena de mando, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

La Escuela de la Administración Científica del Trabajo, liderada por el ingeniero F.W. Taylor (1856-1915) creó la gestión científica y fue pionera en los estudios de tiempo y movimiento aplicados al trabajo. Su procedencia era humilde, debiendo hacerse a sí mismo comenzando a trabajar como peón industrial en las acerías de Midvale. En Pittsburgh tuvo su primera gran oportunidad al trabajar como ingeniero consultor, realizando aquí los primeros experimentos de valor para su formulación teórica. Se trataba de un estudio detallado del proceso de trabajo desencadenado en el traslado de lingotes de hierro, controlando los tiempos de cada movimiento con un cronómetro. Estaba convencido de que podía encontrar un método para mejorar las tareas de sus empleados basado en la especialización en operaciones concretas. La separación entre concepción y ejecución, antes mezcladas en el rol del obrero, será clave para el logro de estos avances.

Ogáyar Enríquez (2001) describe así la génesis del éxito taylorista: “La división del trabajo se había erigido en el método más “eficaz” de organización del mismo. Su superioridad técnica, frente al método artesanal, permitía alcanzar un aumento de la productividad mediante la economía de tiempos, al reducir o eliminar los tiempos muertos de cada operación. Ofrecía también la posibilidad de aumentar las destrezas de los trabajadores reduciendo los tiempos de formación de los mismos: Sin embargo, esta configuración de la organización del trabajo chocaba frecuentemente con los hábitos y prácticas del trabajador

de oficio, heredero de los antiguos gremios, que mantenía un relativo poder de mercado gracias, no sólo a sus conocimientos y destrezas, sino también a su poder de organización.”

La segunda oleada de inmigración en Norteamérica se produce entre 1880 y 1915. Más de quince millones de inmigrantes en ese periodo se van concentrando en las áreas urbanas y en torno a los centros manufactureros e industriales, especialmente en la costa este. A diferencia de la primera oleada, esta presenta unas características diferentes: en su composición predominan los trabajadores sin ninguna especialización. Asimismo su procedencia geográfica se desplaza hacia los países del este (polacos, húngaros, moldavos, checos, rumanos, lituanos, rusos o alemanes) y del Sur de Europa (italianos, griegos y armenios)”. Por lo tanto, Estados Unidos vivirá una situación a principios de siglo XX que le obliga a ubicar a un inmenso ejército de reserva, aún con escasa capacidad de sindicación y desprovisto de poder de mercado alguno.

Por otra parte, el sistema de organización tradicional permitía cierta autonomía a los trabajadores de oficios, con vigilancia mutua sobre el proceso de trabajo y la mano de obra subcontratada. Entre ellos se obstaculizaban los ritmos de producción y se presionaba hacia niveles de productividad más baja con censura para aquellos que aceleraban la producción. Taylor observó estas tendencias como disfuncionales para la economía norteamericana e ineficaces ante la creciente complejidad alcanzada por la moderna división del trabajo. Como alternativa propone cuatro principios de carácter innovador en su época que crearon una gran inquietud en el clima industrial de su época y que dieron lugar a importantes reformas:

1. Desarrolla la mejor aplicación (instrucción) para cada elemento en el trabajo de un individuo, lo que reemplaza el antiguo método *grosso modo*.
2. Selecciona científicamente y luego capacita, enseña y desarrolla al trabajador. Antes los obreros escogían su propio trabajo y se entrenaban a sí mismos de la mejor manera posible.
3. Cooperar con los obreros a fin de asegurar que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de instrucción que ha sido desarrollada.

4. Divide el trabajo y la responsabilidad en partes casi iguales entre la administración y trabajadores. La administración se hace cargo de todo el trabajo para el que está mejor preparada que sus trabajadores. Con anterioridad casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaía en los obreros.

Dos Passos destacaba la peculiaridad de la teoría taylorista, desde su óptica Taylor actuaba con el reloj en la mano, tratando de ganar tiempo y simplicidad en cada operación (Garmendia: 1986). Gantt, H.L. es el autor del sistema de incentivos y del diagrama que refleja la idea de que un proceso esta formado por un conjunto de operaciones⁴. Gilbreth, F. realizó interesantes estudios sobre la comparación de los movimientos que los operarios realizaban en el trabajo. El fundamento de el sistema propuesto era la mejora de su productividad mediante la eliminación de los movimientos que se consideran innecesarios.

Henry Ford (1863-1947) fue un humanista pionero e innovador que redujo la jornada de trabajo en su fábrica a ocho horas diarias, mientras que en las grandes factorías europeas como la Renault oscilaban entre diez y doce. Es el creador de los primeros grandes procesos de fabricación en cadena, movimiento conocido a principio de siglo como fordismo. Empleo las líneas de montaje para conseguir una mayor productividad y siguió criterios de integración vertical y horizontal, lo que le llevó a producir las materias primas e incluso a poseer cadenas de distribución. La introducción de la cadena móvil hará posible una mayor intensidad en la ejecución de las tareas, al disminuir drásticamente los tiempos de desplazamiento del operario. La división técnica y social del trabajo queda perfeccionada en esta fase de la Revolución Industrial y se adapta, mejor aún que el taylorismo a la mano de obra descualificada, abundante en Estados Unidos por la fuerte inmigración procedente de naciones no industrializadas.

Por otra parte, Henry Ford consigue mejorar los salarios, reducir la jornada de trabajo, mejorar las condiciones ambientales en la fábrica, crear escuelas gratuitas para los hijos del personal, para los aprendices y para la enseñanza del inglés y organizar actividades culturales

⁴ El célebre diagrama de Gantt ha sido difundido y aplicado con éxito en disciplinas técnicas y sociales para temporizar la ejecución de proyectos.

y deportivas. Por otra parte, se crea un sistema salarial basado en bonos que premian la productividad y el buen comportamiento en el trabajo. En 1914 Ford emprende su plan más popular: *five dollars a day*. Se incentivaba a los trabajadores con esta cantidad a cambio de respetar una serie de requisitos establecidos por la empresa que se proyectaban hacia los valores culturales, las actitudes y los comportamientos relacionados, incluso, con la vida privada. Todo ello iba encaminado hacia el fomento de la productividad. La victoria del fordismo frente al tiempo queda confirmada con la reducción de la jornada laboral de nueve a ocho horas. Ford logra así un clima social y laboral óptimo y casi impensable al otro lado del Atlántico, donde unas duras condiciones en el trabajo empujaban a los sindicatos a continuas movilizaciones a principios del siglo XX.

El Profesor Max Weber (1864-1920), sociólogo y abogado alemán, con docencia en las universidades de Berlín, Friburgo, Heidelberg y Munich, es el creador del denominado modelo burocrático, que se trataba de un tipo ideal que analiza las distintas formas de autoridad, distinguiendo entre la autoridad legal, la tradicional y la carismática. Las organizaciones se han basado, tradicionalmente, en estos dos últimos tipos de autoridad, generando falta de eficiencia en sus actuaciones. Las principales características del modelo son seis: existencia de un sistema de reglas y procedimientos que regulen el trabajo. Selección y promoción del personal para incentivar la formación técnica y el rendimiento, especialización del trabajo y especificación de responsabilidades, conductas formales e impersonales para evitar posibles pérdidas de racionalidad y eliminar favoritismos. Separación completa entre propiedad y administración. Existencia del principio de jerarquía fundamentada en reglas.

Díez de Castro (2001) destaca la existencia de una serie de ventajas e inconvenientes en el modelo. Entre las ventajas encontramos: coherencia del empleado, eliminación de conflictos, supervisión, papel de la experiencia y los méritos, especialización y continuidad en la organización. En cuanto a los inconvenientes encontramos: excesivo formalismo, falta de interés en los empleados, impersonalidad en el trato y conformidad en el comportamiento. Como ya hemos señalado a principio de este capítulo, son precisamente las críticas a las

lagunas existentes en el modelo formulado, las que generan una abundante producción teórica sobre organizaciones en las décadas posteriores.

El propio Weber reconocía el carácter ideal de este modelo, que desembocaría en importantes disfunciones en su aplicación a la realidad organizacional, pero que surge como respuesta lógica a los cambios acontecidos en las sociedades modernas con el desarrollo de la revolución industrial y la tendencia a la especialización y división del trabajo. Aunque la inspiración del modelo está en la Administración Pública, sus aplicaciones son extensibles a la burocracia privada, en pleno crecimiento desde principio de siglo.

1.3 LA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN: LA APORTACIÓN DE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Desde la década de los 20 se iniciará un movimiento ideológico alternativo, con significativa influencia de la psicología y la sociología, que daba especial importancia al **factor humano**. El NATIONAL INSTITUTE OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY, fundado por Myers, C.S. en 1921 emprendió una serie de innovadores estudios que abordaban problemas laborales como la fatiga, siniestrabilidad laboral, absentismo y horarios de trabajo. Este psicólogo acuñó el término “fatiga industrial”, vinculada al trabajo coordinado y rítmico y de diferente naturaleza y sintomatología a la observada en comunidades preindustriales. En sus estudios relacionaba con la fatiga variables como temperatura, humedad, movimiento del aire, intensidad de luz y otras. En esta línea los psicólogos Mc Dougall y Tead rechazaron el modelo de “hombre racional” defendido por la Escuela Clásica. Los superiores deben delegar autoridad y responsabilidad, entrenar a sus subordinados adecuadamente, coordinar los diferentes esfuerzos y elementos, así como animar y estimular a los empleados. Comienzan a enfatizar en la visión del jefe como líder, y el éxito de la empresa, como meta dependiente de la implicación del personal en los objetivos marcados. Se incorporan nuevas habilidades y capacidades para potenciar el liderazgo en las organizaciones.

Elton Mayo (1880-1949), Profesor de la Universidad de Harvard pasa por ser el fundador del movimiento de las Relaciones Humanas. Sus líneas de investigación convergen en identificar las raíces de la satisfacción humana como algo no puramente económico, sino también directamente relacionado con el interés por el rendimiento en el trabajo y el desempeño de contribuciones personales a través de la participación en el grupo. Las personalidades en los seres humanos son complejas, encontrando su realización en dimensiones alejadas del incentivo económico: aportaciones a la comunidad, promoción de proyectos, fomento del autoestima y otros.

Su aportación científica pasa por un conjunto de experimentos clave para las ciencias sociales en general, realizados en una fábrica de Hawthorne perteneciente a la Western Electric Company de Chicago (1927-1932). Para ello contó con un equipo de 75 investigadores de la Universidad de Harvard, con Dickson y Roethlisberger como destacados, y la colaboración de 20.000 empleados (desde luego, el volumen de la investigación impresiona). Partía de la hipótesis de que el rendimiento dependía en gran parte de factores despreciados hasta la fecha, como el bienestar psicológico y la dinámica de grupo, que podrían repercutir en la motivación de los trabajadores.

El equipo de Mayo identificó las variables relacionadas con las condiciones de trabajo para proceder posteriormente a su aislamiento: iluminación, temperatura, ruido y otras. Se optó por separar a los trabajadores en dos grupos distintos, variando sólo las condiciones de iluminación de uno de ellos (se hizo más intensa). El resultado fue sorprendente, ya que se observó que ambos grupos incrementaron su rendimiento, y ante un nuevo intento de alterar las variables volvió a subir. Era el momento de buscar hipótesis alternativas. (Ogáyar Enríquez: 2001)

En los siguientes experimentos se alteraron las condiciones ambientales de seis mujeres. En una primera fase se mejoraron los horarios de trabajo (menos horas a la semana), se regalaron refrigerios y se aumentaron los tiempos de descanso. Posteriormente, se retornó a las condiciones de siempre: cuarenta y ocho horas semanales sin descansos en cada jornada. En cada situación se observó una mejora del rendimiento, resultando lo más sorprendente que el

punto máximo se alcanzara al volver a las condiciones de trabajo de siempre. Además se logró una reducción del absentismo y no aparecían síntomas de fatiga acumulada ¿Qué estaba pasando en Hawthorne?

Se obtuvo la conclusión de que el clima de libertad creado fomentaba la responsabilidad y la conciencia de grupo por asumir unos objetivos claros y percibir la importancia de cada rol desempeñado y de la necesidad de cooperar para lograr las metas establecidas. El cambio de actitud experimentado por las trabajadoras estaba por encima de la alteración de las condiciones físicas y, en este caso, se dio en base a la necesidad de aceptación e integración. Durante toda la Revolución Industrial se habían estado despreciando las necesidades de realización de los trabajadores, un excelente yacimiento para fomentar la productividad.

De esta forma sentará las bases de la nueva Escuela de las Relaciones Humanas, que abrirá el telón a la difusión de otros estudios de carácter psicologista como los de Argyris, C., Herzberg, F. y Maslow, A.. Tras analizar las conclusiones obtenidas por Mayo en sus experimentos, Miller y Form resumen sus aportaciones teóricas así:

1. El trabajo es, en la mayoría de las circunstancias, una labor de grupo.
2. Los adultos configuran sus relaciones sociales en torno al trabajo.
3. La satisfacción de necesidades como reconocimiento, seguridad y sensación de pertenencia son más importantes para determinar el rendimiento del trabajador que las condiciones físicas en las que trabaja.
4. Las quejas suelen estar motivadas por situaciones en las que el trabajador se ve perturbado en su entorno.
5. La actitud y la eficacia del trabajador suelen estar condicionadas por la demanda social.
6. El correcto funcionamiento del grupo informal fomenta la productividad.
7. La transición de una sociedad establecida a una sociedad de adaptación demanda versatilidad por parte del individuo.
8. La colaboración grupal no se produce espontáneamente.

Frederick Herzberg, se apoyo en la jerarquía de necesidades establecida por Abraham Maslow para clasificar los factores relacionados con la motivación de los trabajadores en dos grandes grupos: motivadores y de higiene: Los primeros contribuyen a mejorar la satisfacción en el trabajo y están asociados a la mejora efectiva de las tareas (responsabilidad, promoción, contenido de las tareas y reconocimiento social). Los segundos suponen aquellas condiciones que el trabajador debe superar para no ver disminuida su motivación (salario, seguridad, normas). Por su parte, el psicólogo Kurt Lewin desarrollará sus estudios en base a la influencia de la motivación en el trabajo, los estilos de liderazgo y la dinámica de grupos. En 1939, en colaboración con Lippit y White, publica un trabajo sobre liderazgo cuyas conclusiones valoran la productividad obtenida con el estilo democrático, por contra del autárquico y el autoritario (García del Junco: 2001).

Mary Parker Follet (1868-1933) crea el enfoque sociológico de la gestión en el que el grupo aparece como elemento clave de la organización. El individuo sólo adquiere verdadera identidad a través de la relación con otros individuos. Chester Barnard (1886-1961), presidente de la New Jersey Bell Telephone Company desde 1927 a 1948, es un autor influenciado por Pareto, Mayo y otros profesores de la Universidad de Harvard, que analiza la administración desde un enfoque de sistemas sociales para comprender y analizar las funciones de los ejecutivos estudiando sus tareas y el sistema en que se encuentran ubicadas. Barnard desarrolla un enfoque que considera a las organizaciones como sistemas de cooperación y trata de alejarse del taylorismo, que separaba tajantemente las tareas de concepción y ejecución en la organización. La dirección de empresas es algo tan complejo que exige enfocarlas desde la cooperación entre ejecutivos y empleados, la colaboración debe ser mutua. Para controlar adecuadamente las relaciones en la empresa se debía asumir la coexistencia en el sistema de lo racional con lo espontáneo e irracional. (Lucas Marín: 2002).

En la línea marcada por la Escuela de las Relaciones Humanas debemos destacar las teorías de la conducta y el comportamiento, consolidadas en las décadas de los 50 y 60. La evolución posterior nos ha conducido a lo que conocemos como *desarrollo de la organización* (Chiavenato: 82). Dentro de esta perspectiva debemos destacar cinco aspectos : tratamiento dado a la información, diferentes estudios sobre los estilos de mando, proceso de toma de

decisiones, comportamiento de la organización y desarrollo de la organización. La teoría, también conocida como **behaviorista** ha contado con las aportaciones de autores como McGregor (1906-1964) que popularizó la teoría de la motivación como base de toda la tarea administrativa y difusor de la teoría X y la Y. En su aportación nos planteaba la necesidad de superación de la perspectiva tradicional de la gestión de empresas y señalaba la necesidad de integrar a todos los componentes con los fines de la organización, a través del fomento, por parte de la dirección, de la motivación y satisfacción en el trabajo. Maslow basó su aportación en su célebre jerarquía de las necesidades. Herzberg considera que el estadio de la motivación exige la consideración del trabajador hacia su propio trabajo, en el que separará los factores motivadores de los factores de higiene. Por su parte, McClelland identifica tres importantes motivos en los individuos para trabajar en las organizaciones: necesidad de realización, de afiliación y de poder, si bien reconocía el carácter determinante de la necesidad de logro, que está más o menos activada en los individuos en función de su educación y de la cultura de procedencia. Rensis Likert considera la administración y dirección como procesos dependientes de la motivación interna del personal de la organización, planteando la utilidad de los sistemas sociales cooperativos frente a los burocráticos. En este ámbito interviene Herbert Simon como autor de la teoría de la decisión, explicativa del comportamiento cotidiano en organizaciones.

En 1981 Ouchi, W. popularizó su Teoría Z, basada en las anteriores aportaciones de McGregor, y con la que pretendía lograr un paso más. Las organizaciones de éxito son aquellas que saben constituirse como sistemas de cooperación. Para fomentarla es necesaria también la existencia de una cultura compartida, valores compartidos por los empleados y la dirección que incluyan una visión de la empresa como misión a largo plazo, así como la identificación con las metas de la compañía. Practicar una cultura de la cooperación es lo que puede explicar la capacidad de una empresa para lograr un éxito continuado y estable. (Lucas Marín: 2002) En el capítulo 2 del presente trabajo abordaremos la aportación de este autor en lo que respecta a la cultura organizativa.

La Segunda Guerra mundial resultará crucial para el desarrollo en Gran Bretaña de la **Escuela de Investigación Operativa**. Su forma de hacer ciencia se basa en la creencia de la

utilidad de aplicaciones de modelos matemáticos y métodos cuantitativos a la realidad social, contando con el apoyo de los primeros ordenadores. Se trata, fundamentalmente, de la difusión de modelos de simulación que buscan soluciones factibles a problemas planteados en la realidad social. En base al método científico establecen el siguiente esquema general: formulación del problema, modelización matemática del sistema, extracción de una solución al modelo, experimentación del modelo y de su solución, realización de controles sobre la solución alcanzada e implementación de una solución. Entre ellos destacaron Von Newman y Morgenstern (1947) con su teoría de los juegos y Wald y Savage (1954) con su teoría estadística de la decisión.

Los estructuralistas, por su parte, incorporan a la organización el concepto de estructura como un término dinámico. Las estructuras deben estar trazadas en base a la consumación de unas metas, estas a su vez están constituidas por sistemas de complejas relaciones interpersonales. El estudio de las relaciones entre grupos dentro de la propia organización da paso a relaciones institucionales en las que las empresas entran en relación con otras y con su entorno, de vital importancia para autores como Blau, Parsons, Etzioni y Gouldner. El estudio de las interacciones entre la organización formal y la informal también será del interés de este grupo de autores.

1.4 APORTACIONES DE LA ESCUELA SISTÉMICA AL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

Los nuevos enfoques de la organización plantean un estudio más empírico de las organizaciones, que pone al desnudo las disfunciones e irracionalidades de una supuesta racionalidad funcional. Ello equivale a descubrir desajustes, principalmente los que se dan entre el aparato burocrático y los comportamientos individuales. Tal y como nos destaca Garmendia, J.A. (1988): “se pretende, pues, tratar el tema empresa como sistema o interrelación, armoniosa o conflictiva, de elementos: el factor humano, el aparato burocrático, la autoridad y el poder, la tecnología, el mercado, el contenido del trabajo y su organización, localización geográfica, tamaño de la empresa, etc. Afirmar rigurosamente la

relación de partes significará introducir contingencias o condicionamientos en el funcionamiento de las organizaciones. Significará también poner al descubierto las impurezas del tipo ideal weberiano de la burocracia, demasiado ideal para dar cuenta de lo real”.

Partiendo del concepto de sistema, Scott y Mitchell analizan la aplicación a las organizaciones del diagrama de Henderson. Se trata de un modelo teórico que parte de un esquema que consta de cuatro cuerpos rígidos unidos a un marco por bandas elásticas y conectados también entre sí. Cualquier alteración de una de las piezas afectará al conjunto representado. En base a este esquema diseñan el marco de análisis de sistemas (1978) en el que aparecen cinco círculos que representan a los componentes del sistema, líneas que representan las interacciones internas en las partes, líneas gruesas que muestran interacción entre dichas partes y tres metas hacia las que se enfoca el sistema al completo: estabilidad, crecimiento e interacción. La organización, por lo tanto, debe ser contemplada como un complejo sistema interdependiente que entrará en contacto con otros sistemas (entorno). Dentro del sistema coexisten los intereses colectivos con los individuales, a veces coincidentes, y otras veces no coincidentes e incluso incompatibles.

La teoría general de sistemas se basa en un enfoque multidisciplinar que ha tenido una importante incidencia en el replanteamiento de los estudios organizacionales contemporáneos. Desde su perspectiva las organizaciones son conjuntos de subsistemas integrados que constituyen a su vez sistemas que están en continua interacción dando lugar a relaciones sistémicas más amplias. En este sentido destacan autores como Von Bertalanffy, y Ashby, otros como Wiener y Von Neuman desarrollaron una teoría complementaria al enfoque: la cibernética, mientras que Shannon lo ampliara incidiendo en cuestiones como la comunicación y la información. (Díez de Castro: 2001).

La sociología de las organizaciones elaborada hasta la fecha empezó a ser cuestionada, especialmente por las severas limitaciones observadas en el modelo weberiano. Todo esto contribuye a la llamada a un enfoque más sistémico e integrador que incluya lo formal y lo informal, las funciones y las disfunciones, lo normal y lo desviado. Cuando los hallazgos de

disfunciones y desviaciones se acumula es difícil su marginación y se impone una nueva visión, más global y dialéctica. Robert K. Merton valora así la situación: “A Weber le interesa casi exclusivamente lo que logra la estructura burocrática: precisión, seguridad y eficacia. Esta misma estructura puede examinarse desde otra perspectiva (...). Hay que preguntarse por las limitaciones de las organizaciones destinadas a alcanzar sus metas. La adhesión a reglas concebidas originariamente como un medio se transforma en un fin en si mismo.”

Se da una preocupación creciente por el fenómeno burocrático y las relaciones de poder en la empresa, incorporando estudios sobre el comportamiento del personal. El poder y el conflicto entre categorías o roles por su disputa, se convierten en temas de interés. Obviamente, el poder de los directivos se proyecta dentro y fuera de la organización con lo que el ámbito de estudio se amplía. Otro tema de interés es la participación de los grupos en la toma de decisiones en la empresa, en contraposición a ese poder manipulador que frecuentemente se atribuye a la dirección. Aparece la perspectiva del poder como juego de suma-no-cero entre categorías y roles: jefes, mandos intermedios y trabajadores, con interesantes aportaciones en los trabajos de Barnard, C. y Warner, W.L. entre otros. Por otra parte, A. Tannenbaum y B.S. Georgopoulos en su estudio publicado en 1958 “La distribución del control en las organizaciones formales” destacan la posibilidad de realizar estudios de poder más allá del marco de las relaciones interpersonales, destacando los sistemas de poder constituidos por grupos de distinta posición jerárquica.

La tecnología es otro de los frentes de estudio de la Escuela Sistémica, ya que no sólo implica cambios drásticos en la organización sino también en las formas de vida. Autores como Babbage Y Marx han denunciado la descualificación y alienación que todo ello conlleva, en sentido diferente a las excelencias de la máquina descritas por Adam Smith o Émile Durkheim. Por su parte, Alan Touraine realizó un análisis de la evolución técnica y de su correspondencia con las alteraciones de lo organizativo y social. El eje central del problema de la continua incorporación de tecnología a las organizaciones está en la obligación de comportarse como organizaciones no rutinarias, es decir, organizaciones que tienen un coste superior, ya que deben pagar largos periodos de formación, trabajadores profesionalizados, confusión, desperdicios de materiales, resultados inciertos y otras

barreras. Las organizaciones rutinarias trabajan sin estos problemas (Perrow: 1991). Sobre esta línea argumental surgiran distintos esquemas que tratan de explicar los efectos provocados por las nuevas tecnologías, destacando los trabajos, por un lado, de Woodward, J. en 1970, que consideraba que aquellas empresas que diseñan sus estructuras formales ajustándose al tipo de tecnología empleada aumentaban sus posibilidades de éxito económico, así como de permanencia en el tiempo. Por otra parte, Hickson, D. Pugh, D. y Pheysey, D. observaban como la tecnología tenía poco impacto sobre la estructura de la organización en un estudio realizado en 1969. Es decir, por entonces el diseño organizativo de la mayor parte de las compañías ignoraba la presencia de la tecnología, si bien la adaptación de su estructura al fenómeno del cambio tecnológico sería determinante para su futuro éxito.

La organización de la empresa es también institución (cristalización de relaciones con su entorno: recursos naturales y humanos, sistema de valores, cultura empresarial, infraestructura, clases sociales, poderes públicos, mercado de valores, sociedad de consumo, proveedores, competidores...). Como consecuencia la empresa es un sistema abierto e internamente organizado para la explotación de recursos (capital y trabajo) y obtención de resultados (beneficios y salarios). (Garmendia: 1989). La empresa moderna se organiza teniendo en cuenta el entorno económico y político, imbricado en un sistema social dependiente, a su vez, del sistema cultural. La institucionalización aparece, pues, como puente entre el entorno (economía, política, cultura, etc.) y la organización de la empresa. Las investigaciones de Sexton y Yu Chi Chang en 1977 demostraban que los empleados de empresas situados en comunidades ricas se encontraban menos satisfechos que sus colegas ubicados en un entorno pobre. Por otra parte, la cultura del entorno puede determinar de forma contundente en comportamiento de una compañía. Este fenómeno se ha dado en la empresa japonesa con la transmisión de actitudes paternalistas y colectivistas la trabajo en organizaciones tal y como demuestra Ouchi, W. en 1982, en sus estudios realizados sobre el impacto que tuvo la cultura nacional japonesa en el éxito industrial obtenido desde la década de los 60.

El enfoque sistémico incluye en el entorno empresarial aspectos tan abstractos como la comunidad local y la *aldea global*. La conducta organizacional tiene un reflejo casi inmediato en el medio (agotamiento de recursos, contaminación, desempleo y delincuencia), efectos que, a medio plazo, repercuten en el funcionamiento de nuestras empresas. Desde la oleada conservacionista de los 70 el medio ambiente toma un protagonismo relevante en la literatura organizacional. Las organizaciones viven cada vez más preocupadas de su coexistencia con otros agentes sociales y planifican seriamente su política ambiental. La presión social se ha transformado también en presión estatal, que utiliza una legislación cada vez más estricta para presionar a las organizaciones.

La **teoría de la contingencia** defiende la no existencia de principios universales. Comienza a difundir sus criterios a la teoría organizacional en los 60, destacando la aportación de Lawrance y Lorsh como creadores del enfoque. Los modelos y teorías son útiles para explicar situaciones puntuales, pero, su generalización nos induce al error. Las decisiones en gestión y administración de organizaciones son útiles para condiciones determinadas, sólo bajo un estudio previo y detallado de las circunstancias obtendremos el resultado deseado. En esta línea se considera la no existencia de una estructura ideal para organizaciones, para ajustarnos a cada caso nos apoyaremos en la experiencia y en la peculiaridad del caso. Galbraith, por su parte, sostiene que no hay métodos ideales para organizar y que ninguna forma de organización es sencilla.

Los inicios del conocido enfoque sociotécnico se sitúan en los trabajos de campo emprendidos por el Tavistock Institute (London), que versaban sobre la organización del trabajo en empresas mineras inglesas en los 50, y bajo la influencia de la Teoría General de Sistemas. El nuevo enfoque consideraba la organización como un sistema abierto, integrado por un subsistema técnico y un subsistema social que interactúan entre sí y con el entorno. Este último es esencial, y la integración de ambos subsistemas permitirá la adaptación al mismo (Ogayar: 2001). En un entorno cambiante y turbulento (no contemplado por el entorno tradicional) debe plantearse un diseño abierto de la organización que le permita ir adaptándose a los cambios sin pérdida de eficacia. Si el diseño de la organización no contempla las exigencias del subsistema social, puede generar graves disfunciones en el conjunto de la organización.

Por otra parte, el grupo representa un papel estelar en la organización del trabajo. El enfoque sociotécnico trata de reducir la mecanización introduciendo modificaciones en la organización del trabajo, de modo que el contenido del mismo, las condiciones en las que se desarrolla y las relaciones sociales que genera en el conjunto de la organización supongan una ventaja organizativa para la misma y un mayor grado de satisfacción para los empleados, lo que podría favorecer la identificación y compromiso de estos con los objetivos de la organización. La perspectiva se sitúa a las antípodas del taylorismo: el ciclo de operaciones ha de estar en consonancia con las exigencias técnicas pero también con las necesidades de los trabajadores en materia de autonomía, responsabilidad, creatividad, iniciativa y significación del trabajo. El taylorismo cercenaba en cambio la expresión de estas aspiraciones convirtiendo al trabajador en un mero brazo ejecutor de las tareas. La gran novedad está en la reintegración de los elementos que componen el proceso de trabajo, que serán realizada por los propios ejecutores de las tareas. “Una teoría sociotécnica de la eficacia de los grupos autónomos se basa en el concepto cibernético de autorregulación. Cuantos más desajustes fundamentales pueda controlar el grupo, mejores serán los resultados y mayor la satisfacción de los miembros. En gran número de situaciones la gama de desajustes controlables por un grupo es mayor que la que pueden controlar individuos aislados dependientes de un supervisor externo...la función de supervisión será manipular las condiciones delimitadoras del entorno del grupo de tal manera que éste tenga libertad para organizar sus propias actividades.” (Emery y Trist: 1974,1976).

Los grupos funcionan también como unidades de aprendizaje a través de un sistema de rotaciones y de la responsabilización del mantenimiento de la maquinaria utilizada, así como de la satisfacción de sus necesidades en el trabajo (material, servicios...) a través de contactos con proveedores y otros departamentos. Los defensores del enfoque sociotécnico destacaban su mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a un entorno turbulento y dinámico, superando las capacidades del paradigma de la burocracia tecnocrática. Sin embargo los trabajos de campo desarrollados durante las décadas de los 60 y 70 son sólo levemente favorables al enfoque y no respaldan su éxito en todos los casos. Los fracasos se atribuyen a la falta de compromiso de los niveles directivos, ocasionada por su temor a la

perdida de poder, así como a los temores de pérdida de independencia por parte de los sindicatos. De cualquier forma, Trist concluía que los niveles de rendimiento fueron superiores a los de las fábricas convencionales, circunstancia que sugería la adopción de estilos cada vez más participativos por parte de la dirección.

La nueva teoría de sistemas enfatizará a los gestores de organizaciones la creciente dependencia de su entorno para garantizar su existencia. Pfeffer y Salancik se inspiran en la teoría de la contingencia para trabajar en la idea del entorno como base de las limitaciones de las organizaciones. Los mercados son dinámicos y la capacidad de adaptación y cambio de las empresas es menor de la deseable. Las compañías son tan vulnerables por sus marcadas dependencias del entorno. (Lucas Marín: 2002). Por lo tanto, la estructura de las organizaciones responde fundamentalmente a su capacidad de garantizar la disponibilidad de recursos críticos, que puedan hacer peligrar la vida de la organización. Ante todo, se trata de depender del entorno menos que los demás. (Perrow: 1991).

Disciplinas como la ecología humana o la ecología de la población han abierto los ojos de la sociología de las organizaciones en cuanto a la consideración de su entorno. El modelo ecológico de la población nos hace reflexionar sobre la evolución de nuestra sociedad y la de sus organizaciones. La naturaleza implica procesos de adaptación en los que sólo sobreviven algunos. Puede decirse que las organizaciones existen en un entorno ecológico, lo mismo que la laguna es un entorno ecológico para el pez. Al margen de cualquiera de los individuos que las dirigen, pueden estar sujetas a leyes que dirigen la lucha por los recursos. En este sentido, la teoría general de sistemas nos explica que la estructura organizacional debe ser sólo tan compleja le demande su entorno. El planteamiento más influyente dentro de la perspectiva ecológica de las organizaciones fue el de Michael Hannan y John Freeman en su obra “The population Ecology of Organizations”⁵.

El modelo ecológico de la población identifica tres niveles en un proceso de cambio social. El primero es el de las variaciones del comportamiento, que pueden ser voluntarias o involuntarias. Se considera que en las organizaciones los equipos de producción podrán ir

⁵ American Journal of Sociology 82, num. 5, marzo de 1977. Págs. 9292-966.

variando gradualmente sus técnicas al adaptarse al mercado. El segundo se refiere a la selección natural que se produce en la medida que se eliminan algunas variaciones no deseables y se refuerzan otras que funcionan correctamente. El tercer nivel se identifica con la retención de las variaciones positivamente seleccionadas. Observamos como los paralelismos realizados respecto a la selección natural de la especie son notables.

Charles Perrow, por su parte, en su trabajo *Organizations Sociology* (1991) resalta la continua adaptación al entorno de las organizaciones que sobreviven. Para ello nos muestra su análisis realizado sobre la trayectoria de la industria de la música popular y la industria farmacéutica, destacando como un análisis institucional nos ayuda a contemplar el marco cultural y económico, así como su evolución, indagando en las relaciones de las industrias y otras organizaciones, y en las que mantienen con el resto de la sociedad. También contribuye al estudio de redes organizacionales, estableciendo la distinción entre el ámbito organizacional y el interorganizacional.

Recurre al estudio de un caso ficticio sobre redes de hospitales vinculados al poder político. La red matiza de forma notoria el comportamiento de la organización. El autor norteamericano considera que cambiaríamos las conclusiones emitidas tras un análisis organizacional si añadiéramos el análisis de la red en la que está inmersa. Esta red es el espejo y el resultado, al mismo tiempo, de la adaptación de la organización a su entorno social y de demandas de bienes y servicios en continuo cambio, condicionadas por las transformaciones políticas, económicas y culturales.

1.5 LA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

En la línea de los estudios realizados por la Escuela Sistémica, en las últimas décadas se extiende en el ámbito de los estudios organizacionales una tendencia que considera clave la inserción de las organizaciones en su contexto para entender su naturaleza. Las cuatro principales aportaciones son las teorías económicas de la organización, las teorías de las instituciones y su entorno de Selznick, el modelo de Carnegie sobre coaliciones y cubos de basura, y las teorías sobre mitos, ritos y legitimidad en las organizaciones.

Se puede considerar que lo que ha desatado en interés de los economistas por las organizaciones a lo largo de la segunda mitad del siglo XX ha sido, fundamentalmente, la oleada de inseguridad e incertidumbre desatada entorno a ellas. En definitiva, las teorías económicas tratan de recetar fórmulas contra el peligro de destrucción o fracaso. Bill Gates afirmaba que “ninguna empresa en el mundo se encontraba a más de seis meses de un posible fracaso económico” y es, desde luego, una consideración respetable en un entorno en el que aumentan las oportunidades pero también, a fuerte ritmo, las amenazas.

El economista Schumpeter, J. dijo en 1950 que un monopolista sólo sobrevivirá si se comporta como si su monopolio estuviera a punto de ser destruido por las fuerzas de la competencia, por lo que se deben diseñar continuamente nuevas tecnologías y productos para obtener beneficios temporales sobre determinados productos. Veamos algunas de las teorías que, habiendo considerado estos riesgos además de la importancia de la información y la gestión del conocimiento, han obtenido un amplio reconocimiento científico.

Entre las contribuciones teóricas de la economía han ampliado el marco de la sociología de las organizaciones destaca la teoría de la economía de costes de transacción (ECT), iniciada a principio de siglo por Commors y madurada por Coase en los años 30 y Williamson en los 70. Esta perspectiva considera que las relaciones económicas se basan en la gestión de contratos que resultan sencillos o complejos en función de las circunstancias. Hasta que llegamos a cerrar el contrato incurrimos en unos costes previos, llamados “costes de transacción”, que son básicamente los gastos asociados a la búsqueda de información sobre precios relevantes, gastos de negociación y gastos asociados a las acciones que se toman para garantizar que los términos pactados se cumplen efectivamente. Hay contratos y compras muy fáciles de gestionar en los que apenas incurrimos en costes de transacción (compras domésticas, por ejemplo), que sin embargo no son lo propio de una sociedad organizacional caracterizada por complejas relaciones económicas en las que figuran amplitud de alternativas.

En la línea de estas aportaciones economicistas a la vida organizacional se sitúa la teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simon (1947), ya comentada en éste capítulo, y que destaca que en las organizaciones las decisiones se toman sin tener toda la información que configura los problemas. Por lo tanto el término “maximización de la utilidad” es irreal, las organizaciones nunca están seguras de haber obtenido toda la información suficiente sobre un producto concreto, ni de haber considerado todas las alternativas posibles. De esta forma, debemos asumir un futuro incierto y surge los concepto de “satisfacción” y “utilidad suficiente” como alternativas. Si el operario tuviera información suficiente como para poder generar beneficios en base a lo que produce diariamente, probablemente no trabajaría para el empresario y produciría por su cuenta. De igual forma, si el patrón supiera solucionar todos sus problemas fiscales no metería en nómina a un asesor. Nuestras limitaciones en el acceso a información perfilan, en definitiva, nuestras relaciones de poder.

La teoría de la agencia aplica los presupuestos más rígidos de la economía para explicar los contratos y, de este modo, las organizaciones. Sus pretensiones son grandes, pero la teoría resulta difícilmente verificable, dado que raramente explica hechos reales o realiza predicciones. La vida social se estructura en una serie de contratos.. Por convención a un miembro se le denomina titular (comprador) y al otro agente (gestor de bienes y servicios). La relación titular-agente está regida por un contrato que especifica lo que debe hacer el agente y como debe responderle el titular. Sin embargo, como nos demuestra la vida cotidiana, esta relación está cargada de fraudes, lagunas de información, manipulación y, en definitiva, de racionalidad limitada.

En estos contratos, por ejemplo, es muy difícil medir la cooperación. Si cuatro hombres descargan un camión y cobran lo mismo por su servicio, el más voluntarioso de ellos que realizará más portes se verá defraudado por su salario. Resulta imposible establecer contratos en los que vengan reflejados los productos marginales de cada uno. La mejor solución para esto, desde la perspectiva de Alchian y Demsetz, se encuentra en el sistema capitalista. En las relaciones contractuales se da una intensa vigilancia que recae en manos del gerente (sea asalariado o no) que investiga los fallos de los operarios o administrativos a cambio de incrementar su salario. Es un delegado del sistema capitalista que reparte premios, castigos

y sanciones y que, de alguna manera, vela por la justicia distributiva entre los empleados y evita que alguien se lleve un salario standard haciendo menos trabajo, con el consiguiente beneficio que éste control conlleva para la estructura social.

A pesar de esta positiva interpretación del capitalismo y la jerarquía el sistema presenta numerosos defectos. La supervisión tiene costes añadidos para la empresa y es autoritaria, visión ignorada por Alchiam y Demsetz. Putterman considera que aunque los contratos no implican subordinación (tanto gerente como asalariado pueden deshacer el vínculo), por lo general los subordinados no pueden despedir al gerente, mientras que éste si podrá hacerlo con ellos. Por otra parte, una vez los operarios se encuentren fuera de la compañía pensar en que trabajaran rápidamente para la competencia, es una previsión demasiado optimista y que sólo coincide con coyunturas de excelente salud en el mercado de trabajo. Las relaciones, en definitiva, no son simétricas. Charles Perrow se pregunta, también haciendo referencia a las limitaciones del modelo, ¿irían bien las cosas si los teóricos tuvieran en cuenta las violaciones de los contratos por parte de los titulares con la misma frecuencia que la violación de los mismos por parte de los agentes? De cualquier forma la teoría de la agencia está creciendo en popularidad.

Philip Selznick (1957), desde su perspectiva institucional, se interesó por la dimensión menos racional del comportamiento organizativo y buscó la existencia de pautas de acción de carácter institucional en la vida de las empresas. El interés de Selznick tenía una raíz no tanto teórica como empírica: lo que sucedía en el día a día de las organizaciones no era lo que predecían los modelos económicos, ni siquiera lo que las teorías sistémicas de carácter funcionalistas podían explicar desde tiempo atrás. A la hora de tomar decisiones empresariales, el camino para encontrarlas estaba más allá de los modelos de utilidad. En su visión de las organizaciones como instituciones, los individuos no actúan en un cajón, sino en un marco social donde las costumbres, los hábitos y las tradiciones establecen patrones de conducta. La existencia de estos hábitos y costumbres en el interior de las empresas las dota no sólo de estabilidad, sino también de una identidad propia que Selznick denomina “carácter”. Dicho carácter distintivo de la organización es el que la convierte en institución y será determinado por la historia de la organización y especialmente marcada por sus

decisiones críticas, en las que realmente se hace notar la personalidad y el estilo de sus directivos (Lucas Marín: 2002).

El carácter de una empresa es la resultante de un proceso histórico en el que intervienen las decisiones críticas que hubo que adoptar anteriormente, así tomadas como las soluciones que se adoptaron. La naturaleza de las decisiones anteriormente tomadas dependen de la interacción mantenida por la organización y su entorno en el pasado. Para Selznick las relaciones públicas mantenidas con la comunidad local son muy significativas. Dependemos más de las fuerzas externas de lo que podamos pensar en un principio, hasta el punto de que pueden cambiar nuestra configuración como organización. Los compromisos generados implican una serie de facilidades y beneficios, pero también la obligación a adaptarnos a ese entorno para mantener la satisfacción de nuestros clientes, modificando aspectos organizativos y llegando incluso a perder parte de nuestra libertad. Si nos comportamos de cualquier manera nos arriesgamos a perder nuestros actuales clientes e incluso el apoyo de políticos locales y organizaciones ciudadanas (Selznick: 1957).

En base al modelo de la racionalidad limitada elaborado por Simon, que afirmaba la no existencia del tomador de decisiones racional en el mundo real, March elabora el popular modelo de los cubos de basura en la Universidad Carnegie-Mellon con la colaboración de Cyert, Cohen y Olsen, según el cual los problemas son recipientes en los que la gente puede arrojar soluciones. El cubo y sus problemas se convierten en un recurso. En función de la cantidad de cubos que haya, de las mezclas de problemas que contienen y de la cantidad de tiempo de la que disponen los integrantes de la organización, se trabaja en un cubo o se pasa a otro. Es decir, a veces el problema no desaparece por completo sino simplemente se diluye o se suaviza y se deja de atender ante la existencia de otras prioridades. Con esta metáfora, March pretende explicar los complejos mecanismos de toma de decisiones y establecimiento de metas en las organizaciones. A pesar de la existencia de grupos en conflicto, coaliciones cambiantes y metas múltiples perseguidas en secuencia o simultáneamente, está claro que la inmensa mayoría de las organizaciones poseen estructuras de metas comprensibles. Los cargos más altos estarán en mejor posición para ganar la mayoría de las batallas y determinar la naturaleza de la lucha que se libra más abajo.

Esta teoría tiene una importante repercusión en la década de los 70, ya que aclara algunos aspectos de la dinámica de grupos como las relaciones intergrupales y los dilemas de liderazgo añadiendo una dimensión humana a modelos más racionalistas. Su mensaje es útil para el directivo que no encuentra sentido a los saltos desconcertantes y a los giros de 180 grados en las exigencias diarias de la compañía, ya que aclara algunos aspectos de la naturaleza humana en el trabajo. Se trata de un reflejo más de la vida social, siempre en pleno dinamismo y en continua creación y destrucción de necesidades. El carácter revolucionario de la teoría de los cubos de basura se basa en la atribución a la conducta humana de características impulsivas e irracionales. Era una forma de atacar a las anteriores explicaciones racionales de la realidad y con ella se inicia la conocida como tendencia deconstruccionista, que se trata de una nueva vertiente que cuestiona la racionalidad: nuestra realidad es sólo una construcción social de la realidad.

Las organizaciones reciben una gran cantidad de información que analizan profundamente, conscientes de su dependencia de la evolución del entorno. Su forma de actuar no dependerá tanto de la información recibida como de la interpretación que le den los directivos de la compañía, que vendrá condicionada por ese carácter irracional al que Selznick hiciera mención. Obviamente, las conclusiones y la reacción a la información obtenida son peculiares e inherentes a la personalidad organizativa, de lo contrario la reacción de una compañía determinada sería idéntica a la de las compañías del mismo sector. Ante estos nuevos planteamientos surge la aportación de Karl Weick, uno de los principales autores de la perspectiva simbólico interpretativa, que considera que el entorno de las organizaciones no es algo dado de antemano, sino que es construido por sus miembros en respuesta a las exigencias de éste. Necesitamos obtener información sobre nuestro entorno, las necesidades en este sentido siempre serán ilimitadas: ampliar información sobre nuestro nicho de mercado, información sobre otros nuevos de cara al futuro de la organización.

En palabras del propio Weick: “las organizaciones dependen de tiempo y preguntas limitadas, y se esfuerzan por hallar la respuesta correcta. El objetivo es descubrir que es lo que quieren los consumidores que otras empresas no les ofrecen aún (...). Muchas organizaciones creen

que hay una respuesta correcta en su entorno y la buscan con investigaciones de mercado o tests de preferencias. Pueden constituir departamentos de investigación para hallar información o usar modelos econométricos para obtener respuestas por parte de su entorno. Esas organizaciones tratan de hallar una respuesta aceptable antes de que sus competidores saturen el mercado o de que sus productos se agoten, o antes de que oportunidades más atractivas en otros ámbitos de negocios empiecen a dominar la búsqueda” (Weick: 2001).

La acumulación continua de información genera la sensación de un entorno complejo y difícil de dominar. A veces el hecho de manejar gran cantidad de información dificulta la decisión en lugar de facilitarla. Las organizaciones pueden invertir en mejores medios pero tienen otro gran enemigo en contra: el tiempo, siempre limitado. A pesar de estas consideraciones pesimistas, Weick destaca, ante el *caos* informativo, la posibilidad de apelar a valores tradicionales como el trabajo, la fe y la capacidad para afrontar riesgos. Evidentemente la acción por la mera acción nos puede conducir a numerosos fracasos y a algunos éxitos azarosos. Lo cierto es que el éxito abre las puertas para investigar el camino recorrido y, de esta forma, aplicar las conclusiones obtenidas a futuros proyectos. La investigación de los éxitos pasados resulta esencial para enriquecer el conocimiento de la organización. Sin embargo, ante proyectos nuevos, las organizaciones recurren a un halo de simbologías triunfalistas con escaso fundamento científico que lo que realmente pretenden es crear un sentimiento de euforia en los participantes que les lleve a luchar por alcanzar sus metas con energía. Con dicha liberación de energía aumentaremos nuestras posibilidades de éxito. (Lucas Marín: 2002).

1.6 PERSPECTIVAS DEL PODER Y EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones y los grupos, en sentido amplio, generan y reparten poder. Determinados miembros pesarán más que otros a la hora de repartir la tarta entre todos, si bien el poder se puede aumentar hacia el exterior (vendiendo más productos, por ejemplo). El aumento de la tarta mejorará el nivel de satisfacción general en una compañía cualquiera (aumento de

salarios, mejoras en las vacaciones...), sin embargo, esta circunstancia no elimina los problemas que surgen en torno a los criterios de reparto de una tarta mayor. Ahora hay más recursos por los que combatir, no obstante, el conflicto forma parte inherente a la propia naturaleza de las organizaciones. En la sociología de las organizaciones existen dos perspectivas diferentes a la hora de examinar la distribución del poder. La perspectiva de suma no cero (Tannenbaum) está basada en la consideración de que las organizaciones pueden aumentar o disminuir su poder, mientras que desde la perspectiva de suma cero en las organizaciones aumenta el poder de algunos de sus miembros a costa de otros, y de igual forma se da entre grupos y a nivel interorganizacional.

Charles Perrow realiza algunas matizaciones de gran interés en su interpretación del poder en las organizaciones (*Organizations Sociology*; 1998). Una organización es una herramienta utilizada por los patronos para generar productos valiosos de los que poder apropiarse. Es muy importante que el patrón se imponga imperativamente y que coordine adecuadamente los trabajos. La teoría de la burocracia de Weber dio sentido a esta idea. Perrow realiza varias observaciones sobre el papel de los grupos en las organizaciones. Los grupos buscan mejorar su posicionamiento dentro de la organización y compiten por el status, así como para hacer valer su ideología respecto a la de otros grupos y competir por el control de los recursos que genera la organización.

Michel Foucault, por su parte, reflexiona sobre el poder y sus implicaciones en el sistema mundial en su literatura. En su descripción de la microfísica del poder nos expone dos dimensiones fundamentales: el contrato, fundamentado en la legitimidad, y la dominación, en la que unas partes someten a otras en beneficio del funcionamiento del sistema. Tal y como destacaba Aquiles Chihu: “el poder se construye y funciona a través de otros poderes, de los efectos de éstos, independientes del proceso económico. Las relaciones de poder se encuentran estrechamente ligadas a las familiares, sexuales, productivas; íntimamente entrelazadas y desempeñando un papel de condicionante y condicionado. En el análisis del fenómeno no se debe partir del centro y descender, sino más bien un análisis ascendente, a partir de los *mecanismos infinitesimales*, que poseen su propia historia, técnica y táctica, y

observar cómo estos procedimientos han sido colonizados, utilizados, transformados, doblegados por formas de dominación global y mecanismos más generales.”

Por otra parte, la aportación de la teoría de la racionalidad limitada de March y Simon, anteriormente desarrollada, sirvió para abrirnos los ojos hacia la importancia del acceso a la información sobre los problemas planteados en el seno de la organización. Si el operario tuviera información suficiente como para poder generar beneficios en base a lo que produce diariamente, probablemente no trabajaría para el empresario y produciría por su cuenta. De igual forma, si el patrón supiera solucionar todos sus problemas fiscales no metería en nómina a un asesor. Nuestras limitaciones en el acceso a información perfilan, en definitiva, nuestras relaciones de poder.

El conflicto social ocupará su sitio en la ciencia social fundamentalmente a través de la literatura marxista, que le concedía un papel estelar como motor de la historia. En cuanto al papel del conflicto en las organización, debemos destacar que encuentra su sitio en la evolución del funcionalismo. El sistema genera una serie de instituciones para hacer cumplir cada una de estas funciones (desde el estado hasta la familia). Alrededor de cada una de estas instituciones se gestan roles individuales y grupales. El funcionalismo menosprecia el conflicto social desde la óptica científica. Talcott. Parsons consideraba el conflicto social como una traición a los intereses colectivos, los definía como desviaciones o malentendidos entre los actores sociales. Sin embargo, el funcionalismo relativista de Robert K. Merton integrará el conflicto en el esquema. De entrada introduce el concepto de funciones latentes, no manifestadas ni conocidas por los actores, pero intervinientes en el proceso. El norteamericano nos lo explica poniendo como ejemplo la corrupción electoral del siglo XIX, consistente en la venta de votos por los inmigrantes pobres a los caciques ricos. Se trataba de una disfunción grave que alteraba el aparato normativo y ético del sistema político. A nivel latente, permitía los inmigrantes participar en el sistema político sin que ello generara tensiones en la sociedad norteamericana. Merton entendía que resultaba beneficioso para el mantenimiento de la estabilidad del sistema social. (Perrow: 1991)

A raíz de la literatura de Merton se comienza a hablar en la década de los 50' de integrar funcionalmente el conflicto como mecanismo útil para reajustar el sistema. Pero...¿cómo explica el funcionalismo los fenómenos revolucionarios?: El origen de la revolución estará en una alteración de las estructuras básicas del sistema social, en un proceso que Jonson, C. denominó dialéctico, es decir, de creación de nuevas variables alternativas a las patrocinadas desde el estado que generaría una situación pre-revolucionaria, lo cual tendería a reducir la capacidad del sistema político para adaptarse a las nuevas circunstancias y movilizar a la población en su apoyo, en un proceso de decadencia política. El pueblo se identifica con patrones (ideas y líderes) al margen de las instituciones del estado y se organiza para hacer respetar sus nuevos criterios.

Encontramos otra alternativa teórica más reciente en las teorías volcánicas. Se trata de un grupo de teorías que tienen una visión espasmódica del conflicto, es decir, la lucha surge en el momento que los actores sociales alcanzan un nivel insostenible de crispación. Una primera posibilidad es de tipo psicológico: lo que provoca la tensión y el posterior estallido es la frustración de expectativas: la divergencia entre lo que un grupo espera y cree merecer recibir y lo que de verdad obtiene. Cuando se llega a un punto en el que un grupo determinado considera que su situación es intolerable estalla el conflicto. Chalmers Johnson incluirá en este proceso la actitud del grupo dirigente. De esta forma, el proceso generador del conflicto se quedaría en cuatro fases:

- 1º Desequilibrios sistemáticos en la sociedad.
- 2º Intransigencia de las élites a la hora de admitir reformas. Esto genera desequilibrios psicológicos personales que generan un movimiento contracultural.
- 3º Pérdida de legitimidad de las elites gobernantes.
- 4º Acontecimiento fortuito que desencadena la revuelta.

La teoría de la frustración de las expectativas tiene sus antecedentes en Tocqueville y Marx, aunque tienen hoy un mayor desarrollo, ya que, actualmente, los sociólogos pueden cuantificar y medir el grado de insatisfacción o la frustración de expectativas. En las sociedades suele existir una distancia tolerable entre lo esperado y por un grupo social y lo recibido. Cuando el nivel de distancia tolerable se desborda surge el conflicto. La frustración de expectativas puede darse, evidentemente, en cualquier colectivo social, pero se perciben

con mayor rotundidad en los estratos intermedios de la sociedad, entre los grupos que se encuentran cercanos a la élite social, con la que aspiran a equipararse. De hecho, buena parte de los conflictos y especialmente, los de grandes revoluciones, han sido liderados por clases medias: profesiones liberales, intelectuales, pequeños empresarios y nuevos trabajadores cualificados (Lorenzo Cadarso: 2001).

Las nuevas tendencias se fraguan como un intento de dar una respuesta científica a la oleada de movimientos sociales novedosos que agitaron Europa y los Estados Unidos desde los años 60. Para estos, las explicaciones tradicionales del marxismo y el funcionalismo no parecían satisfactorias. Observemos la falta de correspondencia con movimientos como el ecologista y el de defensa de los derechos humanos. La nueva teoría de la elección racional de Marcus Olson consigue una gran popularidad en estas fechas. Este autor toma como referencia los grupos económicos norteamericanos, tratando de responder a las preguntas claves de la historia del conflicto social: ¿por qué surgen los conflictos? ¿por qué la gente se suma a un movimiento? ¿cuál es la dinámica de la movilización?. Nos sumamos a un movimiento por una elección racional basada en criterios de costes/beneficios, es decir, el individuo tiene expectativas fundadas de que el movimiento implica beneficios objetivos y le supone costes asumibles.

La teoría de Olson va a ser uno de los fundamentos para que McCarthy exponga la teoría de la movilización de recursos: la existencia y el desarrollo de una movilización dependerá de la capacidad organizativa del grupo y, en última instancia de la profesionalización de sus cuadros, la estabilidad de sus organizaciones, los recursos disponibles y la eficacia estratégica de sus acciones colectivas. En torno a esta teoría desarrolla el concepto de **oportunidades políticas**, es decir, la consideración de que el surgimiento de un movimiento se encuentra condicionado por los signos de debilidad que muestren las autoridades o elites dirigentes, ya sea por existir divisiones internas o porque se les presuponga una actitud favorable a los objetivos de los grupos movilizado. Ambos factores son claves para la movilización social, porque cuando la elite divaga y se presentan oportunidades políticas, los grupos ven ampliada su capacidad para la movilización de recursos, que genera expectativas de éxito y promueve la acción colectiva.

Las dos últimas teorías analizadas muestran el interés despertado en los 60 por dar explicaciones a aspectos influyentes en las movilizaciones sociales como la ideología y la cultura. Como cada conflicto social se trata de un conflicto de intereses con aspectos funcionales y disfuncionales. Las partes integradoras sufren el proceso y cargan con algunos costes, sin embargo observamos aspectos positivos (funcionales) al poner de manifiesto tensiones latentes en el seno de la organización. Con el conflicto las partes aprovechan para plantear sus posturas y demandas a la contraparte y, al mismo tiempo, se refuerza la identidad colectiva del grupo. (López Pintor: 1994) .

Teóricos, investigadores y miembros de las organizaciones son conscientes de que los conflictos se producen constantemente entre los departamentos de nuestras instituciones y los grupos que las componen. Para Chester Barnard, que apenas se refirió a ello, el conflicto fue posiblemente la secuela del triste fracaso del liderazgo, mientras que, para Weber, parece más bien el resultado de defectos humanos tales como la cobardía, estupidez y codicia. Para los teóricos clásicos era la consecuencia de la falta de control, planificación y ejecución adecuadas. Para los teóricos de las Relaciones Humanas es un problema de falta de participación y defectos de liderazgo, cuya única utilidad está en el descubrimiento de áreas defectuosas en las que hay que trabajar más. No obstante, la meta será su eliminación. Para March y Simon el conflicto es un problema interpersonal que afecta a las relaciones en común. El conflicto, visto por los autores anteriormente mencionados, no es un hecho que esté incorporado a sus modelos, salvo como evidencia del fracaso de la utilización del modelo. Sin embargo, la realidad social nos deja ver como el conflicto permanece en la realidad organizacional cotidianamente.

¿Por qué se dan conflictos permanentes entre determinados departamentos en las organizaciones? Para Charles Perrow la vida institucional es una lucha sin tregua por valores queridos por los participantes como seguridad, poder, supervivencia, discreción y autonomía, y por una serie de recompensas. Dado que las organizaciones no están formadas por personas que comparten las mismas metas por el hecho de que cada miembro arrastra consigo sus propias necesidades e intereses. En la disputa diaria se barajan valores de interés organizacional y otros vinculados a los intereses personales. De cualquier forma, no todos

los móviles de la disputa están relacionados con nuestro egoísmo, los intereses personales que implican el desempeño de los roles nos hacen enfrentarnos a otros roles antagónicos. De ahí los perpetuos enfrentamientos entre profesores y administradores, enfermeras y gerentes de hospitales, entre el personal de tratamiento y de custodia de las cárceles y entre el departamento financiero y el de mantenimiento de una gran industria⁶. Por su parte, la dirección deberá disminuir, mantener y utilizar, cuando le sea posible, estos conflictos.

Philip Selznick señaló la prevalencia y las funciones positivas y negativas del conflicto de grupo en las organizaciones en su obra *Leadership in Administration*⁷. Los restantes intentos teóricos también hablan en su mayoría de la ambigüedad conflictual, aunque destacan también otras líneas temáticas como el conflicto trabajo/dirección (Kornhauser: 1954), los conflictos entre grupos formales y las relaciones entre conflicto y poder.

El debate se hace interesante cuando se centra en torno al conflicto de metas. Las metas perseguidas por las organizaciones son múltiples, de diversa naturaleza y entran en conflicto entre si. Para March y Simon el problema no está en las metas generales, sobre las que suele haber consenso, sino en las metas concretas y más operativas, en estos casos se puede abrir un intenso debate sobre los posibles métodos para llegar a un fin determinado. Por otra parte, las metas operativas pueden llegar a ser contradictorias entre si, siendo el conflicto aún más intenso cuando la maximización de una de las metas se realice a costa de la otra. Esto no implica que no puedan perseguirse metas diferentes al mismo tiempo, pueden coexistir, incluso con periodos en los que se alterne el liderazgo entre unas y otras.

Por su parte, autores como Charles Handy y Alice Kauffman consideraban que las organizaciones debían ser analizadas e interpretadas como sistemas sociopolíticos en los que se liberaban continuas tensiones: “Para comprender las decisiones organizativas a partir de los modelos políticos, es necesario conocer quién participa en el proceso de toma de decisiones , qué determina la postura de cada uno de los actores implicados, qué determina el poder relativo de cada uno de ellos y cómo a través del proceso de decisión se llega a una conclusión; en otros términos cómo se combinan las diversas preferencias. Un cambio en cualquiera de estos aspectos: poder relativo, reglas del proceso de toma de decisiones o

⁶ Como analizaremos más adelante , en el caso de Maersk (Algeciras), se producen fricciones entre un departamento de mantenimiento que demanda continuos gastos para asegurar la calidad de su trabajo y los profesionales destinados a controlarlos. Este es un claro ejemplo de la confrontación natural entre roles.

⁷ *Leadership in Administration*; Nueva York;Harper & Row; 1957.

preferencias, puede llevar a un cambio en la decisión organizativa prevista.” (Kauffman: 1995).

1.7 SOCIEDAD INDUSTRIAL, SOCIEDAD INFORMACIONAL Y ORGANIZACIONES

A la hora de afrontar el análisis de organizaciones multinacionales resultará esencial abordar las causas del frenético cambio social que vivimos en la actualidad, dirigido, en gran parte, por ellas mismas. Maersk ha protagonizado el proceso de transformación del sector marítimo durante el siglo XX a través de su propio crecimiento y de sus innovaciones y aportaciones. La ciencia social nos ha descrito la Revolución Industrial como un fenómeno evolutivo en progresión geométrica que desborda la capacidad de adaptación al cambio del individuo. Las culturas, por otra parte, se han visto obligadas a modificar rápidamente sus costumbres mientras que, paradójicamente, continúan en su empeño por mantener aún tradiciones ancestrales. Tradición y posmodernidad coexisten en un mundo en el que se adaptan y sobreviven mejor los individuos emocionalmente fuertes (Sennet: 2002).

El frenético cambio social que inició la industrialización europea desde el siglo XVIII se convierte en auténtico hilo conductor de la sociología industrial, si bien el desarrollo de la disciplina está también muy ligado a la Revolución Francesa. Desde la perspectiva de Manuel Navarro (1991) el análisis del proceso histórico de industrialización es vital para la comprensión del pasado reciente de la humanidad por varias razones: En primer lugar, nos permite conocer y dar cuenta del origen de las instituciones económicas que sobreviven en la actualidad. Por otra parte, nos ilustra sobre los cambios sociales que provoco y que generaron algunas de las instituciones del presente. Y por último, su estudio nos acerca a la comprensión de diversas teorías sociológicas construidas en torno a aquellos acontecimientos.

La industrialización histórica europea fue un proceso complejo cuyo arranque fue la revolución industrial, y en el que separar sus causas resulta muy complicado desde la

perspectiva de la mayor parte de los autores que la tratan. La disolución del feudalismo (muy vinculada a la Revolución Francesa), que estaba basado en una economía agraria y formaba una sociedad fuertemente integrada y jerarquizada, entra en crisis ante las nuevas corrientes ideológicas impulsadas por la Ilustración y por el surgimiento de nuevas fórmulas productivas. Ante este sistema en crisis surge una pujante clase comerciante que introduce elementos que fomentaron la disolución del viejo sistema social y productivo del feudalismo, sustituido por una estrato cada vez más rico, que con el tiempo impulsará el surgimiento de la burguesía, auténtica propulsora del proceso de industrialización con el apoyo de la tecnología y aparece históricamente ligada al modo de producción capitalista.

Al menos tres factores concurren en la aparición del industrialismo. Por una parte, la aparición de la racionalidad económica también denominada espíritu del capitalismo. Desde el punto de vista Max Weber implica una nueva concepción del mundo: “dedicación a una profesión, austeridad y vida ordenada y dedicada al trabajo”. El autor alemán vincula esta nueva tendencia a la ética protestante. Su vinculación al racionalismo es, desde su punto de vista, evidente. Se trata de un racionalismo antropocéntrico producto de un creciente proceso de secularización que se vive durante la época, a que se une otros pilares fundamentales como técnica, tecnología y empresa. Los dos primeros se propagan a través del desarrollo de la maquinaria, las fuentes de energía y las comunicaciones. Los avances en la transmisión de información y, sobre todo el papel de la máquina de vapor, acortarán las distancias en la Europa de finales del siglo XVIII. Las empresas se convierten en la forma amparada por el nuevo sistema para satisfacer las necesidades humanas a través de la producción y la prestación de servicios. El surgimiento de la empresa productiva se convierte en otro elemento distintivo del capitalismo, implicando la aparición de las figuras antagónicas del empresario y el trabajador, reunidos en un nuevo espacio productivo: la fábrica.

Por otra parte, se inicia el proceso de separación de producción y consumo. Se inicia la fabricación a gran escala para mercados impersonales, la producción en masa y la apertura a nuevos mercados nacionales e internacionales. De esta forma se comienza a constituir la sociedad de masas que desencadenaría, en fases posteriores, la consecuente sociedad del

consumo. Para resumir las consecuencias del proceso de industrialización podemos destacar algunos aspectos importantes:

- En primer lugar, las pautas demográficas se transforman como consecuencia de las mejoras en la alimentación, la higiene y la sanidad. Europa vivirá su explosión particular explosión demográfica.
- Europa entra en un intenso proceso de urbanización con drásticas consecuencias para las formas y estilos de vida. Su impacto se hará notar en pocas décadas en la estructura familiar, en la que se debilitan las relaciones de parentesco. Tönnies destaca la transición vivida durante el siglo XIX del *gemeinschaft* (comunidad) al *gesellschaft* (sociedad). En la comunidad predominan las relaciones de grupo primario, más íntimas, más cercanas. De hecho, hasta tres generaciones conviven bajo un mismo techo. Por su parte en la nueva sociedad se imponen las relaciones de grupo secundario, de carácter más frío e impersonal, y en la que la familia pierde peso y se encuentra en proceso de fragmentación.
- La nueva sociedad de clases se impone a la vieja estructura feudal y los nuevos sistemas democráticos comienzan a imponerse por toda Europa. Se transforma la estructura ocupacional y los estados viven un proceso de creciente burocratización. Por otra parte, la gran ciudad facilita la extensión de servicios sociales hacia los ciudadanos destacando el crecimiento de los sistemas educativos.

CUADRO 1:
LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: FASES, INVENTOS E INNOVACIONES

1ª REV. (1780)	2ª REV. (1880)	3ª REV. (1947)	4ª REV. (1990??)
INGLATERRA Y ALEMANIA	EUROPA Y EE.UU.	EE. UU.	EE. UU.
MÁQUINA DE VAPOR	ELECTRICIDAD, TELÉGRAFO TELÉFONO	PRIMER Y ORDENADOR (ENIAC)	INTERNET
FÁBRICA COMO CENTRO PRODUCTIVO	FORDISMO	MICROORDENADO R (70'): INFORMATIZACIÓ N DE LA FÁBRICA	INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO: MOTORES DE LA PRODUCCIÓN

Cuadro de elaboración propia basado en Díez de Castro (2001)

El espectacular progreso de la tecnología durante el siglo XIX se debe, en parte, al respaldo que empieza a encontrar la actividad científica por parte de los estados. El científico deja de tener el rol marginal y casi de hechicero que se le adjudicaba en la Edad Media. Se empieza a contemplar el desarrollo de la humanidad a través de la ciencia y la tecnología. Los inventos y nuevos ingenios crecen exponencialmente amparados por el conocimiento aportado por los inmediatamente anteriores. La inmediata repercusión que tiene sobre las relaciones sociales es destacada por autores como Page y McGiver “un nuevo invento aparece de pronto y se desarrolla rápidamente. Entonces vemos cómo acarrea unas determinadas transformaciones sociales, cómo, por ejemplo, la radio da origen a la utilización de determinadas frases comunes o confiere a la ciudad un nuevo predominio sobre el campo (...)”. En líneas generales, las transformaciones tecnológicas vividas desde entonces han tenido un gran impacto sobre la literatura sociológica.

A finales del siglo XIX surgirá la fase neotécnica de la Revolución Industrial, también conocida como 2ª Revolución Industrial, que sustituye a la fase paleotécnica. La nueva etapa viene impulsada también por nuevos descubrimientos: la electricidad, el petróleo y el motor de explosión. El perfeccionamiento del reloj mecánico como modelo de precisión tendrá un efecto crucial en la regulación de la vida social y laboral. Cada nuevo descubrimiento tiene un impacto inmediato sobre la vida social y económica. El hecho de tener luz y calor en la vivienda y en el taller fomenta la regularidad de la vida doméstica y la aplicación en el trabajo.

Las implicaciones sociales de este complejo proceso son, tal y como nos demuestra el análisis histórico, contradictorias. Centremos nuestra atención en el antimaquinismo vivido durante el siglo XIX, que procede de fuentes tanto burguesas como obreras. En el primero de los casos coincide con un rechazo de las implicaciones del mundo moderno, marcado por una feroz resistencia al cambio. En el segundo, el carácter es marcadamente mecanoclasta contando con su más clara representación en el movimiento luddista, que incitaba a la masa a la destrucción de máquinas a finales del siglo XIX. Esta fase alcanzará hasta después de la 2ª Guerra Mundial, tras la que se gestará la revolución microelectrónica.

No perdamos como referencia la visión conjunta de la sociedad europea, que recibe con los brazos abiertos al progreso representado por las nuevas tecnologías. El propio Marx evalúa positivamente la aplicación de la máquina y la tecnología. Desde su punto de vista los males vienen provocados por el mal uso que el sistema hace de ella. Aunque, lo cierto es que la rebelión de estas minorías revela sentimientos ocultos en la masa: un miedo hacia la sustitución del mundo natural por el artificial con las consecuentes pérdidas para la especie humana. Aquí encontramos un preludio del ecologismo que despegará un siglo más tarde, durante la década de los 70 del pasado siglo XX. Los temores del XIX tienen su reflejo literario en una obra como *Frankenstein* de Mary Shelly. En ella el científico pierde el control sobre la máquina que se convierte en nociva para el hombre y hace vanos los intentos de éste por rectificar. (Navarro: 1991).

1.7.1 GLOBALIZACIÓN Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Los avances más recientes en tecnología, y más en concreto, en el ámbito de la informática han generado alteraciones sin precedentes sobre la producción y la propia estructura de la fábrica, con consecuencias sobre la división y organización del trabajo y otros muchos aspectos. A diferencia de otras olas de innovación tecnológica, la fuente de energía utilizada sigue siendo la misma del siglo XIX: el petróleo, básico para la economía contemporánea. Cualquier fenómeno social o económico que afecte al mercado del crudo se hará notar de forma inmediata en nuestros bolsillos. La búsqueda de energías alternativas sólo se intensificará a partir de los 70, a raíz de la propia crisis del petróleo. Energía solar, eólica y las nuevas aplicaciones de la eléctrica constituyen una amplia horquilla de alternativas, consecuencia del temor a la finalización de reservas agotables. Aún así el mercado no se ha sacudido su dependencia del petróleo, el hecho de que ésta se deba más a intereses ya creados en el sistema político y económico mundial, que a la propia polivalencia del oro negro, forma parte de un debate ajeno al estudio que ahora nos ocupa.

La mecanización que se inicia con el industrialismo fue extendiéndose progresivamente a diversas ramas productivas logrando el automatismo de las tareas anuales. Es sólo después de la Segunda Guerra Mundial cuando las innovaciones informáticas y en el campo de la electrónica generan un cambio cualitativo en la tecnología industrial: la inauguración de la era de la automación. Es decir, con la aportación de la electrónica la máquina podía elaborar su información con el fin de autorregularse y ejercer su propio control. Ahora la inteligencia artificial interviene de lleno en la máquina y en el sistema de producción (King: 1982). De nuevo, las repercusiones sociales no tardarán en hacerse notar, concretamente en el ámbito del empleo, aspecto en el que nos detendremos más adelante.

Los ordenadores también fueron concebidos por la Segunda Guerra Mundial, madre de las tecnologías del siglo XX. El ordenador tiene sus antepasados en instrumentos bélicos como el COLOSSUS (Reino Unido), aplicado a descifrar códigos enemigos y el Z-3 (Alemania) producido para realizar cálculos en aviación (Hall y Preston: 1988). En un ambicioso proyecto de la Universidad de Pennsylvania, Mauchly y Eckert crean en 1946 el primer ordenador, que trataba de ampliar las potencialidades de cálculo numérico: el Electronic

Numerical Integrator and Calculator (ENIAC). Una auténtico mastodonte de más de treinta toneladas con 70.000 resistores y 18.000 tubos, ocupando el espacio equivalente a un cine o un gimnasio. Su consumo eléctrico era tan alto que la red eléctrica de California temblaba. Sin embargo, su capacidad de cálculo era similar a la que actualmente tiene una calculadora de bolsillo del tamaño de una tarjeta de visita. (Castells: 1997).

El ENIAC se convierte en una piedra angular clave para la sucesión de otras máquinas en el ámbito militar con variadas aplicaciones que ocupaban cajas de gran volumen y eran incapaces de sustituir a herramientas de oficina más básicas. La microelectrónica dará un vuelco a todo esto al introducir el microprocesador en 1971, capaz de introducir un ordenador en un chip. Ed Roberts, Ingeniero de Albuquerque construye en 1975 la caja de cálculo ALTAIR, aparato primitivo pero que sienta las bases del desarrollo del primer microprocesador: el APPLE I que dará lugar al APPLE II, primero en ser comercializado con éxito ingeniado en el garaje de Steve Wozniak con la colaboración de Steve Jobs en Silicon Valley. De esta forma quedara fundada la Era de la Información, llena de inquietudes para la humanidad por su amplio repertorio de oportunidades y amenazas, así como una celeridad cada vez mayor en el cambio social, que no invita precisamente a la relajación.

Con las nuevas tecnologías se abre la posibilidad de separar al hombre del trabajo directamente productivo, el de efecto más tangible, el trabajo manual. Sin embargo ya adentrados en el siglo XXI continuamos observando el trabajo de los operarios como algo directamente asociado a nuestra vida cotidiana, tanto dentro como fuera del ámbito industrial. Por lo tanto, la destrucción de estos empleos no ha sido tan rápida como algunos esperaban en las sociedades desarrolladas, aunque es cierto que en diversos ámbitos el trabajo manual ha sido sustituido por elementos intelectuales que incluyen conocimientos, control, procesos de información y toma de decisiones. La demanda de cualificación profesional se hará, como consecuencia, más exigente y el esquema de producción taylorista, con procesos de producción en grandes series, empieza a ceder terreno a nuevas fórmulas que buscan tareas más enriquecedoras, variadas y con dinámicos trabajos en equipo. Estas nuevas tendencias se dan bajo el influjo de la corriente teórica de la Escuela de las Relaciones Humanas, dado el éxito de los experimentos realizados tras la Segunda Guerra Mundial por Mayo, Lewin y

otros. Nos adentramos en un panorama económico en el que la industria aporta menos empleos, aunque, en términos generales, de más calidad.

Por otra parte, la destrucción del empleo en las sociedades industrializadas desde los 70 no se debe sólo a la influencia de la tecnología, tal y como algunos científicos fatalistas han tratado de hacernos ver. Entre los factores destacados por los autores estudiosos de la materia, debo resaltar la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo, fenómeno que daña claramente a las estadísticas de desempleo pero que implica un progreso social muy relevante. Las inquietudes sociales de la nueva sociedad de la información se centran en cuestiones como la escasez de empleo, la educación y la adaptación a las violentas transformaciones del sistema socioeconómico. Los sociólogos debaten sobre las fórmulas adecuadas para afrontar la nueva configuración del sistema que, en parte, es causante de la actual sociedad conflictiva.

A partir de la década de los 70 se constituye en Estados Unidos un nuevo paradigma tecnológico entorno a la tecnología de la información. Su sociedad, en interacción con la economía global y la geopolítica mundial materializó un nuevo modo de producir, comunicar, gestionar y, en definitiva, de vivir. Hay que destacar el papel decisivo de la financiación y el interés de los estratos militares en la evolución de la industria electrónica tras la Segunda Guerra Mundial, aunque también debemos vincularlo al desarrollo de nuevos fenómenos sociales como la cultura de la libertad, la innovación tecnológica y el espíritu emprendedor de la década de los 60 (Castells: 1996). Recordemos diferentes episodios históricos que han tenido una relación directa con la introducción de nuevas corrientes ideológicas entre la población, el que nos ocupa no es una excepción. Los nuevos valores sociales rompen las pautas establecidas, tanto en la sociedad como en el mundo empresarial. La importancia que se le concede a la interactividad y a la interconexión y la búsqueda incesante de nuevos avances tecnológicos rompen con el carácter conservador del mundo empresarial del momento. La revolución en la tecnología de la información difundió en la cultura material de las nuevas sociedades el espíritu libertario del emergente movimiento social.

En este clima social surgen las bases de Internet. Se trataba de un plan audaz ideado por el Servicio de Proyectos para Investigación Avanzada del Departamento de Defensa de Estados Unidos (Advanced Research Projects Agency), se trata del conocido ARPA. Su objetivo era evitar la toma o destrucción soviética de las comunicaciones en caso de guerra nuclear, para ello una amplia red informática mantendría interconectado el territorio estadounidense. El resultado fue una compleja arquitectura de red que no podía ser controlada desde ningún

centro concreto compuesta por miles de unidades informáticas autónomas que disponían de variadas fórmulas para interconectarse. ARPANET terminará convirtiéndose en una vasta red de comunicación global y horizontal de miles de redes.

La red estaba abierta a los centros de investigación que cooperaban con el Departamento de Defensa de Estados Unidos. Poco a poco, los científicos van utilizando ARPANET para fines particulares de comunicación al margen de los objetivos establecidos en el proyecto, incluyendo una red de mensajes para los aficionados a la ciencia ficción. Se empieza a perder a control sobre el medio, que termina convirtiéndose en un instrumento de charla personal. Desde aquí podemos observar el corto paso existente hacia su proyección a la sociedad civil, extendiéndose su uso entre diversos grupos sociales para fines de muy distinta naturaleza. Lo realmente crucial fue la comunicación por correo electrónico (e-mail) entre los participantes en la red, aplicación creada por Ray Tomlison y que se ha convertido en una de las formas de comunicación más populares del mundo actual. (Castells: 1997) .

De ahí la extensión del instrumento al público en general sólo había un corto recorrido. Durante la década de los 90 se difunde la red a amplios sectores de la sociedad desarrollada. Primero llega a las empresas e instituciones públicas y, gradualmente, se extiende su uso doméstico hacia familias y particulares impulsado por el recorte de las tarifas. Actualmente, gobiernos de todo el mundo incluyen entre sus programas de bienestar social la difusión de la herramientas de Internet en todas las capas sociales, poniendo especial énfasis en la formación de los escolares. El caso español es un ejemplo significativo de éstas políticas.

Durante la década de los 90 se difunde la red a amplios sectores de la sociedad desarrollada. Primero llega a las empresas e instituciones públicas y, gradualmente, se extiende su uso doméstico hacia familias y particulares impulsado por el recorte de las tarifas. De esta forma entramos en lo que muchos consideran una nueva fase de la Revolución Industrial. El fenómeno es descrito por diversos autores utilizando distintas denominaciones: sociedad de la información, sociedad del conocimiento, era de Internet, era de la información y otras. Entre ellas sólo encontramos diferencias de matiz, dependientes de las facciones del fenómeno en la que los autores quieran enfatizar. El hecho es que la nueva configuración del

sistema mundial y los diferentes desarrollos de la economía mundial y de la sociedad en general tras la creación de la extensa red, implicará una intensa difusión en el ámbito de las ciencias sociales.

El cambio social generado es intenso. Nos encontramos ante un invento que ha modificado las posibilidades que los ciudadanos tienen de establecer vínculos personales entre sí. Emerge el estado-red como consecuencia de las grandes cantidades de información que podemos compartir desde cualquier punto del globo. El hecho de que los estados nacionales, cada vez más fragmentados y cuestionados, se encuentren en plena crisis potencia aún más el valor de la red como el foro mundial que nos agrupa por gustos e intereses. La nación había sido tradicionalmente un medio de identificación. Recordemos la necesidad que todo ser humano tiene de proyectar su propio yo sobre un yo social. La red, por su parte, facilita vías para la consecución de diversas proyecciones de nuestro yo, consiguiendo excelentes resultados con reflejos íntimos e inmediatos. Nunca antes compartir experiencias con ciudadanos del resto del mundo había sido tan asequible.

Internet ha realizado una generosa contribución a la formación del fenómeno que hoy denominamos *aldea global*, aunque es importante aclarar que se trata de un fenómeno anterior a la difusión de la red cuyas causas de su desarrollo son de diversa índole: desarrollo de los medios de comunicación, mejora de los medios de transporte y la aparición de nuevos medios de transmisión de información, entre otros.

Durante la segunda mitad del siglo XX se producen importantes mejoras del transporte y las comunicaciones. Las mejoras tecnológicas y de infraestructuras tuvieron especial incidencia en los *mass media*, que han logrado interconectar el mundo a tiempo real con el apoyo estelar de los medios audiovisuales. Estamos en contacto continuo con lo que sucede en el otro extremo del planeta, y esto hace que nos sintamos más afectados, pero no sólo ya por el impacto de las imágenes en nuestra retina, sino, más bien, porque notamos la influencia de cualquier cambio en el sistema mundial en nuestras vidas. En esta línea, al contemplar un serio conflicto interno en uno de los principales países productores de petróleo puede afectar

directamente a nuestro bolsillo al día siguiente, dada la inmediata subida que puede provocar en los combustibles.

El frenético cambio social que vivimos genera importantes dosis de incertidumbre y ansiedad en su entorno. Encontramos respuestas en nuestra sociedad en la línea de lo acontecido en la Segunda Revolución Industrial, si bien los nuevos cambios son aún más rápidos y drásticos y nos exigen una adaptación inmediata. “Prevalece la impresión de que el mundo cambia sin que podamos hacer nada” (Castells: 1997). El mercado, por su parte, nos obliga continuamente a adaptarnos, alterándose las condiciones para competir en él.

Internet es el eje de la llamada *Nueva Economía*, cuya característica esencial es la generación de riqueza a través de la información. Los mercados financieros predominan en un mundo económico dominado por pronósticos y especulaciones y , ante todo, dependiente de la producción y difusión de información (Estefanía: 1995). Observemos el ejemplo del portal de Internet YAHOO que actualmente vale en bolsa lo mismo que BOEING, que produce la mitad de los aviones que hay en el planeta. ¿Cómo es posible? Lo que nos ofrece el portal es **sólo** información pero es suficiente para hacer dinero (Castells:1997). La brusca modificación que sufre la estructura económica es evidente y la producción de bienes y servicios de la nueva sociedad no es tan tangible como antes. Trataremos, no obstante, de profundizar en algunas de las claves que disparan las posibilidades de hacer dinero con las nuevas herramientas tecnológicas.

Podemos decir que en el mundo anterior a la sociedad-red, considerando el predominio del sistema capitalista más allá de las fronteras de la sociedad occidental, cada ciudadano “vale lo que tiene”. En la sociedad actual nos hemos incorporado a una dinámica en la que “vales lo que piensas”. Jamás ha existido una correspondencia tan clara y directa entre conocimiento y poder. “El conocimiento es, actualmente, productor de tecnología. Contando con ambos se puede destruir un país en 2 horas.” (Castells: 98)⁸.

⁸ Los comentarios de Castells pertenecen a la entrevista realizada a través de Internet por Margarita Riviere correspondiente a *El país semanal*(3-11-98).

En esta línea, la capacidad inventiva que permite el dominio de las herramientas informáticas actuales ha disparado las posibilidades creativas de nuestra sociedad, no sólo por el carácter acumulativo que implican las invenciones científicas, también por facultad que los estados desarrollados tienen actualmente para formar a la mayor parte de su población en el dominio de los ordenadores. El fenómeno parte de la mejora de la formación y la educación en general durante el siglo XX. Ya conocemos el importante desarrollo que experimenta la pedagogía y se extiende a cualquier rincón del mundo a través de los trabajos de autores como Jean Piaget. La informática se ha ido incorporando gradualmente a la educación básica y con su apoyo el conocimiento produce tecnología con facilidad. De esta forma aumentan los potenciales creadores y como consecuencia la creciente capacidad formativa de nuestra sociedad.

Si echamos la vista atrás hasta el Renacimiento Italiano, observamos como la humanidad se ve impulsada por corrientes de pensamiento que vuelcan su interés en el hombre como eje del universo y centran su atención en la capacidad de éste para crear. Surge la figura del mecenas, que patrocina la creación y el arte, pero aún así son muy pocos, en proporción a la población, los que tienen la oportunidad de dedicarse de lleno a las artes y la ciencia. Precisamente en nuestros días se ha dado la generalización de la educación y la formación a casi el total de la población de las sociedades industrializadas y, de esta forma, crece el potencial número de *Leonardos da Vinci*.

Para ilustrar esta cuestión nos quedamos con la invención del módem: “Un importante elemento del sistema, el módem, fue una de las innovaciones tecnológicas claves que surgieron de los iniciadores de esta cultura denominados como *hackers*, antes de que este término adquiriera connotaciones negativas. El módem para ordenador personal fue inventado en 1978 por dos estudiantes de Chicago, Ward Christensen y Rany Suess, mientras intentaban descubrir un sistema para transferirse programas de microordenador por teléfono para ahorrarse el viaje, durante el invierno de Chicago, entre sus distantes domicilios. En 1979 difundieron el protocolo X modem, que permitía a los ordenadores transferir archivos informáticos sin pasar por un ordenador central. Y difundieron de forma gratuita la

tecnología, porque su objetivo era dar a conocer tanto como fuera posible las posibilidades de comunicación”. (Castells: 96).

¿Que educación se demanda para la nueva era? Desde la perspectiva del sociólogo catalán debemos lograr personas flexibles y adaptables con formación más general que técnica (filosofía, matemáticas, geografía, etc...), que desarrolle nuestra capacidad de adaptación a un mundo en continuo cambio. Se trata de una opinión sólo compartida por algunos, especialmente en los últimos tiempos en los que los planes de estudio difundidos por la mayor parte de países de la Europa Occidental apuestan por formaciones especializadas y técnicas. Si levantamos la vista hacia el otro lado del atlántico y centramos nuestra atención en la educación estadounidense, a la que al menos debemos reconocerle buenos resultados por su impacto en la economía nacional, observamos una huida de la educación generalista y un énfasis notorio en la formación de profesionales especializados. A pesar de esto los pedagogos no dejan de descubrir deficiencias de cara a la estructura social en estas fórmulas educacionales. ¿Es previsible el retorno a la educación tradicional con materias enfocadas a la formación cultural del individuo? Esta cuestión está por ver y se ha convertido en parte del debate educativo de la actualidad. Lo cierto es que la formación generalista tradicional nos permite contemplar los cambios del mundo a vista de pájaro y saber en que punto debemos indagar a la hora de resolver una necesidad de información concreta. Esto debe ir acompañado de una gran versatilidad y capacidad de adaptación al entorno, cada día más dinámico. Estas capacidades deben fomentarse a través del adecuado estilo de impartición de las materias.

¿Hasta qué punto la red representa una contribución estelar en nuestra formación? El papel de Internet en los hogares depende fundamentalmente de la formación anteriormente mencionada. Si nuestro nivel educativo es bajo ocuparemos nuestro tiempo en páginas poco enriquecedoras. Contemplemos la lista de webs más visitadas de los últimos años y observaremos la pobre contribución a nuestra formación que pueden representar. El interés, motivación y conocimientos desarrollados previamente por el individuo que se coloca ante la red son determinantes para el aprovechamiento que obtendrá de ella. Es cierto que sus aplicaciones son infinitas pero lo abierta que esté nuestra mente será determinante para hallar

hasta donde llegaremos (Prior:2001). Las personas mejor formadas son las que realmente convierten la red en una herramienta de producción de conocimiento y tecnología.

La dependencia de los fuentes de economía y poder de nuestro tiempo han venido mostrando una dependencia cada vez mayor de los medios de comunicación desde mediados del siglo XX. Ninguna organización puede sobrevivir en el sistema sin cuidar sus relaciones con el *cuarto poder*, e incluso se hace necesario extender sus redes de poder e influencia hacia ellos. Actualmente resulta esencial el dominio de las *infotácticas* a través de los *mass media*. El hecho de que un político determinado defienda su candidatura convierte en fundamental para su partido que parezca éticamente correcto de cara a la opinión pública, más aún que en la realidad lo sea. “La realidad no cuenta, lo que importa es el impacto mediático...manejar los grandes medios como la televisión es clave” (Castells: 1997).

Esta línea de investigación nos lleva, inevitablemente, a considerar los valores individuales que serán más demandados por las organizaciones durante el emergente siglo XXI. El trabajador demandado para hacer funcionar nuestras empresas deberá tener su propia formación como credencial ante unas exigencias cada vez mayores, incluso entre los operarios industriales. Al mismo tiempo deberá demostrar una gran autonomía individual, al tener que enfrentarse a labores que lo obligan a tomar decisiones en poco tiempo. El mundo del trabajo se hace cada vez más dinámico, exigiendo a los trabajadores una mayor capacidad de adaptación al cambio, así como creatividad e innovación en los puestos técnicos y directivos.

En este sentido, Garmendia, J.A. nos destaca la terciarización del empleo y el creciente peso que adquieren los trabajos no manuales, así como las exigencias cada vez mayores en el dominio de la información: “la estructura ocupacional evoluciona hacia los servicios, pero acompañándolos de crecientes tareas de profesionalización, tecnificación (...) y en general de información”. Los indicios observados en la nueva sociedad de la información apuntan a un sector servicios en el que cualquier operario deberá manejar un completo ordenador, con las implicaciones que esto tiene para la formación de los trabajadores.

Crece los temores en cuanto a las alteraciones en la vida cotidiana. Entre ellos destaca la posibilidad de que la fragmentación de relaciones personales y familiares que hemos vivido durante la segunda mitad del siglo XX se intensifiquen. Afortunadamente contamos con algunas opiniones tranquilizadoras como es el caso de Amando de Miguel (2000). El sociólogo considera que las relaciones interpersonales permanecen, si bien es cierto que desaparece la familia patriarcal tradicional aunque pasaremos más tiempo con nuestro núcleo familiar como consecuencia de fenómenos como la reducción de la jornada laboral y el teletrabajo. Por otra parte, el puesto de trabajo fijo, que tan agradable impacto ha tenido en el nivel de vida de muchos ciudadanos pelagra, y para algunos está en vías de desaparición, en un mundo laboral capitalista que exige más flexibilidad en las contrataciones y que generará más incertidumbre.

1.7.2 ¿CÓMO ES EL MUNDO QUE NOS ESPERA EN LA ERA DE INTERNET?

Una de las principales inquietudes observadas en la sociología desde la creación y difusión de Internet es el equilibrio social y económico en el desarrollo del planeta. Desafortunadamente los temores apuntan hacia una sociedad cada vez más desigual en la que desarrollo y producción crecerán a mayor ritmo pero con desigualdades, dentro del sistema, cada vez mayores.

Castells plantea el desarrollo de un nuevo sistema de estratificación social a nivel mundial desde la invención de la red. Algunos de los críticos que le avalan consideran que su modelo explica claramente las consecuencias que presumiblemente tendrán los cambios acontecidos. Los verdaderos dominadores del sistema serán los informáticos, se trata de aquellos que acceden a la tecnología y a otros medios necesarios para acceder a la información. Además saben como utilizarlos con brillantez para acceder a la información que realmente les interesa y en poco tiempo, por otra parte mantienen contactos que les ayudan a filtrar la información realmente necesaria con éxito. En la parte baja de la pirámide estarán los desinformados, es decir, aquellos que viven en la espiral de la comunicación y acceden a los medios que los permiten penetrar en distintos nichos informativos. Se integran en un mundo en el que los medios tecnológicos son cada vez más económicos. Sin embargo deambulan sin saber donde

escarbar porque les faltan los contactos y la formación necesaria para filtrar la información y llegar a donde realmente encontrarían productividad. En la parte inferior se ubican los desinformados: aquellas personas que viven en la espiral de la información pero no saben manejar los medios que la tecnología pone en sus manos, algunos incluso no podrían acceder a los medios por más que lo desearan, porque no llegan a su ámbito. Sus lagunas de información implican que sólo alcancen imágenes sueltas y mensajes, para ellos, inconexos.

Esta teoría ha tenido importante repercusión en el ámbito de las ciencias sociales, incluso cuenta con comparaciones con los clásicos: “Adam Smith explicó como funcionaba el capitalismo y Marx explicó por qué no funcionaba. Ahora las relaciones sociales y económicas de la era de la información han sido expuestas por Manuel Castells” (Wall Street Journal: 2000). Quizás estas apreciaciones sean tremendistas pero al menos debemos reconocer la clarividencia de la teoría a la hora de asimilar la repercusión que los cambios de la sociedad de la información tienen sobre la estratificación social. Los datos así lo corroboran, sólo en Estados Unidos existen actualmente más usuarios de Internet que en África y América Latina juntas. Es cierto que el número de usuarios crece en todo el mundo, las estimaciones apuntan a que en la primera década del siglo XXI el número de usuarios de Internet se multiplicará por cuatro (700 millones en el 2001 y 2500 millones en el 2010). Sin embargo democratizar su uso sólo parece posible en los países desarrollados, en España tendremos conectados al 80 % de los hogares en 2010. Aún así nos quedará por ver su capacidad equilibradora, ya que, como comentábamos a principio de este capítulo la productividad del uso de la red mundial depende de la formación y motivación del usuario. Los países con desventaja en desarrollo socioeconómico deberán apretar mucho para mejorar estos condicionantes.

Además del pesimismo existente en el entorno científico respecto a la capacidad integradora y equilibradora de la Internet, también existen algunas consideraciones un tanto crítica respecto al carácter democrático que algunos le han atribuido. A principios de los 90’ se destacó la tremenda versatilidad de este medio de comunicación, se trataba de un foro de intercambio para todos los gustos y para todos los temas. Por otra parte, todas las opiniones podían tener su sitio en la red, por encima de las ideologías y de los poderes económicos.

Estos últimos eran los que habían tenido hasta el momento acceso privilegiado a los *mass media*, marginando la opinión de grupos minoritarios. La amenaza que implicaba para la humanidad el crecimiento y la difusión de los medios de comunicación ya fue denunciada tiempo atrás por Robert K. Merton y Paul Lazarsfeld en su trabajo publicado en 1977 “Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada”. Ambos reflexionaban sobre el daño que los nuevos medios de comunicación estaban generando en la sociedad norteamericana de los 70, puesto que, el predominio de los intereses económicos de los medios se imponía claramente a sus fines sociales, con el consiguiente daño para el espectador”. Tres décadas más tarde, todos somos conscientes del daño que la evolución de los medios y especialmente el fenómeno de la telebasura ha generado. Los temores, en este sentido, se extienden a la labor de la red. Obviamente, Internet es un medio que facilita la libertad de expresión, aunque poniendo en manos de todos lo acorde a la moral general y lo inmoral. Durante la década de los 90’ el control de la red ha sido escaso y se ha convertido en un *paraíso* para infringir algunas leyes. Ventas fraudulentas, pornografía infantil y otros negocios turbios han facturado importantes cifras en la red. Las novedosas circunstancias han abierto nuevos frentes de debate para la ciencia social.

La peculiaridad del desarrollo de la economía informacional y global está precisamente en su surgimiento en contextos culturales y nacionales diferentes: Norteamérica, Europa, Japón, China, Rusia o América Latina. El marco de referencia se convierte en multicultural. La diversidad de estos contextos culturales es precisamente contrasta con la existencia de una matriz común de formas organizativas para los procesos de producción, consumo y distribución (Castells: 2001). Las culturas se manifiestan a través de su inserción en instituciones y organizaciones (Evans: 1995) que a su vez se manifiestan en lógicas organizativas (Biggart: 1992), o dicho de otra forma: “las bases ideacionales de las relaciones de autoridad institucionalizadas”. A pesar de estas diferencias fácilmente observables en las formas de trabajo en diversas zonas del mundo, la economía informacional se ha convertido en las dos últimas décadas en el denominador común. La reciente evolución del informacionalismo está relacionada con el vertiginoso cambio tecnológico, aunque depende también de otros factores que analizaremos a continuación.

El fenómeno de la globalización ha alterado significativamente las formas de organización económica, generándose cambios en fenómenos como la división internacional del trabajo y de los de concentración de capital. Ignasi Brunet y Angel Belzunegui nos resaltan las nuevas formas de “cooperación empresarial” que se están gestando en el sistema mundial en su trabajo *Estrategias de empleo y multinacionales* (1999). Las multinacionales son ahora las protagonistas e imponen sus propios criterios de división social del trabajo, alterando la naturaleza del empleo a nivel mundial sin que los estados puedan hacer demasiado por evitarlo. De alguna manera, la crisis de los nacionalismos predominante en el sistema mundial en la actualidad cobra sentido cuando el papel de los estados ante algunas transformaciones económicas es contemplativo. Amando de Miguel (2001) destaca la continua invención de nuevos medios tecnológicos, que no siempre se sustituyen los unos a los otros, sino que aumentan su espectro a través de la continua creación de nuevas necesidades a los consumidores y empresas, que combinan cotidianamente diversas formas de comunicación.

Para algunos autores como Harrison y Storper, la difusión de las nuevas formas organizativas fue la respuesta natural a la crisis de rentabilidad que sufrió el proceso de acumulación de capital de los años 70. Se buscan nuevas fórmulas para incrementar la productividad que derivarán en lo que Coriat denomina “postfordismo”. Esta nueva corriente encontrará en los cambios tecnológicos su auténtico motor. La principal característica del postfordismo es la producción flexible que, de alguna manera, viene a reemplazar a la producción en serie consolidada a lo largo de tres cuartas partes de siglo XX en los países industrializados, aplicado por figuras tan antagónicas como Ford o Lenin. Las nuevas exigencias, en forma de calidad y capacidad de adaptación a frenéticos cambios, relegarán la clásica producción en serie. Observamos una flexibilidad dinámica en sectores tan dispares como la banca y la industria automovilística. Se trata fundamentalmente de contar con unidades de producción simple y fáciles de reprogramar, con la versatilidad que permita incorporar nuevos insumos tecnológicos en poco tiempo y adaptarse a las variaciones del mercado.

La empresa pequeña y mediana al contrario de lo que muchos puedan pensar se pueden adaptar bien a las nuevas tendencias. De hecho, una de las claves del éxito de la economía

japonesa en la década de los 80 está precisamente en la formación de redes de empresas subcontratistas, pequeñas y medianas, tremendamente competitivas. Aún así, debemos considerar que su dinamismo no está exento de control por parte de las grandes empresas, que continúan en el centro de poder económico de la nueva economía global.

El éxito considerable de las empresas japonesas del sector del automóvil en productividad y competitividad es atribuible a su revolución en la gestión. El toyotismo, fórmula que promueve sistemas de producción flexibles adaptados a la economía global, ha sido exportado a Europa y Estados Unidos. Sistemas como el “justo a tiempo” y “control de calidad total”, derivados de este modelo, son actualmente estudiados en las escuelas de negocios de todo el mundo. De esta forma podemos observar como la cultura ha sido determinante para su constitución, contando con actitudes como el consenso y la colaboración, aunque no resulta determinante para su aplicación, ya que funciona con éxito en contextos culturales dispares. El éxito de las fórmulas japonesas en el mundo occidental es la prueba de ello.

¿Es la gestión japonesa postfordista? No, es un modo nuevo de gestionar el proceso laboral: el rasgo central y distintivo fue desespecializar a los trabajadores profesionales y convertirlos en especialistas multifuncionales (Coriat: 1994). Las empresas estadounidenses destacan la eficiencia obtenida mediante una buena especialización y una buena demarcación de los puestos de trabajo, mientras que la japonesa resalta la capacidad del grupo de trabajadores para afrontar los problemas locales de forma autónoma, que se desarrolla mediante el aprendizaje por la práctica y el conocimiento compartido en las plantas de fabricación (Aoki: 1988). El sello de distinción japonés está en la asimilación de conocimientos a través de la experiencia, considerándose el conocimiento obtenido por el grupo a través de la adaptación a continuas novedades- como fuente de capacidad innovadora. Este proceso resultará muy exigente de cara a la actitud del trabajador que, por una parte, se convierte en una esponja que absorbe conocimientos pero no debe retenerlos para sí, sino transmitirlos al resto del grupo.

La mayoría de los métodos de participación de los trabajadores experimentados por las compañías japonesas, suecas y estadounidenses requerían un cambio de mentalidad más que un cambio de maquinaria. El obstáculo más importante para adaptar la compañía vertical a los requerimientos de la flexibilidad de la economía global fue la rigidez de las culturas empresariales tradicionales. Además, en el momento de su difusión masiva, en los años ochenta, se suponía que la tecnología de la información era la herramienta para reformar la gran empresa industrial (Kotter y Heskett: 1992). Sin embargo, las auténticas claves estaban en la lógica organizativa. Los controles informáticos son aún más paralizantes que las tradicionales cadenas de mando cara a cara, en las que seguía cabiendo cierta forma de negociación informal. En la década de los 80 se considero a la tecnología, frecuentemente, como un mecanismo para ahorrar mano de obra y una oportunidad para controlarla, no un instrumento de cambio organizativo.

Así pues, el cambio organizativo se dio, independientemente del cambio tecnológico, como una respuesta a la necesidad de afrontar un entorno operativo en evolución constante. Una vez en desarrollo, las nuevas tecnologías facilitaron la supresión de capas intermedias de gestores y de personal. La informática desempeñó, en este sentido, el papel de herramienta, aunque en principio se halla podido pensar en ella como motor del cambio. La clave está en los nuevos métodos de administración de empresas que han generado crisis laborales en diversos países industrializados por la destrucción de mano de obra, tal y como se ha comentado en la primera parte del capítulo.

1.7.3 EL IMPERIALISMO DEL TIEMPO

A partir de la Segunda Revolución Industrial el control del tiempo a través del reloj mecánico cambiará la dinámica de la sociedad occidental. El reloj desempeñará un papel esencial en la coordinación de actividades industriales y, tras el éxito del taylorismo se empiezan a establecer equiparaciones entre tiempo y dinero. “En general las sociedades contemporáneas siguen estando dominadas por la noción del tiempo del reloj, vital para el desarrollo del capitalismo industrial” (Thompson: 1967). La modernidad puede concebirse, en términos materiales, como el dominio del tiempo de reloj sobre el espacio y la sociedad (Giddens y

Harvey: 1991). El tiempo como “el dominio de la naturaleza , cuando toda suerte de fenómenos, prácticas y lugares quedan sometidos a la marcha del tiempo desarraigante, centralizador y universalizador”. El maquinismo industrial llevó el cronómetro a las cadenas de montaje casi en el mismo momento. El Imperio Británico se organizó, a finales del siglo XIX en torno a la hora de Greenwich materializando el dominio de su Imperio. De igual forma la constitución de la Unión Soviética se marcó por la organización de inmenso territorio en base a la hora de Moscú, con zonas horarias decididas de forma arbitraria por el interés de algunos burócratas, despreciando el criterio de la distancia geográfica (Castillo: 1994). Estos fenómenos descritos por la historia nos sirven para dar constancia del surgimiento del factor tiempo como elemento de poder, sumándose de esta forma a otro de mayor tradición y reconocimiento: el dinero.

Sin embargo, el tiempo lineal, irreversible, medible y predecible está siendo fulminado en la nueva sociedad red. James Gleick ha documentado la aceleración de prácticamente todo en nuestra sociedades en un esfuerzo incesante por comprimir el tiempo en todos los ámbitos de la sociedad humana, hasta el punto de hacer desaparecer en algunos casos la secuencia temporal. Tampoco es suficiente hacer mención a las revueltas culturales y sociales contra el tiempo de reloj. Las nuevas tecnologías de la información, incorporadas en la nueva sociedad red, facilitan la liberación del capital del tiempo y la huida de la cultura del reloj. Se trata de lo que Castells denomina *tiempo atemporal*. Cada vez se sienten más las consecuencias materiales de esta disgresión aparentemente abstracta sobre el tiempo y el capital en las economías y vidas cotidianas en el mundo. La aniquilación y manipulación del tiempo por los mercados de capital globales gestionados electrónicamente son el origen del nuevo modelo de crisis devastadora que siembra el pánico en el siglo XXI. En el nuevo modelo de empresa red el tiempo aparece como un factor determinante. Los esfuerzos se concentran en la reducción del tiempo por operación y en la aceleración de la rotación de los recursos. El modelo justo a tiempo se ha convertido en todo un símbolo de la productividad moderna. Se valora la capacidad de toma de decisiones a tiempo real, así como flexibilidad en la gestión del tiempo, ya sea añadiendo más tiempo real o adaptando horarios flexibles (Urry: 94). La penetración y difusión del toyotismo japonés en la industria mundial dan buena prueba de ello.

Entre todos los rasgos contemplados en las transformaciones organizacionales recientes, el cambio acelerado y la continua necesidad de adaptación son los denominadores comunes. La organización empresarial moderna está concebida como un engranaje flexible, dinámico y versátil que cambia con las circunstancias de su entorno. “No existe, hoy en día, un proyecto empresarial que se encuentre a más de seis meses de un posible fracaso”⁹. Ciertamente, en la actualidad, la corriente puede arrastrar a cualquier embarcación cuya tripulación deja de remar, lo impactante y exitoso hoy, será sólo historia mañana. Sin embargo en una economía marcada por los intensos cambios la sociedad industrial, resulta paradójico que se ha quedado anclada en su fuente energética vital desde la Segunda Revolución Industrial: el petróleo. Las energías alternativas no han restado protagonismo al *oro negro*, a pesar de los significativos avances científicos. Las redes de intereses creados en los sistemas políticos y económico a escala mundial mantendrán en la cima al petróleo durante las próximas décadas. Si bien los problemas ecológicos y conservacionistas del futuro aseguran su ulterior relevo.

⁹ Declaraciones de Bill Gates, Presidente de Microsoft, en 1999.

2. CULTURAS Y ORGANIZACIONES: EL ANÁLISIS DE LA CULTURA DE UNA MULTINACIONAL

2.1 LA INTERPRETACIÓN DE LAS CULTURAS Y LA SOCIOLOGÍA

Los pueblos, las sociedades y las naciones son diferentes entre sí en base a la gestación de diferentes culturas. La cultura ha sido tradicionalmente objeto de estudio de las ciencias sociales, contando con significativas aportaciones de la antropología y sociología. Desde sus primeras valoraciones hasta la fecha se han redactado infinitas definiciones, y es que, tan sólo el hecho de definir la cultura llegó a convertirse entre los científicos sociales en todo un campo de estudio. Entre una amplia variedad de definiciones breves, extensas y con distintos énfasis, la definición del británico Tylor, formulada en 1871, se ha convertido en todo un punto de referencia para las ciencias sociales: “Complejo de saberes, creencias, artes, costumbres, moral, leyes y otras capacidades adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad”. Por otra parte, la sociología magnificará la importancia del estudio de la cultura para lograr el entendimiento del comportamiento humano y la desenvoltura de los grupos. Giddens, A. la definía así en 1989: “la cultura va referida al conjunto de valores que comparten los miembros de un grupo determinado, a las normas pactadas y a los bienes materiales que producen. Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir”.

Dentro del interés sociológico por la significación de la cultura para la estructura social y, por consiguiente, la realidad social, los trabajos realizados por Max Weber a principio de siglo XX sobre la influencia de la ética protestante en el desarrollo del capitalismo, desempeñó un papel especialmente significativo, tal y como analizaremos durante el presente capítulo. Por su parte, Durkheim, E. trataba de demostrar la interacción de la moral

compartida con las leyes y costumbres dominantes en una sociedad, y como la evolución de los acontecimientos históricos y políticos en una sociedad dada alteraban su evolución moral, pudiendo conducirla a situaciones diversas desde el orden a la depravación. Las culturas han marcado tradicionalmente las diferencias entre los pueblos, son consecuencia y fruto del medio al que cada grupo se ha adaptado y, al mismo tiempo, tienen capacidad para alterarlo. Los contactos entre los pueblos generan fenómenos de aculturación, difusión cultural y colonialismo cultural, a la postre conflictivos que son también objeto de estudio de interés de la sociología. El etnocentrismo natural que caracteriza a los pueblos de la tierra implica el desarrollo de continuos intentos de dominio cultural. La naturaleza conflictiva de la especie humana, en la que se encontraba un sustrato evidente del conflicto animal, pero con una caracterización evidentemente diferenciada de lo humano. El deseo de imponer la propia cultura es una de las principales distinciones de la especie humana en este sentido (Giner:1994).

El conocimiento y análisis de los factores culturales son entendidos por la sociología actual como esenciales para entender el sistema mundial en todas sus dimensiones. Los recientes fenómenos de la aldea global y de la sociedad de la información han fomentado, más aún, el interés por la cultura, en un sistema mundial en el que se libera una notable tensión bipolar entre la creciente globalización de la cultura y el interés de los pueblos por refrendar su propia personalidad ante las invasiones externas, con muestras de férrea resistencia a la estandarización de los comportamientos de la especie humana. Los movimientos ciudadanos que se han dado en los últimos años en Centroamérica, Méjico y algunos lugares de Estados Unidos en defensa de la lengua española ante la continua invasión de los anglicismos son una buena prueba de ello. Los pueblos aún insisten en manifestar contundentemente su propia personalidad. Acerca de las perennes diferencias culturales entre los pueblos Prior, J. comentaba en una ocasión: “Una vieja tribu africana organiza todos los años partidos de fútbol, un deporte del cual son simpatizantes. Lo realmente curioso es que el encuentro no acaba hasta que ambos equipos han marcado el mismo número de goles. Su concepción del juego, lejos de la óptica occidental, no contempla vencedores y vencidos”¹⁰.

¹⁰ Prior, J. en conferencia impartida en Algeciras el 14 de mayo de 2001.

Por su parte, Geertz, C. padre de la antropología simbólica, describe la cultura como aquel sistema ordenado de significaciones y símbolos en virtud de los cuales los individuos definen su mundo, expresan sus sentimientos y formulan sus juicios (1990). Las culturas tejen redes simbólicas complejas que permiten la exposición externa de pensamientos y modos de hacer colectivos, de esta forma, dejan un rastro que facilita los quehaceres del antropólogo en el análisis y comparación de rasgos culturales. Geertz (2001) afirma “la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican perpetúan y desarrollan sus conocimientos y actitudes ante la vida. La cultura estructura la acción social y hace posible la comunicación societaria”. Durante el presente capítulo veremos la importancia que tienen dichos símbolos para el análisis de distintas culturas y civilizaciones.

Los trabajos realizados por Hofstede sobre culturas nacionales reflexionaban sobre el papel de cultura como elemento diferenciador del comportamiento de los ciudadanos del mundo. La cultura marca las diferencias entre nosotros por nuestro estrato social, origen nacional, educación, profesión y otros tantos factores. Esto es una causa común de conflictos humanos, y en ese sentido se manifiesta el autor resaltando la importancia que para la ciencia social tiene su conocimiento y dominio. El conflicto social viene ocasionado, frecuentemente, por diferencias casi innatas entre los individuos vinculadas a sus respectivas vivencias durante el proceso de socialización.

Hofstede distingue dos tipos de cultura: la cultura 1, que se corresponde con lo que entendemos comúnmente como nivel cultural y cultura 2, que define como el software mental que llevamos implantado en nuestras mentes y que depende de comportamientos colectivos que han marcado nuestra actitud con el paso del tiempo. Este factor cultural es determinante en nuestro comportamiento, aunque también aparecen condicionantes, como nuestra naturaleza: más animal de lo que podamos pensar en un principio. Observemos como Salvador Giner manifiesta en su trabajo *Sociología* (1994) la importancia de nuestro sustrato animal a la hora de analizar el conflicto humano, que aún siendo de destacada complejidad presenta características dignas del campo de estudio de los etiólogos.

La aplicación de la cultura a las organizaciones tiene una corta tradición, si bien ha recibido un impulso notable desde la década de los 80. Entre los antecedentes de la nueva vertiente de estudio debemos remontarnos a las aportaciones de la Escuela de las Relaciones Humanas desde 1927, donde Elton Mayo y sus colaboradores realizan una prospección importante para los desarrollos teóricos ulteriores, enfatizando en aspectos de la realidad organizacional olvidados hasta entonces como la identificación del trabajador con las metas colectivas de la organización, la participación y vinculación emocional al grupo de trabajo y, en definitiva, el descubrimiento de la importancia del clima laboral y de la organización informal. Más recientemente se extenderá una corriente de interés hacia la comprensión de las circunstancias de organizaciones que presentan cuadros especialmente problemáticos. Ámbito en el que podemos destacar los estudios de Goffman (1970), que analizó hospitales psiquiátricos y Garfinkel (1968), que tomó como objeto de estudio un centro para la prevención del suicidio. En ambos casos se resaltarán la importancia de la distinción entre las características culturales de los grupos y su interacción en un sistema cultural más amplio. En los últimos 20 años los estudios de cultura se han dirigido hacia el ámbito de la gestión de empresas, la contemplarse como herramienta potenciadora del rendimiento que se ha adaptado perfectamente a las nuevas concepciones de la administración y dirección de empresas. La nueva vertiente de estudio se ha convertido en una auténtica moda, y se comporta como milagroso bálsamo que rectificará los errores de gestión cometidos en el pasado.

Nuestro acercamiento a la multinacional Maersk es, en parte, consecuencia de la euforia científica desatada hacia la cultura organizacional en los últimos tiempos. Estamos ante una vertiente necesitada de nuevos estudios de caso que le permitan obtener experiencias que impulsen las construcciones de nuevas teorías. La gran terminal del mediterráneo es un excelente laboratorio para penetrar en cuestiones como la aculturación, difusión cultural, subculturas profesionales y de clase y conflicto organizacional. Las nuevas tendencias en la administración y dirección de empresas derivan en una excelente oportunidad para la sociología, que debe asumir su protagonismo en el ámbito organizacional.

2.2 LA NUEVA METÁFORA DE LA CULTURA CORPORATIVA

A partir de los 80 el concepto cultura de la organización entra con fuerza en el mundo de la administración de empresas. Las nuevas tendencias empresariales no encontraban explicaciones suficientes en la teoría de la administración existente y comienzan a buscarse nuevas referencias. El conocimiento, control y cambio de la cultura de la organización empiezan a concebirse como armas competitivas de la nueva empresa innovadora. Las promesas que rodearon a este nuevo actor en el ámbito empresarial no se han cumplido totalmente, si bien en las dos últimas décadas ha crecido en protagonismo en el ámbito de los estudios organizacionales. (Lucas Marín:2002)

El interés científico despertado en torno a la cultura organizacional responde de forma evidente a la circunstancias empresariales y económicas del momento, si bien la posibilidad de controlar la conducta humana a través de la cultura era un tema que estaba ya presente en el ámbito de las ciencias sociales. Geertz se refiere así al fenómeno en 1973 en su trabajo *La interpretación de las culturas*: “cuando se la concibe (a la cultura) como una serie de dispositivos simbólicos para controlar la conducta, como una serie de fuentes extrasomáticas de información, la cultura suministra el vínculo entre lo que los hombres son intrínsecamente capaces de llegar a ser y lo que realmente llegan a ser uno por uno. Llegar a ser humano es llegar a ser individuo y llegamos a ser individuos guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas (...). El hombre no puede ser definido solamente por aptitudes innatas, como pretendía la Ilustración, ni solamente por sus modos de conducta efectivos, como tratan de hacer en buena parte las ciencias sociales contemporáneas, sino que ha de definirse por el vínculo entre ambas esferas, por la manera en que la primera se transforma en la segunda.”

La preocupación por el impacto de la cultura en la actividad empresarial no era un nuevo fenómeno. Su antecedente más repto lo encontramos en los estudios realizados por Max Weber en 1904 acerca de las influencias de las convicciones morales del calvinismo sobre

el espíritu del capitalismo. Desde su óptica, la ética y sus implicaciones culturales son factores determinantes para el desarrollo económico y el capitalismo estaba predestinado a cuajar en aquellos países controlados por mayorías protestantes como, de hecho, ha sucedido durante el desarrollo de la Revolución Industrial. Por su parte, la Escuela de las Relaciones Humanas, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, despierta el interés por el impacto de las relaciones informales en la producción de las compañías norteamericanas. Aspectos como la motivación y la dinámica de grupo tienen una importante repercusión en cuestiones económicas, tal y como se ha analizado en el capítulo 1: “Ahora bien, en Occidente, el capitalismo tiene una importancia y unas formas características y direcciones que no se conocen en ninguna otra parte. En todo el mundo ha habido comerciantes: al por mayor y al por menor, locales e interlocales, negocios de prestamos de todas clases, bancos con diversas funciones (pero siempre semejantes en lo esencial a las que tenían en nuestro siglo XVI) (...)”¹¹ La religión ha sido determinante para el desarrollo del comercio y otras actividades productivas a lo largo de la historia. Sin duda determina nuestras maneras de vivir al igual que las cosas que merecen nuestro sacrificio o asumir riesgos. En palabras de Santayana: “Todo intento de hablar sin hablar una determinada lengua es tan imposible como el intento de tener una religión que no sea una religión en particular. De manera que toda religión viva y saludable tiene una marcada idiosincrasia. Su poder consiste en un mensaje especial y sorprendente y en la orientación que la revelación da a la vida. Los panoramas que abre y los misterios que propone son otro mundo en el cual vivir –ya esperemos pasar eternamente en él, ya no lo esperemos- es lo que entendemos por tener una religión.”

La cultura organizacional se ha convertido en objeto de estudio de la sociología especialmente en los últimos 20 años, desde que se la ha considerado una herramienta útil en gestión de recursos humanos. Peters y Waterman (1984) consideraron la cultura como núcleo

¹¹ ...o que en la política marítima interviene como empresario colonial, o como comprador o cultivador de plantaciones con esclavos o trabajadores apresados directa o indirectamente; o que arrienda grandes fincas, cargos o, sobre todo impuestos; o se dedica a subvencionar a los jefes de partido con finalidades electorales o a los condotieros para promover guerras civil; o que, en último término, interviene como especulador en toda suerte de aventuras financieras. Este tipo de empresario, el “capitalista aventurero” ha existido en todo el mundo. Sus probabilidades eran siempre de carácter irracional y especulativo; o bien se basaban en la adquisición por medios violentos ; ya fuese el despojo realizado en la guerra en un momento determinado o el despojo continuo y fiscal explotando a los súbditos.” Weber, M. La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Península. Anagrama.1999.

de la organización que determina sus valores compartidos y el estilo general de la organización. El personal es aquí el capital por excelencia y, junto a la tecnología, se convierte en factor determinante para el cálculo de la eficacia (Garmendia). Gómez Cabranes resume en 1994 los tres factores clave que desencadenan el creciente interés por la cultura organizacional desde los 80. En primer lugar, El éxito de la empresa japonesa en su expansión internacional que despertará un interés científico generalizado. En segundo lugar, la creciente incertidumbre del entorno competitivo de la actividad empresarial impulsa la reflexión sobre la identidad corporativa. Por último, destaca la aparición de organizaciones que alcanzan la excelencia fundamentándose en una cultura fuerte: Hewlett-Packard, The Body Shop o Mondragón Corporación. Los principio de dirección que han llevado al éxito a estas tres compañías desbordaron las expectativas de la competencia.

La crisis de los métodos del *management* tradicional, que pierde su capacidad para explicar el poder de la cultura como nuevo valor añadido provocará esta expansión del campo de estudio de la sociología de las organizaciones. La rentabilidad aparece en ellas como un objetivo deseable, pero no como un fin primario. Se buscan valores y formas de hacer que den sentido a los quehaceres diarios en base a misiones (metas) a largo plazo. Por otra parte, sus proyectos contribuían a lograr la realización personal de los miembros de los miembros de la organización, así como contribuir al bienestar de todos aquellos que entraban en contacto con la empresa (clientes, proveedores, vecinos, etc). Evidentemente, las características de estas organizaciones que impresionaron al resto por política y resultados no coinciden con las de otras culturas fuertes, no tan “preocupadas” por convencer a su entorno de su contribución a un mundo mejor. Por mencionar algunos ejemplos tendríamos al ejército y a las compañías de transportes.

Por otra parte, la cultura abre nuevas ópticas del análisis organizacional. Desde los 80' las organizaciones son contempladas como minisociedades con pautas propias de cultura y divisibles, a su vez, en diversas subculturas (Morgan: 1980). Para Prior, J. (2001) las nuevas circunstancias que emergen con fuerza en el mundo del *management* no pasan desapercibidas: “entonces este *descubrimiento* de la cultura de la empresa no ha sido tanto

un interés para la historia social de la empresa, un análisis de cómo se han ido creando valores, creencias, comportamientos y actitudes compartidas, sino una forma de dirigir. Se trataría no tanto de ver lo que hay en común, como de crear una cultura que sirva de cemento a la organización que le dé una imagen de coherencia e identidad a la empresa (...) y de crear una especie de mapa cognitivo que sirviera de referencia a los miembros de la organización para interpretar la realidad externa e interna de la organización, un elemento de cohesión, de visión compartida cercana al clan que permitiría a los actores identificarse con los objetivos de la empresa.”

De esta forma, podemos observar el paralelismo existente entre la nueva cultura corporativa y la cultura de clan. Es como si la fría e indolente sociedad posindustrial recurriera, de nuevo, al alma de sus miembros apelando a valores más propios de la sociedad tradicional. Tras la creciente oleada de individualismo y fragmentación social y familiar introducida por el *gesellschaft*¹² se vuelva a explotar esa vieja necesidad humana de plasmar nuestros sentimientos colectivos. Necesitamos un nosotros a pesar de la crisis experimentada por nuestros elementos clásicos elementos de unión en la aldea global. Cada vez creemos menos en el estado, en el pueblo, en la comunidad y, desafortunadamente, en la familia. Paradójicamente, a través de los intereses económicos de la gran empresa, encontramos nuevas oportunidades para completar estos vacíos y volver a sentirnos nosotros.

Lucas Marín, A. (2002) destaca la importancia de la función estabilizadora que ha tenido la cultura en algunas multinacionales en las tres últimas décadas del siglo XX. La cultura genera una serie de compromisos que exceden los términos del contrato. Se trata de generar metas más allá de lo formal y una actitud por parte de los empleados que se logra, fundamentalmente, a través del ejemplo. Esta es la vía que hace al personal no sentirse manipulado ya que observa a los directivos como reflejo del compromiso. El respeto mutuo genera, en definitiva, ese culto a las metas compartidas. En la misma línea Prior, J. (2001) afirma: “La empresa como comunidad de intereses que sustituye a la empresa donde los lazos son contractuales. Estamos ante una estrategia directiva que penaliza la disidencia y oculta

¹² Término alemán cuyo significado es “sociedad”, utilizado por Tonnies, F. para describir la nueva forma de vida impuesta por la Revolución Industrial, de carácter urbano, frente a la sociedad rural tradicional (Gemeinschaft).

el conflicto. Un *management* dirigido principalmente a los cuadros medios y altos de la organización.”

La cultura de empresa constituye un proceso resocializador que evita la necesidad de repetir normas y procedimientos. El sistema de información que trasmite la cultura (slogan, mitos, leyendas, historias) implica ganancia de tiempo y dinero porque demanda menor presencia de los controles de personal. Ahora bien, una cultura fuerte implicará, a parte de estas mejoras, un incremento de la resistencia al cambio que nos puede perjudicar en el futuro. En el ámbito social y político de los 80 se dan algunos cambios significativos con influencia en la dimensión cultural de las organizaciones que podemos sintetizar así (Lucas Marín, A.):

- La crisis del estado de bienestar favorece el redescubrimiento de ámbitos de solidaridad primaria en la sociedad civil: Émile Durkheim reflexionaba sobre los radicales cambios sociales que generaba la violenta transición de la sociedad agraria a la industrial en la Europa del siglo XIX. Existe una renovación y apertura del sistema de valores, cada vez más complejo y que desencadena el fenómeno descrito por el autor francés como anomia¹³ que implica el surgimiento de nuevas patologías psicológicas en una sociedad más individualista, impersonal, materialista y que va desplazando, poco a poco, los viejos valores de la sociedad tradicional. En el siglo XX se extiende un sentimiento de nostalgia hacia los viejos valores del grupo primario. Se difunden nuevas fórmulas de participación ciudadana y se busca la realización comunitaria en ámbitos que van más allá del salario.
- Crecimiento de la tendencia a concebir el éxito personal en términos de calidad de vida, relativizando los indicadores materiales. Se trata de una reciente reacción de las sociedades de consumo ante los crecientes problemas de salud relacionados con los excesos y con una mala gestión del tiempo.

¹³ Del griego “sin norma, sin costumbre”. Término retomado por Durkheim para describir la situación de la nueva sociedad industrial, con un sistema de valores, complejo, confuso y en continuo cambio. La nueva situación genera crisis de identidad que contribuyen al incremento del suicidio en la sociedad occidental durante el siglo XIX.

- Las organizaciones se plantean el nuevo reto como sociedades humanas a escala, en las que la eficiencia no es el único criterio de juicio. Si los participantes no miden su satisfacción en términos meramente económicos, la organización también debe abrirse a nuevos criterios de realización. Desde el punto de vista económico, la inversión en el desarrollo de estos valores puede ser rentable para la empresa (incentivos no materiales).

Al igual que sucede con el término cultura podemos encontrar una amplia diversidad de definiciones. Por cultura corporativa podemos entender aquellas formas de actuar, sentir, vivir, organizar y estructurar que hacen a una determinada organización diferente al resto. La cultura de la organización implica un conjunto de valores compartido, en mayor o menor medida, por sus miembros. En los casos en los que dichos valores sean compartidos y profundamente interiorizados por parte de los miembros de la organización hasta el punto de mezclarse con los propios valores personales estaremos ante culturas fuertes. En los casos en los que los individuos mantengan en un plano diferente sus valores personales y contemplen los valores de la organización como instrumentales, manteniendo sus diferencias y particularidades por encima de los objetivos de la organización, nos encontraremos ante culturas débiles.

La norteamericana Linda Smircich traza un paralelismo entre las dos grandes teorías-metáforas de la organización y otras tantas de la cultura. La cultura puede ser entendida como un instrumento o mecanismo del entorno (**variable externa**) para la consecución de objetivos. En esta línea la cultura japonesa explicaría el éxito japonés y la ética protestante, el desarrollo del capitalismo de los dos últimos siglos. La otra faceta de la cultura (**variable interna**) la integra como un componente más dentro de la organización. Su gestión, incluida su creación, se convierte en un elemento más del diseño empresarial y sería un eslabón más dentro del sistema. Ambos análisis implican diferentes perspectivas, si bien ambas variables interactúan en la vida real e influyen en el comportamiento de la organización al mismo tiempo.

En el movimiento de los recursos humanos, culminación del movimiento clásico de las relaciones humanas, se hace ingeniería a través de la dirección por la cultura, que busca la

integración entre la organización y el personal. Es posible diagnosticar la organización y su contexto para, de esta forma, dirigir sus cambios hacia modelos de comportamiento eficaces a la hora de dar respuesta a las circunstancias en las que debe desenvolverse e imponerse.

La nueva tendencia, ha recibido también severas críticas, al considerarse la cultura corporativa como una capa de barniz que incluye participación y democracia pero que, al mismo tiempo, esconde una *sociología manipuladora* antisindicalista que pretende hacerse con el control psicológico de la masa (Garmendia: 2000). También se han realizado críticas en base a la heterogeneidad que conlleva la vida organizacional, que puede llevarnos a menospreciar la consideración de entidades culturales compactas y con auténtica personalidad. Ciertamente, las diferencias culturales existentes entre los distintos gremios profesionales que intervienen, la procedencia de los individuos, las clases sociales o incluso, las perspectivas de continuidad, alejan la imagen que los individuos tienen de su propia organización. Estas circunstancias dificultan la atribución de un sello distintivo a los integrantes de las corporaciones.

Es evidente que la nueva tendencia se impone por los intereses económicos de las grandes compañías aunque debemos reconocer que el protagonismo es compartido por otros factores también relacionados con su difusión y que se encuentran a las antípodas de la mentalidad explotadora. La posibilidad de lograr la realización personal a través del trabajo, reforzar las relaciones sociales entre los miembros de la organización, la búsqueda de sentido al trabajo más allá del salario, competir dignamente con otras empresas por dar el mejor servicio al cliente y contribuir, al mismo tiempo, a la sociedad, son algunas de las razones para pensar positivamente en el papel de la cultura.

A pesar de las limitaciones del enfoque, la sociología reconoce la importancia de dar explicación a las contundentes diferencias existentes entre organizaciones que comparten la misma misión: “junto a un colegio convencido de que sus alumnos son irre recuperables, resignado a su fracaso, en el que cada profesor procura inhibirse de cualquier cosa que salga de los muros de su aula o de los límites de su asignatura, puede haber otro convencido de las potencialidades de todos los estudiantes, orientado hacia el desarrollo máximo de sus capacidades y en el que cada profesor se sienta corresponsable del conjunto de la institución;” (Fernández Enguita: 2000).

Entre las aportaciones más destacadas del campo debemos subrayar la de Edgar Schein que publicó en 1985 *Organizational Culture and Leadership*, en la actualidad considerado un clásico de la sociología de las organizaciones. Desde su punto de vista las organizaciones muestran algunos aspectos de su cultura fácilmente captables desde el exterior, y otros

aspectos no visibles que exigen un análisis detallado para su extracción, aunque no por ello menos reales e importantes para determinar el comportamiento cultural. En esta línea, clasifica los componentes de la cultura en tres niveles.

- Creencias básicas: conjunto formado por opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de una organización mantienen, a menudo de forma inconsciente, sobre el mundo exterior. Se trata de creencias sobre el entorno sociocultural generalizadas entre los componentes que repercuten en su forma de actuación. Su existencia ayuda a generalizar comportamientos dentro de la organización y a convertir en previsibles las reacciones de sus miembros ante determinados estímulos externos. Observemos como cualquier empresa en la que se trabaje con información confidencial tendrá un personal reacio a la presencia de agentes externos en la proximidad de fuentes comprometidas. La interiorización de la creencia podrá llevarles, en ocasiones, a conductas extremas o demasiado radicales.

- Valores conscientes: se trata de aquellos declarados públicamente como parte de la cultura de la organización y que refuerzan el contenido de su actividad y la persecución de sus metas, resaltando su compromiso con clientes, empleados, accionistas y entorno. Si bien se trata de principios difusos y poco operativos que deben ser trasladados a la acción con trabajo y perseverancia. La realidad organizacional está llena de contradicciones en este sentido, como demuestran nuestras propias experiencias investigadoras. Un ejemplo ficticio: una organización que manifieste entre sus valores conscientes la importancia de la formación de los candidatos a ocupar cualquier puesto, y que, a la hora de la verdad, se deje arrastrar por las clásicas redes clientelistas para el reclutamiento de personal.

- Normas sociales: consistentes en manifestaciones visibles de los valores y creencias básicas. Schein, E. las clasifica en cuatro bloques definidos. El primero de ellos sería el constituido por normas institucionalizadas: procesos de toma de decisiones, formas de comunicación, sistema de remuneración, programas de innovación y solicitud de vacaciones entre otros aspectos.

- A. Narraciones: anécdotas, chistes, jergas, mitos, modelos...Su función es resumir los principios de la compañía distinguiendo el éxito del fracaso, la traición de la fidelidad y el trabajo bien hecho del mejorable. Los mitos engrandecen acciones del pasado, reales o no, con objeto de transmitir la cultura de la compañía, de igual forma que la historia naval está cargada de capitanes que aguantan en su puesto hasta hundirse con su propio barco.
- B. Acciones: son las costumbres plasmadas en ceremonias y rituales, así como los sistemas de recompensas y sanciones establecidos por una organización. Este conjunto incluye componentes formales e informales. El análisis de las ceremonias empresariales es tremendamente significativo para el diagnóstico de la cultura. Observemos la importante diferencia que existe entre institucionalizar un reparto de premios a los superventas del año, u organizar un cocktail para celebrar que se ha alcanzado un record de producción colectivo. El clima laboral que encubre una ceremonia u otra es muy diferente. También es determinante el hecho de que los criterios para otorgar un premio sean objetivos y cuantificables o dependan más de criterios subjetivos. Vamos a plantear el supuesto de una empresa del sector inmobiliario en la que todos los agentes sean comisionistas. En el primer caso (el premio es para el agente con mayor volumen de ventas), no podremos presumir de una compañía de filosofía colectivista en la que todos mantengan excelentes relaciones de trabajo *pasándose* los clientes los unos a los otros. En el segundo caso (premio a la entrega en el trabajo), el poder se sentirá tentado por la manipulación, y la tensión laboral generada por las suspicacias y especulaciones entre los empleados sobre la justicia de la adjudicación de los premios y los criterios utilizados puede ser contraproducente. Resulta evidente que en el management actual se utilizan estas ceremonias para crear cultura, siempre con las metas productivas como fin último.
- C. Objetos: las manifestaciones culturales entran a través de la vista con gran contundencia. De ahí la importancia de considerar en el diagnóstico de la cultura el diseño de los edificios, la decoración, los logotipos, las fotografías de los fundadores, la presencia de objetos que recuerden la historia de la compañía y, desde luego, la forma de vestir de los empleados. Los trajes de color negro o gris oscuro transmiten seriedad y sobriedad al

cliente y, como podemos observar, son utilizados en negocios basados en la credibilidad como la banca o la auditoría. Los colores alegres y la utilización de prendas alternativas a los trajes convencionales son características de los negocios que tratan de dar una imagen informal, abierta y creativa como publicistas y diseñadores por poner algunos ejemplos. La distribución y estructuración de los espacios tiene también un gran valor simbólico y cultural: la separación entre las mesas, la accesibilidad del puesto ocupado por el jefe, la existencia de puertas, el hecho de que éstas suelen estar abiertas o cerradas y otros detalles intencionadamente planificados.

Dado el interés científico despertado por el nuevo campo de la cultura corporativa, surgirán distintas orientaciones teóricas para la clasificación de las culturas. Analizaremos a continuación algunas de las versiones más conocidas, todas ellas, desde mi punto de vista, limitadas y sesgadas hacia las preocupaciones del autor.

Robert Harrison (1972) consideró especialmente cruciales el poder, la tareas y las personas en el diagnóstico de culturas. Se caracterizarían en cada caso por:

- Orientación al poder: con énfasis en el dominio del entorno, agresividad, adquisiciones y fusiones, etc. Se trata de compañías encaminadas a expandirse, crecer y colonizar nuevos mercados.
- Orientación al rol: con énfasis en la legalidad, muy burocratizadas, lo que generalmente implica poca presión desde la competencia. Se trata de un modelo propio de la Administración Pública, donde la obsesión por evitar errores de procedimiento lleva a retrasos y aplazamientos que generan situaciones difícilmente explicables en términos de eficiencia.
- Orientación a la tarea: en el caso de organizaciones interesadas en la buena ejecución del trabajo y los resultados. Se trata de corporaciones que buscan la perfección y la excelencia, sólo posibles con una fluida transmisión de la cultura de arriba abajo. Las empresas japonesas, en su persecución de 0 defectos dan buena cuenta de ello.

Orientación al personal: con énfasis en la satisfacción de las necesidades del propio personal y en su identificación con la organización. Este modelo sólo es posible en

organizaciones en las que los componentes puedan ser percibidos como sus mejores clientes. Puede darse en sindicatos federaciones y clubes.

CHARLES HANDY (1976) bautizó su tipología recurriendo a la mitología griega en una aportación más *estética* que enriquecedora desde el punto de vista teórico:

ZEUS: dirección basada en el carisma y con rápida toma de decisiones. **APOLO:** cultura orientada al rol, con énfasis en la racionalidad y los procedimientos. **ATENEA:** se valora la consecución de resultados y la resolución de problemas, las normas quedan en un segundo plano. Y **DIONISOS:** preocupación por el personal.

TIPOLOGÍA DE DEAL Y KENNEDY (1986)

Se trata de una clasificación que mide la cultura en función del riesgo y la rapidez de respuesta. En una primera dimensión mide la tendencia en el tiempo de respuesta (rápida o lenta) y, en una segunda, mide la propensión a correr riesgos. Es interesante la exposición de los rituales, hábitos, héroes, etcétera, característicos de cada una de las grandes culturas. En la cultura macho el héroe es agresivo - apuesta y gana- Sin embargo, en la cultura de proceso el protagonista es puntilloso y ordenado. El primer caso concuerda con el rol del *supervendedor*, y el segundo con el burócrata o con el contable.

Tiempo/riesgo	RIESGO ALTO	RIESGO BAJO
RESPUESTA RÁPIDA	CULTURA MACHO	CULTURA DE JUEGO DURO
	ORIENTACIÓN AL RIESGO con resultados claramente visibles (policía)	BAJO RIESGO Y RÁPIDO FEEDBACK (industria del automóvil)
RESPUESTA LENTA	CULTURA DE APUESTA	CULTURA DE PROCESO

RESPUESTA LENTA	Frecuentes decisiones con resultados lentos (productos financieros)	Cautela y respeto a las normas (Administración Pública)
------------------------	---	---

Fuente: Garmendia: 2000; adaptado de Deal y Kennedy: 1986.

CRÍTICA A LAS TIPOLOGÍAS: las clasificaciones se excluyen entre ellas, cada una de ellas enfatiza en diferentes rasgos, con lo que queda patente que se trata de visiones parciales, subjetivas e incompletas dejando al margen factores como conflictos internos, participación y organización del trabajo.

CULTURA FUERTE versus CULTURA DÉBIL: la cultura es fuerte o débil en función de si el sistema de valores está más o menos compartido por el grupo. Para lograr una cultura fuerte en la empresa hay que intervenir en el proceso de socialización (training, cursos...). Desde la óptica de algunas compañías fabricar una cultura fuerte tiene la ventaja de poder reducir la *zona de incertidumbre*, logrando estandarizar comportamientos y compartir significados. Fernández Enguita distingue así entre la intensidad de la cultura en empresas e instituciones: “En la empresa, la cultura organizativa es sobre todo una cuestión de la dirección, y se diluye a medida que descendemos en la jerarquía hasta desvanecerse en muchos casos. De hecho, lo que numerosos autores consideran la “intensidad” o la “fuerza” de la cultura de la organización es, en realidad, su alcance descendente. En las instituciones, por el contrario, lo más común es lo opuesto: que la cultura se diluya a medida que nos movemos hacia arriba en la jerarquía. En realidad no es que se diluya la cultura organizativa, sino la que lo hace es la cultura profesional, pues, por imperativos internos (de funcionamiento) y externos (de relación con el entorno), los directivos de la organización, aun cuando sean miembros del grupo profesional dominante, se ven llevados a distanciarse de una cultura que suele comprender, en primer plano, la defensa de la autonomía individual, la solidaridad corporativa y la resistencia a cualquier tipo de autoridad”.¹⁴

¹⁴ Los responsables de las instituciones específicas se identifican más con ellas que los profesionales sin autoridad, pero parece difícil asignar a ese específico grupo una “cultura de organización”. En las asociaciones, en fin, la cultura está más homogéneamente distribuida, pues, aunque sea naturalmente más visible en la cúpula dirigente, cuyos miembros están dedicados a la organización a tiempo completo, está también claramente presente en todos los demás escalones. (Fernández Enguita: 2000)

En el diagnóstico de la cultura de Maersk que nos hemos propuesto en este trabajo, clasificaremos la cultura de la multinacional danesa en base a las tipologías expuestas y, al mismo, tiempo la situaremos en algún punto de ese eje bipolar que separa a las culturas débiles de las fuertes.

2.3 PERSPECTIVAS DE ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la línea del importante desarrollo científico-social experimentado por la vertiente de la cultura organizacional, la difusión de explicaciones teóricas del fenómeno ha sido notable. Aunque encontramos una amplia variedad entre ellas, podemos clasificarlas en tres grandes perspectivas, de las que destacaremos algunas de las aportaciones más significativas. Pretendemos obtener en ellas orientaciones teóricas que nos permitan, posteriormente, crear un modelo teórico específico para el análisis de Maersk.

La primera perspectiva es la conocida como la del *entorno sociocultural o enfoque ecológico* y parte de la consideración de que los miembros de una organización son al mismo tiempo ciudadanos de sus países y regiones, así que las pautas culturales locales explicaran buena parte de su comportamiento en el trabajo y hacia sus compañeros de profesión. El interés mostrado por este enfoque procede del carácter plurinacional que tienen la mayor parte de las grandes organizaciones. Lógicamente, la cultura de procedencia de la empresa, su país de origen, van a marcar la filosofía y las pautas de actuación de la organización, a través de ella exportaran su cultura al mundo. Sin embargo, la mayoría de las personas que trabajan en las filiales son locales y, aunque en buena lógica podríamos pensar que estos nativos son los que deberían adaptarse a la cultura del propietario del capital, la realidad de las experiencias organizacionales no lo indica así. Entre los estudios de caso destaca el realizado por Hofstede en 1980, un brillante trabajo que investiga la diferente adaptación de la multinacional IBM en sus filiales distribuidas por todo el mundo. Para realizar comparaciones crea cuatro índices que miden la distancia bipolar en aspectos culturales entre países (distancia de poder, propensión al riesgo, individualismo y masculinidad/feminidad) que serán comentados en

páginas posteriores de este capítulo. Estas diferencias culturales tienen importantes consecuencias para la vida en las organizaciones. Las mismas medidas implantadas desde la dirección tienen un impacto diferente en función del entorno local. La historia de las multinacionales está llena de fracasos provocados por una deficiente o inexistente adaptación cultural de las políticas aplicadas. Las investigaciones realizadas para analizar las interacciones entre la cultura local y organizacional demuestran como la cultura local emergente puede ignorar e incluso transgredir las metas que la organización persigue, como demostrara el estudio que realizó Garvía en 1997 sobre la cultura de la ONCE : *En el país de los ciegos*, así como trabajos de clásicos como Gouldner (1954) y Selznick (1949).

En esta línea Ouchi, W. elabora en 1981 su teoría Z, trabajo paradigmático para la sociología de las organizaciones, que exponía varios estudios comparativos entre compañías japonesas y norteamericanas, resaltando la mayor competitividad de las primeras por la implementación de culturas fuertes. Encontramos en el ámbito científico de la disciplina un consenso generalizado en la creencia de que Japón encontró un valor añadido en su economía que lo ha situado como referente mundial. Si bien me gustaría aclarar que su cultura no es el único factor que les ha situado en la cumbre, para evitar la confusión del lector por los frecuentes argumentos que fundamentan el éxito nipón en la cultura. El hecho de haber contado tradicionalmente con una buena relación entre población y recursos (Malthus: 1701), su estratégica situación en el sudeste asiático, su dominio político y militar de esta zona del planeta y **la herencia de un austera forma de vida feudal que ofrecía escasas alternativas a la vida laboral son algunos de los factores que han reforzado el éxito de la cultura del sol naciente y de sus compañías.**

Por otra parte, al margen de las diferencias por estados, las organizaciones se han convertido en las últimas décadas en un complejo *cocktail* en el que se mezclan poblaciones de diversas etnias, razas, clase social, religión o cultura. Se trata de entornos de una gran complejidad desde la óptica de los directivos. En este trabajo, que tiene como objeto el análisis de la cultura MAERSK en la terminal de Algeciras, tendremos oportunidad de ver algunos de los contrastes que, en este sentido, se producen en las multinacionales. La expansión de estas compañías hacia países de

distintas religiones y culturas, los proyectos de cooperación internacional y la fusión de compañías son algunos de los casos en los que las organizaciones se convierten en auténticos laboratorios de la cultura. En estas situaciones los directivos deberán hilar bastante fino para evitar conflictos internos y, evidentemente, si no existe una planificación adecuada para afrontar estas situaciones, el proyecto puede estar abocado al fracaso.

En segundo lugar, se presenta la perspectiva conocida como *institucional*. La cultura de la organización se forma en función de la influencia de sus fundadores, así como por la asimilación y reproducción de sus valores y modos de hacer por parte de los líderes y de los empleados a lo largo del tiempo. Es el estilo de cada compañía, que los directivos, colaboradores y sucesores del fundador tratan de fomentar. En España CEPSA es una empresa que da buena cuenta de ello, los principios de su fundador se siguen difundiendo y sus consejos se incluyen en la formación de nuevos miembros. Las políticas de una compañía se desarrollan en base a unas creencias que se transmiten a los nuevos trabajadores como maneras de ser, vivir y actuar. Los emprendedores marcan el camino a sus seguidores. Edgar Schein destacaba en 1985 que una de las principales tareas del liderazgo es la creación, conducción y destrucción de la cultura, de forma que, cultura y liderazgo no pueden entenderse por separado. Los compromisos asumidos y desarrollados por los líderes definen la identidad de la organización, y operan al mismo tiempo como factores de adaptación al entorno.

Los líderes deben diseñar con claridad el contenido de la misión¹⁵ de su organización que, a su vez, será pilar de la cultura. Ellos se encargan de poner las bases para el desarrollo y difusión de los valores y actitudes singulares de la propia cultura. Los líderes refuerzan el ejemplo a través del compromiso y del sacrificio personal en el día a día. (Lucas Marín: 2002). El Corte Inglés absorbió a Galerías Preciados en los 80, responsabilizándose de 5.200 empleados que se sentían desamparados. La empresa se planteó resocializar a la plantilla inculcándole nuevos valores la nueva doctrina incluía el 15% de descuento en las compras de sus empleados, valoración de la fidelidad, exigencia en el físico (talla y peso), actitudes

¹⁵ El término misión encuadra las metas culturales de la organización aunándolas en un sólo bloque.

como la cooperación amabilidad, confianza y empatía con el cliente. La empresa se convierte en un mundo endogámico en el que los valores empresariales se trasladan de padre a hijo. Los valores se contagian en un modo de vida basado en la confianza y que prescinde de los sindicatos. La empresa está estructurada jerárquicamente aunque cada empleado se sabe útil en su puesto, en base a relación estímulo respuesta establecida por los conductistas. El progreso y el desarrollo se consiguen de manera segura gracias al estímulo, como ya afirmara Skinner. En este caso la motivación es el sueldo, el contrato fijo y el reconocimiento de la empresa, que se traducen en beneficios y fidelidad. La idea de un liderazgo firme con un organizador que haga respetar el cumplimiento de las normas procede del Leviatán de Hobbes, el Gran Hermano de Orwell o el Dios justiciero del cristianismo medieval. Dioses que manteniendo una actitud paternalista controlan a su súbditos desde una posición privilegiada, manipulando a sus anchas sus comportamientos. Sin embargo se intenta solapar la diferencia, líder-empleado recordando que el fundador de la empresa era tan “humano” como ellos, convirtiéndolo esporádicamente en un personaje cercano y accesible, pero la estructura jerárquica continuará.¹⁶

Las culturas fuertes surgen, frecuentemente, como resultado del impulso del fundador y de la labor de difusión de sus continuadores. En esa línea Ford declaraba tras constituir su gran industria: “Construiré un automóvil para la gran multitud...y su precio será tan bajo que ningún hombre que gane un buen sueldo será incapaz de no tener uno. Cuando yo haya acabado todo el mundo podrá permitirse el lujo de comprar un automóvil y todo el mundo lo tendrá. El caballo habrá desaparecido de nuestra carreteras, el automóvil se dará por sentado”¹⁷.

A mitad del siglo XX el sueño que tuvo Ford, H. cuarenta años antes era ya una realidad, y desde entonces el automóvil forma una parte esencial del estilo de vida norteamericano transmitido, gradualmente, al resto del mundo. De hecho el fordismo ha conseguido que actualmente un estadounidense sin coche parezca un ciudadano *descalzo*. Las pandillas de adolescentes al volante de grandes coches son algo más que un mito cinematográfico. En este

¹⁶ Basado en “Cámbiese el chic, esto es el Corte Inglés”.- Cinco días 30-11-1.995

¹⁷ Cita de Henry Ford recopilada por Ghoshal y Barlett en 1999.

caso observamos como una cultura fuerte, a través de la solidez del mensaje del fundador, consigue transformar el panorama industrial y social de los Estados Unidos. Si bien, declaraciones de objetivos como ésta no siempre son llevadas a buen puerto. Las dificultades para difundir la cultura entre todos los miembros de la compañía y la resistencia que ofrece el medio externo (competencia, modas...) implican, en ocasiones, la no consolidación de una cultura fuerte debiendo ceder en algunos aspectos a la presión de las circunstancias.

El *enfoque interpretativo* destaca la importancia que tienen las distintas procedencias de los empleados de las organizaciones en la formación de la cultura. La empresa se involucra en el proceso de socialización de sus miembros, si bien su papel es de agente secundario que influye en individuos que vienen ya formados del medio externo en el que ya recibieron la socialización primaria. La experiencia indica que la diferencia entre los modelos de conducta propuestos por la organización y el comportamiento habitual de sus miembros es notable, incluso en ocasiones observamos diferencias extremas. Los individuos acceden a las organizaciones en edades adultas, en las que son menos susceptibles a la influencia del ambiente, por lo que la asimilación de la cultura de la organización nunca es completa (Berger y Luckman: 1968). Cada grupo, cada individuo, interpreta a su manera las pautas y normas procedentes de la dirección. De esta forma, además de la cultura previamente diseñada se desarrollan subculturas y contraculturas a través de la interacción entre los miembros de la organización y que surgen como respuestas a la falta de adaptación de los esquemas diseñados previamente por los promotores (Lucas Marín: 2002). En cualquier organización de dimensiones amplias surgen subculturas como consecuencia de la dinámica interna de los grupos con problemas e identidades propias de poblaciones diferentes. El perfecto conocimiento de la cultura de una organización obliga al análisis pormenorizado de cada una de las subculturas que coexisten en ella (Burack: 1991).

Para tal efecto debemos controlar las diversas variables que influyen en la conformación de estos grupos. Entre los factores esenciales que desencadenan la formación de subculturas se encuentran el estatus, la clase y las diferencias étnicas. En palabras de Leal, no se puede afirmar que la diversidad cultural dentro de la organización sea un fenómeno perjudicial, puede ser enriquecedor y estimulante y reforzar sentimientos de pertenencia a grupos que

nos ofrecen seguridad y cooperación. Sin embargo, en ocasiones su desarrollo atenta contra el cumplimiento de los objetivos generales de la compañía, así como descoordinación, disgregación, enfrentamiento y fragmentación. Al menos, la existencia de profundas diferencias culturales debe ser motivo de preocupación, respeto, e incluso, intervención por parte de la dirección.

2.3 ORGANIZACIONES Y CULTURAS NACIONALES

El peso determinante que en la historia de la sociedad industrial han tenido las culturas nacionales en el devenir de sus organizaciones me ha conducido a darle un tratamiento especial a esta relación. En palabra de Castells, M. “Cada sociedad tiende a generar sus propios mecanismos organizativos. Cuanto más distinta es una sociedad por su historia, más evoluciona en aislamiento de otras sociedades y más específicas son sus formas de organización. Sin embargo, cuando la tecnología amplía el alcance de la actividad económica y cuando los sistemas empresariales interactúan a escala global, las formas de organización se difunden, toman rasgos unas de otras y crean una mezcla que responde a modelos de producción y competencia en buena parte comunes, a la vez que se adaptan a los entornos sociales específicos en los que operan.”¹⁸ El caso de estudio que nos ocupa está estrictamente marcado por el contraste entre las culturas nacionales. Maersk acomete en el Campo de Gibraltar la integración en un ámbito cultural significativamente diferente que le está pasando factura en sus relaciones sociales y laborales. El conocimiento y control del marco cultural en el que se desenvuelven las multinacionales son facetas tradicionalmente despreciadas,

¹⁸ “(...) Es tanto como decir que la lógica del mercado está tan profundamente mediatizada por las organizaciones, las culturas y las instituciones, que los agentes económicos que se atreven a seguir una lógica de mercado abstracta, como la dictada por la ortodoxia de la economía neoclásica, no sabrán qué hacer” (Castells: 1997).

que, a consecuencia de las dificultades y problemas afrontados en la labor diaria, se han hecho un hueco en el mundo de la administración de empresas.

Geert Hofstede nos planteaba en 1999 en su célebre trabajo *Culturas y organizaciones* dos preguntas a las que habría que dar siempre respuesta a analizar cualquier organización: 1. ¿Quién tiene poder para decidir qué? y 2. ¿Qué normas y procedimientos se van a seguir para alcanzar los fines deseados?. La respuesta a la primera pregunta en una cultura de empresa dada estará determinada por las normas culturales sobre distancia jerárquica. La respuesta a la segunda vendrá dada por las normas culturales sobre control de la incertidumbre. Las otras dos dimensiones especificadas por Hofstede: individualismo y masculinidad, afectan a nuestra forma de pensar sobre las personas en las organizaciones más que a las organizaciones en si mismas.

Estudios de caso, como los realizados por Stevens en 1973 o el de Child en 1976, confirman el tremendo peso que tienen las dos primeras dimensiones como condicionantes del comportamiento de los individuos en las organizaciones, con diferencias originadas fundamentalmente por sus diferentes nacionalidades¹⁹. Los países con culturas de gran distancia jerárquica rara vez han producido grandes multinacionales: el funcionamiento de una multinacional no permite la centralización de la autoridad sin la cual los directivos de las oficinas principales en esos países se sienten incómodos. Los procesos de toma de decisiones que exigen continuas consultas hacia arriba en la escala de la compañía enfrían los procesos productivos e implican una significativa pérdida de reflejos en el comportamiento organizativo con las consiguientes dificultades generadas para competir en

¹⁹ Hofstede construyó cuatro índices como referencias claves para contrastar las diferencias de comportamiento de las culturas nacionales en el trabajo para grandes organizaciones:

Indice de distancia jerárquica (IDJ): mide la tendencia a estratificar las estructuras organizaciones y a marcar las diferencias por autoridad entre distintos países.

ICI (Indice de Control de la Incertidumbre): mide la necesidad de controlar los riesgos y de prever los desenlaces de los proyectos en desarrollo, que es experimentada con mayor o menor intensidad en función de la cultura.

II (Indice de Individualismo): mide la distancia entre culturas colectivistas e individualistas.

MAS (Indice de Masculinidad): mide la tendencia de las culturas a organizar el trabajo en respuesta a valores tradicionalmente considerados como masculinos o femeninos.

el sistema. Una compañía horizontalizada, sin embargo, articula procesos ágiles de toma de decisiones basados en la autonomía otorgada a los mandos intermedios.

Mantener la armonía en una empresa internacional exige flexibilidad en el uso de grados y bases de coordinación diferentes en los distintos países. La mayor parte de los altos directivos, sin embargo, no son muy aficionados a la acomodación cultural, que, sin embargo, es más fácilmente aceptada en las sedes de organizaciones pertenecientes a una cultura con escaso control de la incertidumbre.

Cuando desplazamos directivos de diversas nacionalidades por distintas zonas del mundo encontramos situaciones de dificultad de adaptación. De hecho el mundo del trabajo en las multinacionales está saturado de anécdotas, casi siempre relacionadas con los primeros meses de trabajo, que pueden resultar divertidas. Pero obviamente la inadaptación cultural es un problema serio que contribuye al derrumbre de importantes proyectos organizacionales. “Desafortunadamente, en cuestiones culturales, no existe lo normal. Y se trata de un mensaje tan incómodo como el emitido por Galileo Galilei en el siglo XVII, cuando afirmó que la tierra era el centro del universo” (Hofstede: 1999).

Veamos algunas de las situaciones tipo en las que se surgen estas disfunciones:

- La empresa que trata de establecer relaciones comerciales con otros países.
- Compañías implicadas en fusiones y/o adquisiciones con socios de otros países.
- Proyectos de ayuda al desarrollo dirigidos por técnicos de países desarrollados en países con modelos organizativos diferentes.

Es importante matizar en el caso de las fusiones y adquisiciones que la mayor parte de las decisiones se toman teniendo en cuenta sólo el aspecto financiero, y rara vez imaginan los problemas operativos que surgen dentro de las organizaciones híbridas. Si las posibilidades de éxito de las fusiones y adquisiciones son dudosas, al entrar en juego el choque cultural entre nacionalidades las posibilidades se reducen más aún. En la nueva organización integrada las partes tienen que hacer un esfuerzo hacia el entendimiento común, si bien es

difícil lograr la armonía si los jugadores claves tienen diferentes modelos mentales sobre lo que debe ser una organización.

En el caso de la adquisición de SEALAND por parte de MAERSK, uno de los aspectos en los que se detendrá este estudio, se ha consolidado como una operación exitosa aunque no sin desacuerdos y problemas. Dichas situaciones son recordadas continuamente por los componentes de la plantilla, de distinta procedencia y que nos destacan continuamente las diferencias entre el estilo organizativo estadounidense y el danés y sus diferentes adaptaciones al contexto. Más adelante abordaremos sus rotundas diferencias.

Aunque se den coyunturas culturales favorables en una fusión y/o adquisición determinada se debe gestionar cuidadosamente la integración cultural, la nueva estructura no surgirá por si sola o lo hará forzosa y conflictivamente. La asociación se produce por cuestiones financieras, porque los números cuadran, pero para su culminación se debe emplear tiempo, energía y recursos económicos.

Como Alemania, Japón adoptó la llamada vía prusiana de industrialización (Garmendia: 1990), es decir, fue promovida desde arriba y sin romper la cultura tradicional. La vía inglesa, por su parte, supuso una ruptura con el viejo régimen y fue fruto de la pequeña y mediana burguesía industrial y agraria inspirada en una ética liberal e individualista. Sin embargo la industrialización nipona recibió el impulso decisivo de los Meiji, que basándose en estructuras feudales configuraría una peculiar cultura industrial, muy llamativa desde la óptica occidental. Para los viejos capitalistas industrialización significaba ética del riesgo, individualismo y contestación. Para el japonés: colectivismo/grupismo, orden-seguridad, disciplina organizada y mantenimiento del “*gemeinschaft*”.

El éxito del colectivismo en la industria de los países del este asiático despierta la atención de los científicos sociales hacia otras naciones orientales. El pujante papel que ha desempeñado la Corea capitalista durante la década de los 90 es uno de los síntomas. Por otra parte, la inquietud por el emergente despertar del gigante chino con sus 1.300 millones de habitantes, la mayor parte de ellos acostumbrados a trabajar en duras condiciones, ha llegado

a los mercados mundiales. Su papel como organizador de los próximos Juegos Olímpicos de Pekín en el 2004 puede ser un interesante botón de muestra de cara a su proyección futura. El protagonismo económico que durante el siglo XXI desempeñará el sudeste asiático es ya una evidencia.

El capitalismo procedía de occidente pero la sociedad japonesa tenía claro que para lograr la adaptación no podría nadar contra corriente y la integración debía darse manteniendo su propia personalidad colectivista: “El capitalismo tenía aquí que desarrollarse sobre la base de una fusión con el absolutismo y no de un conflicto con él”. (Takahashi:1990) Estamos ante un fenómeno sociológico peculiar, ya que el espíritu del capitalismo descansaba sobre bases individualistas y el hecho de que una sociedad puramente colectivista haya alcanzado el éxito en el sistema económico mundial ha desbordado algunos pronósticos. Los japoneses se han convertido además en una sociedad exportadora de cultura organizacional, con un importante impacto en Europa y Estados Unidos.

En este sentido Manuel Castells discurre así: “los modelos de organización empresarial en las sociedades del este asiático han sido producidos por la interacción de la cultura, la historia y las instituciones, siendo las últimas el factor fundamental para la formación de sistemas comerciales específicos. Además, como se postula en la teoría institucionalista de la economía, tales modelos representan tendencias comunes, ligadas a similitudes culturales, así como rasgos muy diferentes que pueden rastrearse hasta las importantes diferencias entre sus instituciones como resultado de procesos históricos específicos”.

El autor catalán considera clave la adaptación de las estructuras tradicionales de estas sociedades a las redes empresariales, quedando también marcadas las relaciones comerciales marcadas por los vínculos familiares, como trata de explicarnos en sus reflexiones sobre el caso chino: “las firmas familiares (jiazuqiye) y las redes empresariales intersectoriales (jituanqiye), que suelen estar controladas por una familia...Resulta interesante que parezcan haber funcionado redes similares en el rápido proceso de institucionalización dirigido al

mercado del sur de China, si extendemos el alcance de las redes para incluir en ellas a los cargos del gobierno local.²⁰”

Volviendo a la organización japonesa, debemos destacar como su carácter comunitario les permite eludir algunos aspectos del modelo burocrático de Weber, presentando características tales como valoración extraordinaria de la antigüedad y evaluación informal del personal. La credibilidad y la confianza son también esenciales en el sistema japonés, si bien entendidas y controladas de otra forma como veremos a continuación.

Los principios de su peculiar cultura organizativa pueden resumirse en los siguientes puntos: (Garmendia: 2000)

- Lealtades personales.
- Se fijan estatuariamente las atenciones paternalistas al personal y su familia (sobre todo ayudas, visitas a parientes y regalos).
- Se desafía a la cadena de mando. Por ejemplo, utilizando a un capataz como enlace sindical.
- Se busca la seguridad del empleo (puestos fijos).

Podemos observar como, sobre 93 millones de japoneses mayores de 15 años, 36 se encuentran en la condición de empleados regulares a tiempo completo en empresas privadas y cuatro más tienen la misma situación en empresas públicas. De los fijos en empresas privadas, sólo 6,5 millones está en empresas de más de mil asalariados (la participación de las grandes compañías en el fenómeno es relativa). De cualquier forma su situación en comparación con el cuadro de estabilidad laboral que presenta un país como España es, a todas luces, envidiable.

²⁰ El componente clave de la organización empresarial china es la familia. Las firmas son una propiedad familiar, y el valor dominante es la familia, no la firma. Cuando la primera prospera, también lo hace la segunda. Así pues, una vez que se ha acumulado suficiente riqueza, se divide entre sus miembros, que la invierten en otros negocios, frecuentemente sin relación con la actividad de la firma original. A veces, el modelo de creación de nuevas empresas, cuando la familia incrementa su riqueza es intrageneracional. Pero si no sucede durante la vida del fundador de la firma, lo hará tras su muerte. Castells, M. 1997, pág. 232.

La cultura organizativa japonesa es notoriamente “fuerte” y trata de que su personal realmente sienta la organización a través de un compromiso que va más allá del contrato firmado y de un intenso proceso de resocialización que se extiende hacia la vida privada. Veamos algunas características:

- Selección de personal para una carrera enfocada a puestos vitalicios, con formación continua y que pretende reclutar personal flexible y adaptable.
- Evaluación informal del rendimiento: los testimonios de los superiores que más relación tengan con el puesto serán claves para la promoción interna del empleado.
- Orientación a la organización con carreras profesionales en zig-zag, es decir, se valora la progresión en el organigrama con varios cambios de departamento que fomenten en el empleado una visión global de la empresa. Estas variaciones en las carreras profesionales se consideran, por lo general, una inversión interesante. Observemos el contraste con la cultura del trabajo norteamericana. En Estados Unidos es habitual que los profesionales pasen por tres o cuatro compañías antes de la jubilación, considerándose, tal itinerario como enriquecedor tanto para el currículum profesional como para la experiencia vital de los individuos.
- Flexibilidad del proceso productivo.
- Orientación al cliente: fundamentalmente a través de la calidad.
- El sindicalismo de empresa esta orientado, inevitablemente, a la cooperación.

El culto a la calidad y al propio cliente forman parte del éxito japonés y le han dado un sello distintivo en el ámbito de la industria mundial: “Los japoneses apuran el último grano de arroz para acercarse a cero-defectos y los americanos, en cambio, creen en un equilibrio económico entre niveles de calidad y costes asociados con el esfuerzo desplegado para alcanzarlos” (Reitzperger: 1991).

Richard Gelles también reflexiona sobre las diferencias que separan a la cultura japonesa de la norteamericana. Entre sus conclusiones destaca el diferente planteamiento de las carreras profesionales de unos y otros. El japonés orienta su carrera como un trabajo para toda la vida, mientras que el ciudadano norteamérica sabe, al iniciar su carrera profesional, que podrá

cambiar de empleo hasta 11 veces antes de jubilarse con la inevitable ansiedad que conlleva la precariedad de estas circunstancias (Sennet: 2002). Las ventajas de este sistema para la compañía son la lealtad del empleado, trabajadores altamente entrenados y la consiguiente acumulación de experiencia (Dore: 1992). El empleo de por vida y el compromiso vitalicio, casi con sangre, con la compañía también permiten a los que toman las decisiones el lujo de la planeación a largo plazo. Saben que no pueden ser despedidos por malos resultados a corto plazo. Las compañías norteamericanas sufren con frecuencia por decisiones hechas para obtener ganancias a corto plazo a costa de las metas y las estrategias a largo plazo. Sin embargo la mayor parte de ellos son forzados a retirarse a los 55 años, momento a partir del que no tienen derecho a seguro social alguno, si bien reciben una sustanciosa paga en el momento de su retirada.

Por otra parte, el impacto que la sociedad colectivista japonesa ha tenido en la organización del trabajo contrasta con una sociedad que valora ante todo el desempeño individual como es la norteamericana. En Estados Unidos las empresas se caracterizan por delimitar con exactitud las funciones a desempeñar por los trabajadores, así como las exigencias y objetivos individuales. En Japón, sin embargo, el grupo actúa como célula empresarial que, a través de una cooperación eficaz, debe dar una respuesta colectiva a las exigencias de la dirección. Las nuevas corrientes postfordistas y las nuevas exigencias de sistemas de producción flexible que se imponen desde los 80 han encontrado respuesta en el toyotismo japonés. Este movimiento ha conseguido convertir sus métodos de trabajo(justo a tiempo y control de calidad total) en herramientas básicas para la industria mundial.(Coriat: 1994)

El carácter colectivista de la sociedad japonesa convierte en un tabú el despido masivo, muy en boga en la economía mundial. Para los directivos norteamericanos los despidos son, fundamentalmente, una cuestión de números. En Japón se ha apostado por soluciones intermedias muy meditadas como el retiro voluntario anticipado para los mayores de 35 años, la transferencia de empleados a otras plantas así como la firma de acuerdos con otras compañías para traspasar empleados y reentrenamiento del exceso de trabajadores.

La toma de decisiones marca también la diferencia entre las dos culturas estelares en el mundo del trabajo en las organizaciones: estadounidense y japonesa. La perfecta delimitación de las responsabilidades en las compañías norteamericanas permite a sus ejecutivos tomar decisiones estratégicas individualmente, mientras que una decisión de este talante en una organización japonesa puede llevar semanas y largas deliberaciones, si bien, una vez esté tomada los integrantes se comprometen en ejecutar rápidamente el plan previsto. En Estados Unidos se puede exigir a un ejecutivo tomar una decisión durante una llamada de teléfono, luego durante la ejecución del plan irán surgiendo objeciones en el entorno del ejecutivo y habrá que ir recortando los *flecos* del asunto.

En 1993 el ejecutivo de Bill Clinton organizó un congreso sobre el futuro del lugar de trabajo norteamericano. Algunas de las posibilidades estudiadas consistían en fomentar que los trabajadores se encargaran de la capacitación, la intervención en la fijación de los salarios y las metas de producción, intervenir en el control de calidad, reorganizar la producción y participar en las ganancias de la compañía, y el establecimiento de *bonus* basados en la producción (Gelles: 1996). De esta forma la economía norteamericana da sus primeros síntomas evidentes de *orientalización*.

“Hay fundamento... para argumentar que, de manera incrementada, el sistema de Estados Unidos está orillándose hacia el sistema japonés más que lo contrario. Yo apostaría mi dinero a la probabilidad de que estas tendencias continuarán” (Dore: 1992). Diez años después del análisis de este autor estadounidense podemos afirmar que así ha sido, en un sistema económico mundial cada vez más influenciado por la cultura organizacional japonesa.

Era de evidente interés considerar el papel de la culturas norteamericana y japonesa, cuyas multinacionales se han convertido en auténticos puntos de referencia para las organizaciones del mundo entero. Naciones que no contaban con el dominio histórico en siglos anteriores - como era el caso de las potencias de la vieja Europa- protagonizaron los mercados durante el siglo XX. Aunque no vamos a entrar en el ámbito de las culturas organizacionales europeas, diversas y heterogéneas, nos acercaremos a la cultura organizacional danesa. El pequeño país danés, con tan sólo algo más de cinco millones de habitantes protagoniza también el sistema

económico mundial a través de sus multinacionales. Autores como Westerbund y Sjöstrans (1975) o March y Olsen (1976) describen la cultura danesa como la de una sociedad poco jerarquizada y con normas flexibles en sus empresas. El comportamiento empresarial danés se corresponde, claramente, con el de una sociedad de mérito con un marcado individualismo. La disciplina en el trabajo y su carácter, orgulloso y fuertemente competitivo se vincula, en parte, a su larga tradición en la ética calvinista. Hofstede destaca entre sus rasgos la flexibilidad, el individualismo, su carácter femenino²¹ y la configuración de organizaciones planas, poco jerarquizadas. El carácter danés ha sido identificado con un fuerte orgullo e, incluso, conductas soberbias. Aksel Sandemose, escritor danés, ironizaba en 1933 sobre los defectos de su pueblo. En su novela *A refugee crosses his tracks*, Sandemose describe un pueblo en el que un decálogo de Leyes marcaban los patrones de comportamiento locales. En la fábula, el autor parodiaba las conductas sociales y morales observadas en su propia localidad natal. Para los más críticos las Leyes de Jante son extensibles al conjunto de la geografía danesa.

1. No pienses que eres especial
2. No vayas a pensar que te va tan bien como a nosotros
3. No vayas a pensar que eres más brillante que nosotros
4. No vayas a creerte, de ninguna manera, mejor
5. No creas que sabes más que nosotros
6. No te creas más importante que nosotros
7. No pienses que destacas en algo
8. No puedes reírte de nosotros
9. No vayas a pensar que los demás se preocupan realmente de tí
10. No pienses que puedes enseñarnos algo

Aunque Sandemose juzga severamente a su compatriotas, el peculiar carácter del país nórdico ha contribuido a llevarles a las cumbres económicas del sistema mundial, con un pueblo que ha demostrado haber trasladado su competitividad y culto al trabajo a importantes

²¹ Según Hofstede algunas culturas han desarrollado rasgos que tradicionalmente se han relacionado al carácter femenino: trabajo a largo plazo, cuidado de la estética y no asunción de demasiados riesgos.

resultados, en la línea de los argumentos del enfoque ecológico de la cultura organizacional desarrollado en el epígrafe anterior.

2.4 EL ANÁLISIS DE LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Ante el creciente interés científico surgido en los 80' por el campo de la cultura organizacional, se realizarán las primeras auditorías culturales. Al margen de las causas que conllevan la configuración del nuevo paradigma, ya descritas en el presente capítulo, es importante resaltar los dos motivos principales por los que la comunidad científica e investigadora aborda el análisis de culturas organizacionales. La primera es el deseo de exportación de comportamientos en culturas excelentes que obliga al análisis previo de dichos modelos. En segundo lugar, la mejora de la productividad y continuidad de una compañía determinada a través del cambio cultural, que exige, naturalmente, un diagnóstico previo que nos permita introducir posteriores modificaciones. Las experiencias desarrolladas nos hacen ver que la exportación de fórmulas de trabajo basadas en la cultura de una organización a otras puede resultar eficaz, a pesar de las barreras que implica su adaptación a diferentes entornos.

Antonio Lucas Marín (2001) destaca los siguientes elementos como los más relevantes para el análisis de la cultura:

1. Las técnicas: instrumentos y conocimientos aplicados a nuestras metas culturales. El análisis de la técnica es especialmente compleja en el mundo que nos ha tocado vivir (sociedad de la información).
2. El código simbólico. Códigos compartidos por los miembros de cada cultura entre los que destaca el idioma, el primero y más básico de los sistemas de comunicación, si bien no es el único lenguaje (formas no habladas).
3. Los modelos de la realidad. Ideas generales que aportan una explicación, compartida por una comunidad, de las dimensiones básicas de la vida de la propia forma de actuar. Mediante ellos se transmite la experiencia general adquirida por el grupo y se facilita la comprensión de la realidad, sin necesidad de verificación

individual. Estos paradigmas ayudan a los miembros a tomar una postura inicial ante los fenómenos que les rodean.

4. El mundo normativo, entendido como el conjunto de pautas de actuación, normas y sanciones característicos de cada sociedad.

Al abordar el análisis organizacional, el investigador se sumerge en una aventura llena de dificultades y peligros, al menos, en cuanto a la posibilidad de cometer errores científicos. La tentación de obtener vagas generalizaciones de las observaciones del caso estudiado persigue al científico. La cultura debe ser siempre entendida como un aspecto integral, es complicado realizar disecciones dentro de ella (Bauman: 2002). Por otra parte, vivimos en un mundo cada vez más aculturizado en el que cada vez es más complicado distinguir quién se parece a quién y por qué. Los trabajos que demuestran obsesión por priorizar una faceta determinada pueden distorsionar la visión de la realidad de la organización. Para tal efecto es importante la elaboración de herramientas investigadoras que nos marquen un itinerario metodológico que nos obligue a considerar la cultura en su amplitud, así como la fijación de patrones más objetivos. Nuestro equipo ha abordado el análisis de MAERSK ESPAÑA partiendo de estas consideraciones y afrontando las previsibles barreras que se presentan en un estudio de esta naturaleza y que resumimos a continuación.

Mayntz, R. realizará una contribución significativa al análisis organizacional diseñando un esquema teórico muy completo basándose en sus críticas a la visión estructuralista de las organizaciones de Parsons, T.. Este autor iniciaba el análisis del sistema social por su estructura, entendida como las interacciones que se producen con regularidad. “El comportamiento es regular cuando está orientado en el sentido de las normas. Esto sucede en el comportamiento de los papeles, que son las unidades de la estructura del sistema. En dicho sistema (el de Parsons) se integra la personalidad del que actúa con el sistema social, siempre que sus motivos se adaptan a los patrones normativos”(Blau: 1957). De esta forma se manifiestan las limitaciones de Talcott Parsons a la hora de explicar el conjunto de los comportamientos organizacionales, como el poder al margen de la autoridad o el comportamiento espontáneo e irregular originada por una situación controlada por intereses no normativos. Mayntz considera que debemos afrontar el análisis de la estructura

organizacional así: “El determinar los materiales de que está construido o las partes de un sistema y sus relaciones recíprocas es tan sólo el primer paso del análisis de una organización y es de un carácter meramente descriptivo. En las fases siguientes del análisis se estudian las conexiones entre las distintas características (conexiones, variables) del sistema, es decir, cómo varía una determinada característica en dependencia de otra u otras. Estas características analíticas pueden ser propiedades o condiciones del todo de la organización, por ejemplo, la clase de objetivo, el grado de burocratización, las propiedades estructurales, la manera de reclutar miembros, etcétera. Otras características se refieren exclusivamente a determinadas partes de la organización, por ejemplo las propiedades del grupo dirigente, el ingreso voluntario o no voluntario de determinados grupos parciales, las sanciones ejercidas respecto a determinados grupos y otras más.”²² Por otra parte, es destacable para la disciplina la aportación que hace Mayntz con sus valoraciones acerca de la continua acción recíproca con el medio ambiente. Las organizaciones están en continuo intercambio con su medio social, e incluso cuando el sistema social de la organización es abierto en este sentido y sus unidades más elementales (los miembros) cambian continuamente, conserva, por lo general, su identidad.

Es importante señalar que se trata de investigaciones que implican la introducción del investigador en un mundo hostil y complicado como el del trabajo, quizás el peor entorno posible para hacer preguntas. Esta circunstancia implica necesariamente la contaminación del ambiente estudiado que ya no aparecerá en estado puro. Las experiencias investigadoras demuestran la alteración producida por la introducción de un factor externo, que hace perder espontaneidad en el comportamiento de los participantes (Vallés: 2000). El mundo empresarial se caracteriza por un fuerte celo en el tratamiento de la información, los manuales de administración de empresas que encontramos en nuestras universidades están plagados de reflexiones sobre infotácticas, opacidad, omisión y control de la información e incluso ensayos que correlacionan la detención de la información con el poder (Pfeffer: 1999).

Se dan dos grupos de factores que determinan el temor generalizado existente en las organizaciones para compartir información: internos y externos. Entre los primeros

²² Las conexiones entre estas características son extraordinariamente complejas. Hay dependencias múltiples, y finalmente, la posibilidad de que la conexión entre dos características varíe en determinadas circunstancias.” Mayntz, R. Sociología de las Organizaciones. Alianza. Madrid. 1967, p. 55.

encontramos razones como la necesidad de la dirección por evitar que sus empleados modifiquen su actitud negativamente por el conocimiento de maniobras futuras de la dirección. Por otra parte, el control de información privilegiada garantiza un mínimo de status. Los empleados, por su parte, temen que la dirección pueda acceder a datos del estudio que puedan delatar conductas irregulares. Por último, destacaría los pactos existentes en el seno de las grandes organizaciones entre individuos que forman pequeñas camarillas en las que se comparte información “privilegiada” y se guarda con celo a sabiendas de que el resto de las camarillas de la empresa actúan en la misma línea. Estos pequeños foros son, como demuestra nuestra experiencia, el punto de partida de cualquier conspiración. Entre los factores externos destacaría el temor a las reacciones de la competencia que perderá “reflejos” si se entera de los movimientos de la compañía con retraso. La ilegalidad de determinadas acciones que tengan lugar en el seno de la empresa también es una barrera (horas extras que no se remuneran, por ejemplo). El temor al plagio de productos, planificaciones o estrategias por parte de la competencia. Y por último, la difusión de conductas que puedan perjudicar la imagen corporativa de la compañía.

Por todas estas cuestiones el investigador debe tener especial cuidado en amoldar las distintas fases de la investigación a las vicisitudes de la empresa intentando, siempre que sea posible, crear ambientes distendidos en los que los participantes se vean invitados a compartir sus experiencias en un tono relajado. Frecuentemente los empleados se verán muy presionados por el factor tiempo, ya sea por deber atender sus labores o por la presión de sus superiores. No obstante, nuestro tiempo debe ser elástico en la medida de lo posible y nos veremos obligados a esperar con paciencia a los participantes.

Otra de las barreras que encontraremos en el estudio de la cultura será el posible intento de los trabajadores de utilizar la investigación como “muro de las lamentaciones” para desahogarse y descargar todas las dificultades que conlleva su vida laboral. En tales circunstancias, las habilidades del investigador por eludir la trama y retomar el eje de la investigación serán puestas a prueba. Por último, es posible que los empleados, en su sospecha de intento de espionaje de su trabajo por parte de la dirección “tengan razón”, caso en el que el investigador se verá obligado a recordar a la compañía que la auditoria tiene fines

meramente científicos para evitar manipulaciones y distorsiones (en caso de que así sea, claro esta).

Los distintos intentos explicativos de la cultura organizacional pueden ser clasificados en tres bloques diferenciados por el diferente énfasis sobre los factores que la configuran. Se trata del entorno sociocultural, el liderazgo y la perspectiva de los empleados, que ya han sido desarrollados en el epígrafe 2.3 del presente capítulo. Los enfoques tienen carácter alternativo y, al mismo tiempo, complementario. Desde nuestro punto de vista, la perspectiva del enfoque ecológico a portó interesantes conclusiones sobre el determinismo del entorno sobre la organización. Una organización puede crear cultura pero, sobre todo, nace en el seno de una cultura determinada que marcará sus pautas de actuación. Cuando la organización realice sus labores *fuera de casa* se verá directamente influida por la cultura local y tendrá que adaptar sus esquemas. Un testaduro empeño por parte de la dirección en someter la cultura de los locales reclutados a la cultura de la organización estará abocado al fracaso. Por otra parte, el enfoque institucional ha servido para recordarnos que las organizaciones son de sus propietarios y, fundamentalmente, de sus miembros fundadores. La personalidad de estos se verá reflejada en el desarrollo de la organización y reforzada por sus éxitos y expansión, de tal forma que, con el paso del tiempo, los herederos verán los principios de los fundadores como una referencia esencial para continuar su camino. Existe, generalmente, un profundo respeto a todo lo que funcionó en el pasado y a las políticas y acciones que llevaron a la organización a la cumbre. Desde este punto de vista la intervención de los líderes en tareas cotidianas y rutinarias para predicar con el ejemplo e impactar y sensibilizar a sus empleados forma parte importante de los argumentos de las leyendas e historias contadas en el seno de las organizaciones. La perspectiva de los empleados, por su parte, ha servido para recordarnos el significativo papel que tiene el proceso de socialización vivido por los empleados al margen de la organización. Para la empresa resulta imposible resocializar al personal y moldearlo a su imagen y semejanza, por lo que deberá evitar una distancia excesiva entre la cultura difundida por la organización y la cultura de los locales, circunstancia que podría generarle un ambiente hostil.

Para la elaboración de un modelo que nos permita el análisis de la multinacional Maersk, hemos considerado las tres perspectivas con el objeto de integrar en él sus respectivas fortalezas. Los factores que determinan nuestro interés por los tres enfoques son fundamentalmente dos. En primer lugar, la experiencia contemplada estudios de caso realizados sobre cultura organizacional en multinacionales han demostrado la aplicabilidad y utilidad de todos ellos. En segundo lugar, la complejidad de la situación vivida por Maersk en el Campo de Gibraltar nos muestra tal amplitud de facetas de la cultura organizacional que invita a dar respuestas desde los tres enfoques predominantes.

De entrada, el caso describe a una compañía nórdica integrada en un entorno culturalmente tan distante como el andaluz, terreno abonado para el enfoque sociocultural. Por otra parte, el carácter impuesto por los Möller, la familia fundadora, pervive claramente en la política de la organización (enfoque institucional), y, por último, la peculiaridad de los trabajadores portuarios y las diferencias existentes entre los distintos grupos profesionales integrados en la terminal de Algeciras puede provocar en el futuro una fuerte crisis laboral que podría derivar, incluso, en el traslado de la terminal (perspectiva de los trabajadores).

Partiendo de las mencionadas consideraciones teóricas, en este trabajo nos hemos propuesto analizar la cultura organizacional de MAERSK SEALAND en su peculiar adaptación a la comarca del Campo de Gibraltar tras el desarrollo de un completo trabajo de campo que nos permitirá obtener interesantes conclusiones sobre cuestiones como el impacto de las culturas nacionales sobre el comportamiento de sus filiales (difusión cultural), el fenómeno de aculturación producido por el contacto con la cultura local y la fusión cultural tras la operación en la que MAERSK absorbe a SEALAND en 1999, compañía norteamericana que aplicaba diferentes métodos de trabajo. Por otra parte, debemos destacar las interesantes perspectivas científicas de cara a la obtención de conclusiones sobre las diferencias de conducta laboral entre los distintos grupos de trabajadores implicados en el funcionamiento de la terminal.

La metodología establecida está inspirada en modelos ya utilizados que han aplicado cuadros de operacionalización de variables ya utilizados por otros sociólogos como es el caso de Garmendia, J. A. en sus investigaciones sobre auditorías de cultura corporativa, con un modelo teórico y metodológico que permite retratar la imagen global de una organización, así como comparar diferentes culturas organizativas. Por otra parte, los aplicados por Trinidad Requena, A., Pérez Sánchez, M., Jaime Castillo, A. y García Romera, I. en sus estudios de evaluación han servido también de referencia. A su vez, estos modelos están inspirados en esquemas anteriormente diseñados por autores como Maslow, A. y Parra Luna, F. Sin embargo, dada la riqueza y peculiaridad del caso de Maersk, hemos optado por aprender e interpretar los modelos anteriores para la creación de un modelo propio de análisis de aplicación exclusiva a este estudio de caso. Se trata de una investigación extensa que nos ha permitido detenernos en la elaboración de un modelo adaptado a la peculiaridad del estudio, tras los resultados de la fase exploratoria. El esquema consta de dimensiones, subdimensiones e indicadores que tratan de describir el conjunto de la organización y que pueden ser medidos aplicando técnicas cuantitativas (encuesta y análisis de fuentes estadísticas) y cualitativas (entrevistas en profundidad, grupos de discusión, observación directa y análisis documental). De esta manera podremos calibrar cuestiones como la existencia de una cultura fuerte o débil, el estilo de comunicación y otros aspectos de interés. Los detalles de la metodología utilizada se han desarrollado en el capítulo 5 del presente trabajo.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMARCAL: EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL CAMPO DE GIBRALTAR

“Cumpliendo uno de los doce trabajos que los dioses le encargaron, Hércules separó los continentes de Africa y Europa con un fuerte golpe de su maza creando el Estrecho de Gibraltar, dejando al Norte una columna –el Peñón de Calpe- y otra al Sur –el mítico monte de Sidi Mussa...”

(Mitología Griega)

3.1 APROXIMACIÓN SOCIOHISTÓRICA A LA BAHÍA DE ALGECIRAS (710 a.C.- 1966)

Situada en la encrucijada estratégica que separa al Mediterráneo del Atlántico y a los continentes de Europa y Africa y dotada de privilegiadas condiciones naturales, la Bahía de Algeciras se constituyó, ya entonces, en el paso natural y obligado de todos aquellos que han querido viajar entre el Norte y el Sur, entre Oriente y Occidente... Remontándonos al siglo VIII a.C., los navegantes griegos y fenicios se disputaban el dominio de ambos mares que la historia pinta como terrible, con peligrosas rocas y escollos, temporales apocalípticos y perpetuas nieblas, si bien algunos historiadores consideran que el afán por desmoralizar a los posibles competidores tuvo mucho que ver en la leyenda (Tejeiro: 97) . Hacia el siglo VI a.C. los fenicios fundan una factoría junto al río Guadarranque, en el Cerro del Prado. La factoría desaparece tras la irrupción de los cartagineses que fundan *Carteia*, en la desembocadura del

mismo río, iniciando una etapa de esplendor económico en torno a la industria de la salazón y la construcción naval.

Los romanos toman la Bahía de Algeciras en el 206 a.C., convirtiendo *Carteia* en base de la escuadra romana y puerto de embarque de mercancías hacia la metrópoli. El auge económico iniciado por los cartaginenses continúa durante la etapa romana, si bien se verá repentinamente frenada por la destrucción del asentamiento a manos del vándalo Gensérico en el 429. En el siglo VI se establecieron los bizantinos, hábiles comerciantes y con una importante capacidad creativa. Estos dominarán la plaza hasta el siglo VIII, en el que los musulmanes, en pujante expansión, invaden la península. En 710 Muza envía una poderosa expedición al mando de Tarif al otro lado del estrecho desembarcando en un viejo astillero que pasó a llamarse Tarifa. El ejército musulmán cabalgaba ya firme hacia el interior de la península, si bien en la costa desean convertir en puerto el emplazamiento al que llamaban “Isla Verde” o “Al Yazirat”, que utilizarán activamente durante siete siglos, con evidente interés comercial. La actividad bélica de la plaza durante este largo periodo será intensa soportando continuos asedios de las tropas cristianas hasta que en 1344 Alfonso XI se apodera del puerto y entra en la ciudad de Algeciras. Durante el dominio cristiano la ciudad deja de ser un puerto de pasaje, pero gana importancia como punto de escala de los buques que enlazan el Mediterráneo con el Mar del Norte.

Los musulmanes reconquistan la ciudad en 1369 y vuelven a convertir el puerto en base de su flota. Mohammed V de Granada sabe que ya no es capaz de conservar sus territorios fronterizos y no quiere conservar nada que vaya a finalizar en manos cristianas. Ordena que Algeciras sea demolida y quemada, y el Puerto cegado e inutilizado. Los habitantes de la zona deben buscar su refugio en otras tierras, de forma que durante los tres siguientes siglos Algeciras y su Puerto dejan de existir, convertidos en ruinas, y sólo aprovechada para huertas o caseríos. La Bahía vivirá la etapa más gris de su historia.

En 1700 estalla en España la Guerra de Sucesión, la guerra civil protagonizada por los dos posibles monarcas del Reino involucra a varias potencias extranjeras que tienen intereses creados. En 1704 una flota anglo-holandesa se apodera de Gibraltar, y el Almirante Rooke sustituye la bandera de Carlos de Austria, a quien se supone que apoya, por la británica

inagurando así un periodo de tres siglos de dominio británico en la roca provocándose las conocidas tensiones políticas hasta la fecha. Los *auténticos gibraltareños* huyeron de la ciudad y se refugiaron en otras zonas, gran parte de ellos recalaron en Algeciras y San Roque.

Desde entonces se inicio la reconstrucción del puerto, que vuelve a consolidar su peso comercial en la segunda mitad del siglo XVIII, importando tejidos, vino, trigo o aguardiente y exportando, principalmente, madera, carbón vegetal, corcho, cera, miel y pescado... En 1758 el Rey autorizó a los barcos a llevar mercancías a Gibraltar, aunque no debían traer nada de regreso a España. Como era de esperar, el contrabando no tardó en convertirse en una de las actividades más lucrativas de la zona, con todos los inconvenientes que conlleva una actividad que sólo repercute en la supervivencia de un pueblo falto de recursos y la escasa repercusión que tiene en el progreso de la zona. En 1781 se levantarán los astilleros en los que se construirá una notable batería flotantes con la que, a los órdenes del ingeniero francés D'arcon, se intentará reconquistar el Peñón. El Estrecho acoge, desde entonces, una etapa de intenso asedio de España a Gibraltar.

En 1887 se construyó un pequeño malecón de mampostería en el margen izquierda del río. Cinco años después el primer ferrocarril del Campo de Gibraltar llegaba a Algeciras, extendiéndose hasta la orilla del mar. En 1906 se inaugura el primer muelle del Puerto, de madera, en la margen derecha del Río de la Miel, destinado preferentemente al tráfico de viajeros con Gibraltar y a lo largo del cual penetra el ferrocarril.

En 1906 se celebró en Algeciras una Conferencia Internacional con el objetivo de poner de acuerdo las políticas exteriores de las potencias europeas con respecto a Marruecos, lo que vino a confirmar la importancia estratégica de la ubicación de la ciudad y su puerto en el sistema mundial. En el mismo año se crea la Junta de Obras del Puerto, cuyo primer Presidente fue Don Francisco Vicente Montero Riera con el objeto de impulsar su ampliación. En 1913, el Ministro de Fomento, Don Miguel Villanueva, colocó la primera piedra del muelle Alfonso XIII, iniciándose, de esta forma, una sucesión de continuas ampliaciones de un Puerto que durante la década de los 20' protagonizó la guerra de Marruecos, operando como punto de embarque de nuestras tropas. La trayectoria continua

hasta que en 1925 un fuerte temporal arrasa la ciudad produciendo importantísimos daños materiales. En 1926 se une la Isla Verde con la ciudad a través de un puente que sería atravesado por el ferrocarril que llevaba materiales a las obras del Dique Norte. Esto supone un revolucionario avance ya que, hasta la fecha, los materiales se habían llevado en barcazas remolcadas. En 1928 se inauguró la Estación Marítima del Puerto.

En 1936, el Jefe de las Fuerzas Armadas Españolas en Africa, el General Francisco Franco, entra en la península por Algeciras, tras la rebelión de varias guarniciones militares contra las autoridades republicanas. Corren malos tiempos para la ciudad, que fue bombardeada en 1936 por el acorazado republicano Jaime I. La actividad portuaria, sin embargo continuará creciendo durante la posguerra y, en la década de los 50' se inicia una intensa etapa de tránsito de trasatlánticos. Aún así, la actividad no era suficiente para sacar a la comarca del subdesarrollo, y no se vivirá una etapa de auténtica prosperidad hasta bien entrada la década de los 60' con la puesta en marcha del Plan Comarcal de Desarrollo del Campo de Gibraltar.

3.2 LA COMARCA DEL CAMPO DE GIBRALTAR DESDE EL II PLAN DE DESARROLLO (1966-1985): ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Por su situación en el punto geográfico más al sur de la península ibérica, el Campo de Gibraltar es una comarca próspera económicamente con un nivel de crecimiento superior a la media de la Unión Europea y con una renta per capita superior a la media de Andalucía. Sin embargo su desarrollo es relativamente reciente, la genuina revolución industrial del Campo de Gibraltar llega en 1966 con el II Plan de desarrollo para la corrección de desequilibrios regionales, emprendido por el entonces gobierno franquista, que pretendía impulsar una zona por entonces atrasada, aunque considerada parte de un triángulo, cuyos otros dos vértices serían Sevilla Y Huelva, clave para impulsar la economía andaluza por su riqueza en recursos naturales. Mortes Alfonso, Presidente de la Comisión de Dirección del Plan de Desarrollo Económico y Social del Campo de Gibraltar opinaba así: “La situación del Campo de Gibraltar en 1966, al iniciarse su plan de desarrollo, queda resumida en su índice de renta por habitante, aproximadamente 11.000 pesetas, con su secuela de paro

endémico, chabolismo y proliferación de un sector de actividades marginales, indebidamente englobadas en el de servicios. Las causas inmediatas de esta depresión económica residen en una defectuosa estructura en la que cabe destacar la escasa rentabilidad de los sectores agrícola y ganadero; la inexistencia de una base industrial mínima y unas comunicaciones insuficientes que condicionaban la evolución de todos los sectores y que frenaban, incluso, la lógica penetración en esta comarca del turismo de la Costa del Sol.”

De esta forma queda resumida una primera causa que lleva al gobierno franquista a poner sus ojos en tierras andaluzas. Da la impresión de que hubiera una deuda histórica contraída con nuestra tierra, dadas las desafortunadas circunstancias atravesadas durante los dos primeros tercios del siglo XX. Por otra parte, la importante distancia existente entre la comarca y Despeñaperros, la frontera natural con la antigua Castilla la Nueva, hacían aún menos llevadera la situación de la comarca. Sin embargo, en otro fragmento del informe, Mortes Alfonso pareció tocar la causa de mayor peso para el inicio de los planes: “Como causa última hay que señalar la presencia de una colonia extranjera, con carácter de fortaleza y con una actividad comercial excesiva en relación con sus necesidades internas. La situación expuesta no sería, sin embargo, una acción suficiente para justificar una acción de desarrollo regional, que forzosamente ha de armonizar objetivos regionales y nacionales y ha de tener presente que en toda inversión económica cubre a su vez objetivos sociales. Las inversiones antieconómicas entrañan un despilfarro de recursos que lleva aparejado, como inseparable consecuencia, un impacto antisocial.”

Podemos observar en estas líneas un tono crítico y pesimista de cara a la situación comarcal en 1966, aunque en aportaciones posteriores incidirá en el potencial de recursos que ya muestra la comarca para salir del pozo: “Pero la acción emprendida en el Campo de Gibraltar queda ampliamente justificada por la existencia cierta de recursos potenciales que garanticen la economicidad de las inversiones. Buena prueba de ello es la forma en que esta respondiendo la iniciativa privada a la llamada del Gobierno (...)”²³.

²³ (...) Se trata, en efecto, de una comarca excelentemente dotada de recursos, con una privilegiada situación geográfica, verdadera punta de lanza surcada por las cuencas de los ríos que vierten sus aguas al estrecho e importantísimo núcleo de comunicaciones que constituye una inestimable pivote para polarizar los flujos de

En páginas posteriores del mencionado informe Morte Alfonso reflexiona sobre la pérdida de generación de valor añadido en la economía local como consecuencia de los desequilibrios provocados por la presencia de la colonia británica: “El Campo de Gibraltar viene padeciendo un problema colonial desde hace más de 200 años que ha producido su impacto negativo en todos los aspectos de su vida económica y social, afectando incluso a la mentalidad y capacidad de iniciativa de sus habitantes (...). Junto a ellas está también la razón histórica de España de contribuir, por todos los medios, a elevar el nivel de vida de una comarca que debe, en gran medida, su retraso a la presencia en ese accidente geográfico que preside su paisaje, el Peñón de Gibraltar, de una colonia extranjera, ofensa permanente al honor nacional.”

Como podemos observar la revolución socioeconómica que experimentará en los años venideros el Campo de Gibraltar emana de la política. Obviamente, el desarrollo viene propulsado por otro núcleo de intereses de más peso que los propios del pueblo campogibraltareño. Al hilo de las políticas franquista se cierra la frontera con Gibraltar en 1969, circunstancia que tuvo un impacto muy significativo en las actividades comerciales de la zona.

La instalación de la Refinería será el catalizador de una auténtica Revolución Industrial comarcal que arrastrará, posteriormente, el desarrollo de otros sectores. La elección del emplazamiento de una Refinería depende generalmente de dos alternativas: la proximidad a los centros de consumo o la facilidad en el suministro de los crudos y en la expedición de sus productos hacia áreas de consumo más alejadas. La posición de España e Italia en las rutas de los petroleros de Oriente Medio ha intensificado el emplazamiento de plantas de refino en estos dos países. En estas condiciones la refinería “Gibraltar” y su complejo petroquímico están llamadas a considerarse como industrias de exportación. La conexión con las importantes redes comerciales que poseen los

bienes, servicios y capitales que tengan lugar no sólo entre naciones, sino incluso entre continentes. Si a todo ello se une su marco natural (climatología, agronomía, etcétera), se deduce claramente que la situación de hace unos años (55-65) no podía ser el destino de la comarca, sobre todo en un momento en que el desarrollo general del país alcanzaba cada año metas más ambiciosas”.

grupos internacionales interesados en estas plantas, hace posible esperar excelentes resultados en el futuro.

Las condiciones naturales de la Bahía de Algeciras, por su emplazamiento en las rutas de los petroleros, su potencial exportador y el incremento del consumo de la zona sur durante los 60, hacía necesario medir los posibles obstáculos que podrían frenar su desarrollo. López de Letona, Subcomisario del Plan de Desarrollo, destacaba como fundamental la necesidad de coordinar todo el desarrollo industrial de la comarca. La Refinería no es suficiente, por sí sola, para conseguir un desarrollo regional sostenido. El establecimiento de otras industrias adyacentes sería clave para el logro de los objetivos propuestos, así como la pertinente mejora de las infraestructuras. Por otra parte, el Subcomisario destacaba la oportunidad presentada con el gas natural: “El estrecho de Gibraltar podría ser una buena ruta para el gas natural que desde Hassi Rimel se dirige a Europa, para completar sus necesidades de este producto. Un complejo energético y químico español entre el Atlántico y el Mediterráneo, permitiría la creación de una zona industrial que podría proponerse objetivos ambiciosos.. La química, el petróleo, la electricidad y la metalurgia, podrían tener cabida en una comarca con grandes recursos energéticos y buena localización.”

Las deficiencias en infraestructura siguen siendo en la actualidad una de las barreras identificadas como limitadoras del desarrollo industrial de la zona. A pesar de los éxitos económicos obtenidos en las últimas décadas (incremento de las rentas medias, crecimiento de la producción...), las pobres comunicaciones terrestres que secundan la actividad industrial son como *un traje cuyas costuras están a punto de estallar*²⁴, dada la pujanza económica de la comarca. Se trata de un viejo problema, los diseñadores de los Planes de Desarrollo lo anunciaban ya en 1969: “las comunicaciones de Algeciras con el interior de la península , tanto por ferrocarril como por carretera, habrán de mejorarse. Serían necesarias sobre todo unas nuevas instalaciones portuarias, objetivo que parece alcanzable en condiciones relativamente económicas. La Refinería exige disponer de atraques para los futuros petroleros gigantes. Un puerto de estas características podría convertirse en un centro de fuerte atracción para la industria”.

²⁴ Apreciación de D. Nicolás Barroso Olaya, Responsable del Departamento de Comunicación de Cepsa (Algeciras), en entrevista realizada vía e-mail en noviembre de 2001.

Por otra parte, se señalaba la importancia de los resultados que obtendrían los estudios que el gobierno estaba a punto de emprender: “si este análisis confirma las grandes posibilidades que ofrece, a simple vista, el aprovechamiento integral de la Bahía , ésta podría convertirse en el transcurso de pocos años, en uno de los focos de crecimiento más dinámicos del país.” (López de Letona: 69)

LAS DÉCADAS DE LOS 70’ Y 80’

En las décadas venideras la sociedad campogibraltareña comenzará a notar los efectos de su repentina industrialización en diferentes ámbitos. La compañía CEPSA, con la intención de medir la repercusión del cambio alcanzado realiza un estudio detallado del marco: “El impacto de la industrialización en el Campo de Gibraltar” elaborado en 1976 por su Departamento Social, entre las conclusiones se argumenta:

“El desarrollo del Campo es consecuencia de un cúmulo de circunstancias. El viejo ecosistema humano basado en un colonialismo socioeconómico que dio en su momento una pseudo-prosperidad a la comarca acusaba signos de agotamiento y descomposición a fines de los 50. La decisión política de congelar los pases de trabajo en Gibraltar (1959) marcó el comienzo de un estrangulamiento coactivo del sistema que fue acentuándose hasta el cierre total de la frontera con Gibraltar en 1969. Para la crisis derivada del derrumbamiento de la estructura vigente, se emprendieron acciones aisladas de reactivación, tanto por iniciativa pública (presa del Guadarranque) como por privada (refinería). Pronto se hizo evidente que tales acciones, correspondientes a la época pre-plan (1960-64), no iban a tener el rápido efecto necesario para evitar a corto plazo una catástrofe ecológica-humana (...)Era imperativa una acción enérgica, y de ahí surgió la idea estatal de desarrollar el Campo mediante un plan modélico.”

El rápido reflejo del PLAN en el periodo (1960-1976) transmitido a resultados palpables, llama la atención de los redactores de las conclusiones: “A tenor de nuestros datos, la situación actual supera con creces la existente hace cinco años y no tiene comparación con la de hace diez. La mitad del éxito está en que sobre las ruinas de un viejo sistema se ha

construido otro en dieciséis años (1970-1976) en pleno funcionamiento. Se ha remontado una penosa pendiente desde el periodo 1960-65. El nivel de vida es una situación idílica, ya que los problemas abundan. A los antiguos, han venido a sumarse los típicos de la modernidad y los coyunturales que el cambio acelerado comporta. Por ejemplo, la modificación de los standards no ha acarreado una adecuación de los elementos culturales, de la mentalidad, cuya inercia es notoria.”

El proyecto de Gran Area de Expansión Industrial de Andalucía (G.A.E.I.A.), a caballo entre finales de la década de los 70 y principios de los 80, redundará positivamente en el Campo de Gibraltar por la incorporación de nuevos proyectos del subsector energético al Polo Industrial, aunque, por otra parte, no corrige los desequilibrios preexistentes ni soluciona los graves problemas en equipamientos colectivos que padece secularmente la zona, y que se van acentuando con el paso del tiempo. Amén de las causas antedichas para los “Polos de Desarrollo”, en el caso del G.A.E.I.A., cabe señalar la generalización territorial de las medidas adoptadas por los desarrolladores del Plan, cuyo objetivo, no obstante esa tendencia regional, no consigue evaluar las necesidades primarias del Campo de Gibraltar, que se mantendrá como núcleo de industria pesada, sin vocación endógena por la ausencia de infraestructuras básicas.

Ya inmersos en los 80, la Comarca del Campo de Gibraltar mantiene una estructura económica heredada del pasado inmediato, con algunas mejoras económicas, cambios favorables dada la coyuntura de expansión económica que vive el país, aunque manteniendo las lagunas existentes en empleo e infraestructura. La posterior llegada de MAERSK ESPAÑA al Puerto Bahía de Algeciras en 1986 será crucial para la economía local, con un crecimiento vertiginoso desde entonces en el tráfico de contenedores.

El conjunto de las zonas industriales campogibaltareñas suman, en esos momentos, un total de 576,36 kilómetros cuadrados, con una elevada densidad de población que supera los 300 habitantes de media, y en la que se siguen apreciando severas diferencias entre las grandes empresas del “Polo Industrial” y las PYMES, tanto en términos de empleo como de capacidad económica; diferencias que se traducen en la recomendación, ya puesta de manifiesto en los

escasos estudios económicos sobre la zona, de llevar a cabo entre las PYMES un proceso de fusiones y ampliaciones de aquellas cuya consolidación permita una expansión garantizada. Ante esto, los sondeos entre los empresarios locales, según la versión de la FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DEL CAMPO DE GIBRALTAR (2002), mostraban su descontento en los siguientes aspectos:

- . Desconfianza ante las instituciones de toda índole, en cuanto a ayudas y tramitaciones administrativas de cualquier tipo.
- . Falta de información útil, con una tremebunda dispersión entre la multitud de administraciones entre las que manejarse, su dudosa capacidad para asumir realmente los compromisos de que hacen gala, y una no menos dudosa voluntad política de afrontar los obstáculos de manera efectiva y con visión comarcal.
- . Apatía ante los cambios de adaptación/ampliación que los tiempos demandan por la sensación de abandono institucional.
- . Preocupación ante la falta de renovación familiar en la andadura de sus negocios, que justifican por las dudosas expectativas económicas.
- . Su persistente vocación empresarial, traducida en ideas y proyectos de interés, que no afrontan por el estancamiento económico de la sociedad campogibraltareña.

El ingreso de España en la Unión Europea traerá a la comarca una etapa de agitado cambio socioeconómico, en la que se presentarán nuevas oportunidades y amenazas.

3.3 EL CAMPO DE GIBRALTAR DESDE EL INGRESO DE ESPAÑA EN LA UNIÓN EUROPEA (1986-2003)

España ingresa en la Unión Europea en 1986 y la nueva ampliación de mercados generará para la comarca una ampliación de horizontes tanto para las amenazas como para las oportunidades. En nuestro afán de obtener un retrato coyuntural para su comparación con la actualidad, resaltaremos, en primer lugar, los principales acontecimientos nacionales del momento para destacar, posteriormente, los comarcales. Maersk, por su parte, aprovechará notablemente el ingreso comunitario para consolidar su despegue en la comarca. La eliminación de fronteras interiores potenciaba las posibilidades de conexión del transporte marítimo con el terrestre.

España se encuentra en pleno ciclo de expansión económica que responde a una coyuntura mundial igualmente favorable. Con el gobierno del PSOE, ganador de las elecciones en 1982, el despegue se hará notar fundamentalmente en el sector servicios. El país lleva, por otra parte, una política de apertura internacional realizando importantes inversiones en su imagen. El mundial 82 de fútbol, aún con la UCD en el poder, mostró al mundo una nación moderna y capacitada para la organización de grandes eventos internacionales y que tendrá su continuación en la etapa socialista con la organización de los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona y la EXPO de Sevilla en el mismo año. En el lado negativo estaban el desempleo, el terrorismo y la delincuencia, identificados por los españoles como los principales problemas del país en 1985.

Si nos situamos en el 2002 observamos como España vive afectada por una leve recesión económica a nivel mundial, fenómeno que es incluso anterior al ataque de las torres gemelas el 11 de septiembre. Sin embargo, España se acaba de incorporar al euro con optimistas expectativas de cara a un cercano impacto en nuestra economía que debe beneficiar sobre todo al subsector del turismo. Entre los problemas y amenazas son destacables la inmigración, el terrorismo (de nuevo), la educación y una pirámide demográfica cada vez más envejecida, que no garantiza el reemplazo de los roles que desempeñamos en la actualidad.

En 1985, con anterioridad al ingreso de España en la Unión Europea, la comarca del Campo de Gibraltar ya se encontraba en pleno desarrollo económico. Entre los aspectos

sociopolíticos resalta la nueva adaptación de la comunidad a la reciente apertura de la verja de Gibraltar y el inminente dominio socialista en la comarca, que sería absoluto en 1987 con la coincidencia de los siete ayuntamientos con dominio del PSOE y dando lugar a la constitución de la Mancomunidad de Municipios del Campo de Gibraltar. En el 2002, a grandes rasgos, podemos resaltar que la comarca soporta bien la mala coyuntura mundial viviendo, en concreto, una espectacular expansión del sector servicios. La economía campogibaltareña está actualmente por encima de la media andaluza (en *renta per capita*) y crece a un ritmo superior a la media de la Unión Europea²⁵. Sin embargo, se nos plantean interrogantes un tanto negativos como la presumible reducción en el futuro de fondos FEDER para nuestras regiones objetivo 1, por la incorporación de nuevos miembros del sur como es el caso de Turquía y de varias naciones del antiguo bloque del este de Europa, con el presumible estancamiento de nuestra progresión ante el futuro reparto de las subvenciones.

En el aspecto demográfico podemos destacar el leve crecimiento de la población en los municipios del Campo de Gibraltar que contrasta con una España que pierde población, fundamentalmente, por el descenso de la natalidad. Estos datos demuestran el polo de atracción de mano de obra que ha representado la comarca por su desarrollo industrial, tanto para puestos cualificados como para operarios, así como una tasa de natalidad que permanece siempre por encima de la nacional al igual que en la mayor parte de Andalucía. Por otra parte, es destacable el hecho de que las entradas de extranjeros hayan aumentado significativamente desde 1985. Tal y como nos transmiten los medios de comunicación cotidianamente, la mayor parte de las entradas procede del norte de África con la consiguiente problemática social generada en la comarca por las importantes dificultades económicas que atraviesan estas poblaciones.

El reciente desarrollo del fenómeno se debe a tres causas fundamentales. En primer lugar, el despegue económico de España durante los 80 nos convierte en un nuevo polo de atracción en Europa, siendo el Campo de Gibraltar una comarca que destaca. Por otra parte, desde 1986 el Estrecho de Gibraltar se convierte en la puerta natural de entrada a la Unión Europea. La

²⁵ Datos ofrecidos en la presentación del informe de la AGI (Asociación de Grandes Industrias del Campo de Gibraltar) del ejercicio 2001 (febrero de 2002) que correspondió a D. Manuel Chaves, Presidente de la Junta de Andalucía).

peculiar geopolítica de la comarca (embudo Europa/ África) implica la absorción de gran parte de las entradas de legales e ilegales. En 1999 ALGECIRAS ACOGE resaltaba la presencia de más de 2000 ilegales en la comarca, 500 más que en 1994, de los que más del 95 % eran marroquíes. Entre los inmigrantes documentados figuraban 4500, de los que sólo 1129 procedían del vecino del sur.

Las consecuencias del fenómeno para la comarca se pueden sintetizar en tres. En primer lugar, el hecho de que en los últimos diecisiete años la colonia marroquí se haya consolidado como la minoría extranjera con más presencia en Andalucía. En el Campo de Gibraltar se hace patente con ejemplos como la formación de un barrio magrebí en las inmediaciones del paseo marítimo. Si bien es cierto que las colonias magrebíes más numerosas se ubican en otros puntos de la península, principalmente en los lugares que demandan mayor cantidad de mano de obra agrícola como es el caso de las provincias de Huelva, Almería y Murcia, el estrecho actúa como la principal vía de paso norte/sur. En segundo lugar, el fenómeno contribuye a la formación de una nueva Andalucía, que se presenta como una comunidad de intensa diversidad cultural, formando un cocktail complicado desde un punto de vista sociológico (magrebíes, latinoamericanos, orientales, países del este de Europa...). Y en tercer lugar, debemos destacar el surgimiento de nuevas preocupaciones: el fenómeno de la aculturación dificulta la labor de las administraciones, especialmente complicada en el sistema educativo. Y, por último, como problema mayor, encontramos las continuas muertes de inmigrantes en las aguas del estrecho, que sensibilizan a la población del Campo de Gibraltar más aún que al resto de España por la crucial ubicación geográfica de Tarifa.

En el ámbito del empleo debemos destacar que en los 80 se produce en el Campo de Gibraltar un segundo *boom* de colocaciones, de magnitud algo menor que el anteriormente producido en los 60 con la notable entrada de los Planes de Desarrollo del Gobierno franquista. En este caso es el puerto Bahía de Algeciras el que experimentará un crecimiento espectacular, principalmente por el intenso crecimiento de Maersk, con el consecuente incremento en la demanda de mano de obra de las empresas que alberga. En definitiva, debemos destacar que el fenómeno viene desencadenado por el ingreso de España en la Unión Europea y la por la paulatina mejora de las infraestructuras en la comarca y sus conexiones con Andalucía,

España y Europa.

**COMPARACIÓN DE CIFRAS DE PROMEDIO ANUAL DE TRABAJADORES DE
ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS QUE OPERAN EN EL PUERTO
BAHÍA DE ALGECIRAS
(1985/2001)**

	1985	2001
SESTIBALSA	49	1030
MAERSK	40	287
COMESA	14	20
REMESA	20	28

Fuente: MAERSK ESPAÑA, S.A. (2002)

Si volvemos la vista al polo industrial, con la destacada participación de la Refinería “Campo de Gibraltar” y ACERINOX y sus auxiliares contemplamos como su crecimiento continúa a buen ritmo desde el ingreso de España en la Unión Europea. Entre los aspectos más favorables acerca de lo observado por los entrevistados desde 1986 destacan los tres siguientes: el efecto rastrillo hacia el sector servicios en la comarca, en continua expansión; los notables avances en la adaptación a los nuevos sistemas de gestión de la calidad; las inversiones en formación de trabajadores de la comarca y la consolidación de la industria en nuestro tejido social. Entre los aspectos menos favorables destacan: el deterioro medioambiental, que ha incrementado las preocupaciones conservacionistas en la comarca y el escaso crecimiento de las infraestructuras en nuestra comarca, desproporcionadas al crecimiento de la producción industrial. El volumen ha pasado de 717.570 TM de 1999 a

867.298 del 2000. Más del 38 % de la carga se transporta por carretera, dato que implica que la demanda de mejores vías crece a un fuerte ritmo, mientras que algunas de nuestras vías terrestres presenta un estado caótico.

En cuanto a las posibilidades expansivas, la Comarca disponía de una considerable cantidad de suelo industrial de reserva en cuatro de los siete municipios, Algeciras, Los Barrios, La Línea y San Roque, si bien un tanto disperso, insuficientemente comunicado y sobre todo, sin coordinación de los distintos municipios en aras a alcanzar el necesario consenso que permitiese establecer una planificación conjunta y racional del aprovechamiento del suelo industrial, y por ende, una reorganización de la actividad industrial en la que la confrontación con el entorno no sólo natural sino también económico pudiese ser minimizada. En este sentido es reseñable la confusión existente en las primeras áreas industriales desarrolladas, muchas de ellas rodeadas –casi hermanadas- parcialmente por zonas residenciales sin que haya existido un ordenamiento básico en su ejecución; asimismo es destacable el hecho de que una parte significativa del suelo industrial programado siga vacante tras largos años de abandono –con el consiguiente deterioro en los de por sí escasos equipamientos colectivos- en polígonos de San Roque o Algeciras, mientras que otros municipios con menor desarrollo industrial cuentan con grandes superficies de reserva, como es el caso de Los Barrios.

El turismo como sector económico no se comienza contemplar hasta bien pasadas las escasas iniciativas industriales que promueve el G.A.E.I.A., y es más el resultado de la iniciativa de unos pocos sobre la base de unas expectativas naturales claramente potenciales –nuevamente-, que una labor meditada y/o planificada, organizada. Obvia muestra de ello son los vértices sobre los que los estudios del momento quieren capitalizar este sector, y que no son otros que la colonia británica de Gibraltar y los enclaves norteafricanos de Ceuta y Tánger; o lo que es lo mismo, reiteración en las premisas erróneas, puesto que tales objetivos sólo hubiesen permitido el nacimiento de un sector turístico de distribución, sin que ello supusiese en ningún momento el aprovechamiento integral de las potencialidades campogibaltareñas en la industria del ocio.

Tal asignación de objetivos se asentaba sobre la idea de la excesiva industrialización de la zona, lo que se entendía como un factor disuasorio de primer orden para la viabilidad de proyectos turísticos de calidad, sobre la insuficiente infraestructura hostelera de la zona y la baja calidad de los servicios, la inexistencia de adecuadas conexiones de comunicación con el exterior de la Comarca, así como las severas restricciones que imponía la presencia de múltiples y extensas zonas militares especialmente en orden al acceso a determinadas zonas del litoral. No se contemplaban las posibilidades de municipios como el tarifeño –que poco a poco irá mostrando su incuestionable atractivo para segmentos turísticos de alto/medio poder adquisitivo-, o aquellos como Jimena y Castellar, que bien pueden ser objeto de otras fórmulas alternativas, algunas de las cuales han iniciado tímidamente su andadura empresarial con buenos resultados.

En cuanto al presente económico del Campo de Gibraltar se retrotrae, como ya se indico anteriormente, a su pasado con el que mantiene una línea de continuidad sin fisuras que marca un carácter de inversiones industriales de grandes grupos –lo cual es evidentemente deseable- que refuerza el interés de las empresas del polo industrial básico y su consolidación en la zona, pero no permite la diversificación de actividades, con la consiguiente polarización tanto del empleo –estancado-, como de la distribución de la riqueza generada, sin que medien las sinergias necesarias para un aprovechamiento total del potencial económico campogibaltareño ni de su posicionamiento geoestratégico. Esto es, pese a la importancia de sus dos pilares económicos, el polo industrial y la actividad portuaria, el Campo de Gibraltar carece en la actualidad de un desarrollo equilibrado que le permita afrontar el futuro con garantías.

Los datos de los estudios sintetizados en los cuadros que se aportan confirman, una y otra vez, lo antedicho: del total de las inversiones realizadas en el año 1997 en la Comarca, 20.683.271.000 pesetas, la práctica totalidad fueron realizadas en nuevas industrias o ampliaciones de las ya existentes del grupo de Grandes Industrias, mientras que el resto se repartió en construcción de otras industrias, construcción y servicios.

Tanto el Puerto Bahía de Algeciras como la Asociación de Grandes Industrias (A.G.I.), muestran en sus cifras que forman la columna vertebral de la economía campogibraltareña, en lo que supone el valor añadido fundamental de la Comarca. Si bien, se observa como aspecto negativo el hecho de que esa es la única columna sobre la que sustentar el entramado productivo de la zona, por lo que empleo y crecimiento son objetivos difícilmente alcanzables bajo este prisma por carecer ambos al día de hoy de un efecto arrastre como motores económicos. Por otra parte, ambos polos productores dependen básicamente de la actividad generada por tres firmas: Cepsa, Acerinox y Maersk. Los niveles de inversión del polo industrial, muy elevados –más de 27.500 millones de pesetas el pasado año 98-, su enorme producción de bienes y servicios –642.258 millones de pesetas durante 1998-, o el importante movimiento de mercancías –56.680 miles de toneladas-, muestran escasa sinergia con el entorno, salvo en el caso, precisamente, del otro pilar de enjundia: el Puerto, que movió más de 45.200.000 toneladas, 1.167.229 contenedores, 780.406 vehículos y más de 3.800.000 personas.

El estudio y desglose de las licencias de actividad económica de la Comarca, confirma inequívocamente el análisis anterior, ya que frente a las 11.850 licencias totales existentes el pasado año 98, unas 7.000, el 60 por ciento correspondían a actividades comerciales, mientras que las industrias productoras y manufactureras de toda índole apenas superaban el 5, 2 por ciento, correspondiendo el total restante a construcción, con el 7,56 por ciento, a transporte (con buena parte de ellos dedicados a transporte local autónomo) y telecomunicaciones, con el 12,98 por ciento, y servicios, que alcanzaba el 15,12 por ciento.

A pesar de ello, el simple análisis de indicadores económicos usuales como el consumo energético –1.950.160 megaw./h. en 1997-, las líneas telefónicas operativas –67.564 en el mismo ejercicio-, o el total de vehículos de transporte de mercancías – un total de 3.632-, podría de nuevo, como en el caso de las cifras originadas por el polo industrial y el ente portuario, llevar a concluir que la Comarca goza de una adecuada salud económica, cuando la realidad es bien distinta: se cuenta con un increíble potencial, pero es preciso desarrollarlo para alcanzar un equilibrio y para poder afrontar el futuro con unos niveles de competitividad satisfactorios.

Si a ello añadimos el secular abandono de la explotación agrícola, la residual actividad ganadera y la nunca planificada oferta turística, tenemos un mapa económico completo de la economía campogibraltareña, cuyo examen permite estructurar las medidas a tomar para modificar la tendencia actual de mantenimiento del *status quo*.

Los datos sobre la explotación agraria comarcal, tan olvidada que es preciso remontarse al año 1996 para tener algún indicador fiable, muestran las posibilidades de cultivos específicos de alta rentabilidad tanto por su viabilidad comercializadora como por su temprana producción básicamente en municipios como Jimena y Castellar, con unos suelos totales de regadío en torno a los 20,56 y 17,52 Km. cuadrados, respectivamente, sin menospreciar los 5,76 de San Roque, ni los 22,40 de Tarifa, máxime cuando en estos dos últimos casos la actividad puede complementarse con la explotación de activos turísticos. Asimismo pueden ser susceptibles de reutilización para cultivos especializados parte de los 25,03 Km. cuadrados de suelo destinado a secano en labor intensiva de Jimena o los 43,24 de Tarifa, y en menor medida los 5,18 y 16,28 para labor extensiva de los municipios anteriormente reseñados.

En cuanto a la realidad del sector turístico, la constatación de la oferta, en el año 97, de los servicios de infraestructura del sector nos señala la tendencia a la implantación de servicios en los grandes centros urbanos, quizá por desconfianza hacia el potencial de reclamo exógeno, salvo en los casos de San Roque, y especialmente Tarifa, municipios en los que la actividad turística, si bien desordenada y sin conciencia de colectivo económico pujante, muestra un incipiente desarrollo basado en la calidad y las bondades naturales del entorno, así como en la explotación de sus activos deportivos. Prácticamente sin explotación que merezca tal nombre subsisten los servicios hosteleros y de restauración en otros municipios con cierto potencial como Jimena, Castellar o La Línea, claramente enfocados a consumos endógenos.

Si se cuenta en la Comarca, como valores añadidos, con una Escuela de Hostelería, con la apertura inmediata de un Casino, su inmediata vecindad con la Costa del Sol malacitana, con

la situación geoestratégica de puerta al continente africano, con la conjunción de Mediterráneo y Atlántico en sus aguas por lo que resulta casi obligado su utilización como base de recalada de embarcaciones de recreo, y con unas condiciones naturales privilegiadas que abarcan desde su amplísima costa hasta parques naturales como el de Los Alcornocales.

Se trata pues de un doble mercado tremendamente potencial que se cubre de modo insuficiente y nominal en cuanto a la aportación de bienes y servicios –algo más en este último aspecto- a las grandes industrias, mientras que es absolutamente irrisoria la actividad en cuanto a transformación. Y si bien, el camino hacia los bienes y servicios suministrados a las grandes industrias es más franco y por él se debe arrancar puesto que el cliente potencial ya está ahí, y ese camino lo han abierto ya distintas empresas, no es menos cierto que resulta importante cara a la posible mortalidad de las nuevas PYMES a crear, el dimensionamiento adecuado de la oferta existente y su viable compaginación con otros potenciales clientes de la zona de influencia; caso contrario, cabe la posibilidad de estar alimentando una PYME sin viabilidad por falta de mercado suficiente o por una escasa competitividad en precios y calidad del servicio a prestar, todo lo cual puede conducir a una morbilidad temprana.

En el momento actual, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación, en unión de la Autoridad Portuaria Bahía de Algeciras, la A.G.I. y la Universidad de Cádiz, mantienen encuentros periódicos con el C.E.E.I. ubicado en Málaga, con el que se están cubriendo las primeras fases de estudio que en breve darán paso a la implantación de una “antena” de aquel en el Campo de Gibraltar –al igual que en el caso del Parque Tecnológico de Andalucía para otros fines-, para comenzar a desarrollar actividades a la espera de la construcción urbanística definitiva, cuyo coste se situaría en los 350 millones de ptas. Como proyecto a medio plazo se mantiene el interés por la construcción de un edificio “nido”, instalación destinada a aquellas empresas que una vez transcurrido el plazo de existencia en el C.E.E.I., mantengan unos niveles de supervivencia claros pero no precisen un mayor dimensionamiento físico, pueden disponer de una ubicación más prolongada en el entorno que precisan en cuanto a servicios y tecnología.

La viabilidad tanto de esta iniciativa, como de la anteriormente descrita de un Area Tecnológica, se encuentra en las oportunidades endógenas de la industria comarcal: investigación y desarrollo (I + D) y transformación de las materias primas producidas por el polo industrial básico (pasta jabón, pasta plástica, corcho, productos perfumería, tejidos,...), así como en las exógenas: desarrollo de nuevas actividades con implantación regional (con especial atención a la Costa del Sol y la Costa gaditana) y el emergente mercado norteafricano. Todo ello sin contar con el interés a suscitar en empresas internacionales con el valor añadido del transporte marítimo y sus bajos costes, merced al Puerto, así como la necesidad de potenciar la industria de reciclaje medioambiental, dado el volumen de los residuos que genera el polo y que hoy ha de tratar por sí mismo en la medida de lo posible o ha de contratar con empresas foráneas.

De igual modo son oportunidades endógenas objetivables para el desarrollo y producción, y por supuesto la innovación, tanto el corcho como la acuicultura. El corcho, sirva como ejemplo, es extraído de nuestra Comarca y manufacturado en gran medida en Portugal, donde se transforma básicamente en tapones para embotellado y diversas aplicaciones aislantes y decorativas, que nos son reenviadas para su utilización en las bodegas y constructoras andaluzas y españolas. El desarrollo de la acuicultura, mediante una explotación racional por métodos tradicionales (almadrabas) o mediante la puesta en marcha de piscifactorías, es otro ejemplo claro de la potencialidad de la Comarca, que además permitiría la revitalización de la industria conservera local, desde hace siglos pujante en la zona.

Bajo el prisma de la industria como concepto global, entendemos sumamente interesante el apoyo a actividades industriales de diversificación, como es el caso de la industria del ocio, hostelería y de restauración, que en el Campo de Gibraltar, es aún más importante tanto por el potencial existente como por la necesidad de enjugar el déficit que supone la presencia del polo industrial básico, en un intento de conjugar ocio y trabajo, industria pesada y atractivo turístico, lo cual ha de redundar en un mejor equilibrio de la Comarca. Podemos resumir así la presencia del sector en la comarca:

- Ciudad recreativo-comercial en la Línea de la Concepción, con puerto deportivo e instalaciones orientadas al ocio, con aprovechamiento intensivo del centro recreativo existente en la zona de Santa Margarita y reutilización de un edificio singular en sus cercanías (bajada del Higuerón), hoy sin uso específico.
- Complejo deportivo-residencial en San Roque, en torno a la apertura del Casino local, y en conexión y sincronía con la red de campos de golf y polo existentes en el municipio, en extensión hacia la costa malagueña, zona que cuenta además con un puerto deportivo a pleno rendimiento y que puede suponer un catalizador y un elemento de valor añadido.
- Plan de dotaciones/ayudas orientado hacia la implantación de una red de turismo rural/ecológico en los municipios de Jimena y Castellar, aprovechando el alto valor ecológico y medioambiental de ambos, máxime cuando se trata de una fórmula de explotación industrial muy al alza.
- Mención aparte merece el municipio de Tarifa, que ya cuenta con una incipiente industria turística, en la actualidad muy volcada hacia el turismo deportivo, a pesar de contar con numerosos atractivos históricos, paisajísticos, y medioambientales. Cuenta además con la mayor infraestructura de servicios existente en la zona y una cierta marca de calidad en cuanto a promoción, de la que se vale escasamente en la actualidad, basada en su potencial natural y en la ausencia de saturación de esa infraestructura, mucho más cuidada que otras zonas relevantes desde el punto de vista turístico como es la vecina Costa del Sol.

En todo caso, el Campo de Gibraltar cuenta con suficientes elementos naturales, históricos y de ocio como para que resulte harto mensurable la apuesta por la creación de circuitos turísticos bien estructurados que pueden aportar activos económicos importantes para la Comarca, por no mencionar el alto grado de empleo que generan estas actividades. El Campo de Gibraltar trata de abrir vías alternativas que eviten su ya tradicional dependencia del sector secundario.

3.4 EL PUERTO BAHÍA DE ALGECIRAS: EN LA VANGUARDIA EUROPEA DEL SECTOR

La situación estratégica de la Bahía de Algeciras, unida a una alta calidad de los servicios prestados por su Comunidad Portuaria, constituyen pilares básicos del éxito de su Puerto. Situado en la confluencia de las líneas intercontinentales que unen Europa, América y Extremo Oriente es, además, el paso natural de los intercambios Norte-Sur, entre la Unión Europea y el Magreb. Para mayor aprovechamiento de esta ventaja estratégica, el Puerto Bahía de Algeciras proyecta la construcción de una zona de actividades logísticas (ZAL), que convertirá la Bahía en el nodo logístico más importante del sur de Europa. Actualmente forma un *binomio* generador de empleo junto al polo industrial de la comarca, que ha estado muy vinculado a su desarrollo. Las expectativas de empleo en la comarca son actualmente, óptimas, especialmente en el municipio de los barrios, abriéndose claras posibilidades para la creación de nuevas empresas en la comarca.

El Puerto extendió sus instalaciones durante los años 60 a La Línea de la Concepción, circundando espectacularmente la Bahía. De hecho en 1967 el Puerto pasaría a llamarse Algeciras-La Línea. En 1993 la Junta del Puerto de Algeciras-La Línea se transforma en Autoridad Portuaria Bahía de Algeciras, nombre que prevalece hasta la actualidad. A pesar del cambio de denominación, desde 1993 se inicia la construcción de nuevos atraques en La Línea de la Concepción y su crecimiento continúa hasta la actualidad.

Las instalaciones portuarias de Tarifa pertenecen también al ámbito de la Autoridad Portuaria Bahía de Algeciras. La importancia de la ubicación geográfica de Tarifa es sobradamente conocida, se trata del punto ubicado en el extremo sur de la península ibérica y también del más cercano a África, apenas 14 kilómetros. Sus instalaciones se integran en el Puerto Bahía de Algeciras en 1982. Sus infraestructuras han sido recientemente completadas con la construcción de la Estación Marítima, recientemente inaugurada y que ha supuesto un serio esfuerzo inversor por parte de la institución portuaria, con el objetivo fundamental de que el Puerto de Tarifa sea Frontera Exterior Schengen desde el pasado 2002. La inversión ha ascendido a 1.749.913 euros e incluye un edificio con 1500 metros cuadrados en su planta

baja y 700 metros cuadrados en la planta alta. Las ostentosas instalaciones están acompañadas de un entorno tan interesante como las murallas del Castillo de Guzmán el Bueno.

En los últimos diez años el Puerto Bahía de Algeciras se ha definido como uno de los puertos más importantes y con mayor crecimiento del mundo. Una de sus principales actividades es el tráfico de contenedores, pero el Puerto Bahía de Algeciras ocupa también los primeros lugares en otros tráficos: mercancía general, graneles líquidos, pasajeros y avituallamiento. En la actualidad la Autoridad Portuaria puede presumir de que uno de cada dos empleos generados en el Campo de Gibraltar depende, directa o indirectamente, de la actividad del puerto. Maersk, por su parte, realiza una importante aportación. De sus empresas dependen actualmente cerca de 1500 empleos en la comarca y más de 7000 indirectos, dejando en la comarca unos 120 millones de euros al año y acaparando más del 50 por ciento de los 55 millones de toneladas que mueve el puerto en la actualidad. .

La autovía Jerez-Los Barrios y la autopista Guadiaro-Estepona, junto a la mejora de las conexiones ferroviarias, deben impulsar el desarrollo del nodo logístico del estrecho. Si bien, las infraestructuras terrestres han sido el principal lunar que históricamente han tenido estas instalaciones. Ferrocarril y carreteras han roto durante décadas lo que hubiera sido una sinergia económica ideal. Afortunadamente, las perspectivas futuras de las comunicaciones son algo más favorables.

El Puerto Bahía de Algeciras ha superado la cifra de 52,7 millones de toneladas de mercancía movidas en 2001. Es la primera vez que un puerto español supera una cifra de tal magnitud. También se ha superado un record no menos significativo: el paso de un millón de vehículos anuales en las líneas de *ferries* y *fast ferries* que unen Algeciras con Ceuta y Tánger. La mayoría de los tráficos que utilizan las instalaciones del puerto han mantenido un ritmo ascendente, pero el artífice de estos índices de crecimiento ha sido fundamentalmente la mercancía general.

De los mencionados vehículos, alrededor de 146.000 son camiones, con un aumento del 25 por cien sobre el año anterior en la línea de Tánger y un ritmo de 12000 vehículos mensuales, que habla por sí solo de la intensidad del tráfico y de la eficacia de las operaciones. Las líneas de *ferrys* son, a su vez, cada vez más utilizadas por los camiones, que fueron más de 12000 en el 2001. Dentro de éste millón de vehículos, que supone un aumento de los embarques y desembarcos del 9 % se incluye el tránsito de camiones entre un lado y otro del estrecho que, siguiendo la tendencia de los últimos años ha disparado su ritmo hasta una media mensual de 12000 unidades. El año 2001 se ha cerrado con un nuevo record de tráfico pesado.

Si echamos una mirada hacia el futuro veremos nuevos signos inequívocos de expansión de la actividad portuaria. Así, el inicio de la construcción de las futuras instalaciones de Campamento²⁶, la adjudicación de una nueva fase del proyecto de Isla Verde Exterior, cuyo muelle permitirá operar a las futuras generaciones de grandes buques y grúas para contenedores, la adquisición de más de 100 hectáreas para la futura Zona de Actividades Logísticas... todo ello nos habla de un futuro muy prometedor para la comarca.

La multinacional danesa MAERSK ESPAÑA, S.A. aterrizó en las instalaciones portuarias en 1986 gracias a la consumada ampliación del Muelle del Navio. Desde entonces se inicia una pujante actividad de tráfico de contenedores, en progresión geométrica hasta la actualidad. En 1994 se alcanza la cifra mágica de un millón de TEUs, de forma que el Puerto se consolida como líder del mediterráneo en tráfico de contenedores y como el número uno de España en tráfico total, con 37 millones de Tm. En la misma onda expansiva se inaugura el nuevo edificio de administración de la APBA en 1995 y la célebre “Terminal 2000” de Maersk España. Por otra parte la multinacional norteamericana SEALAND se fusiona con Maersk incorporando también su actividad a la terminal 2000, convirtiendo en asequible el soñado objetivo de rebasar los dos millones de TEUs anuales y consolidando el liderazgo del puerto en el tráfico de contenedores del mediterráneo.

²⁶ Localidad perteneciente al municipio de San Roque, limítrofe con la Línea de la Concepción, donde la Autoridad Portuaria posee instalaciones desde hace 20 años.

Maersk comenzó en el año 2001 a operar en el Muelle Juan Carlos I Norte, que cuenta con una línea de atraque de 342 metros con 15 metros de calado y 104 metros con 9 metros de calado. Desde entonces se vienen utilizando para ello dos grúas portainer que permiten la estiba y desestiba de un barco más durante la jornada. Asimismo la multinacional ha ampliado en 3,8 hectareas la superficie ocupada en su terminal del Muelle Juan Carlos I. Con estas ampliaciones, la terminal 2000 de Algeciras alcanza ya una superficie de 66,6 hectareas, o sea, el equivalente a 70 campos de fútbol.

Una de las entidades implicadas en la constitución de COMPORT en 1999 es la AGI (ASOCIACIÓN DE GRANDES INDUSTRIAS DEL CAMPO DE GIBRALTAR), junto a entes como la AESBA (ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS PORTUARIOS BAHÍA DE ALGECIRAS), la CÁMARA DE COMERCIO INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DEL CAMPO DE GIBRALTAR, la FECG (FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DEL CAMPO DE GIBRALTAR) y FEPYME (FEDERACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL CAMPO DE GIBRALTAR).

La AGI es una asociación constituida para que las grandes industrias de la comarca trabajen conjuntamente de cara seguir impulsando una de las áreas de desarrollo económico y social más importante de Europa y con más futuro a medio y largo plazo²⁷. Se trata de organizaciones completamente conscientes de su interdependencia y de la necesidad de mantener abiertos canales de comunicación que permitan coordinar sus acciones futuras. En la presentación de la memoria anual de la AGI del ejercicio del 2001 se destacaron los importantes logros alcanzados en la comarca, especialmente en materia de empleo, más del 43 % de los activos ocupados de la zona están empleados por las 14 empresas de la AGI. En el apartado de cuentas pendientes, se han subrayado dos aspectos de relevancia en los que la asociación y a sus empresas deben trabajar seriamente en próximos años: por una parte, la mejora de las comunicaciones terrestres, tan determinante para consolidar sus avances. En

²⁷ Los actuales 14 miembros de la AGI son ACERINOX, AGA, Air Liquide, Cepsa, Interquisa, Petresa, Eastman Chemical, Endesa Generación, Endesa Puertos, Maersk Sealand, Repsol YPF, Sociedad Eólica de Andalucía y Torraspapel. Es destacable el hecho de que Maersk haya sido incluido en una organización industrial, aún perteneciendo su actividad al sector servicios. Las industrias consideraron su vinculación directa con la actividad industrial comarcal, así como su peso específico en cuanto a producción y generación de empleo.

segundo lugar, la mejora y desarrollo de la red de PYMES de la comarca en torno al ámbito del Puerto y del polo industrial ya que la mayor parte de bienes y servicios contratados por las empresas miembros de la AGI se siguen adquiriendo fuera de la comarca, con lo que se elimina parte del potencial desarrollo económico.

El Puerto Bahía de Algeciras se proyecta como institución a la sociedad campogibraltareña y andaluza a través de la Comunidad Portuaria Bahía de Algeciras (COMPORT). Se trata de una entidad sin ánimo de lucro radicada en la comarca que auna las iniciativas de las principales empresas del sector, así como de todo tipo de entidades comarcales, provinciales y regionales, relacionadas con la actividad marítima y portuaria. Su creación se dio principalmente para promocionar el Puerto Bahía de Algeciras y su Comunidad Portuaria, así como canalizar todas las inquietudes existentes en torno a la proyección del Puerto. Su objetivo principal es la potenciación de las empresas del sector portuario que operan en la comarca y del propio puerto, estableciendo nuevos contactos y reforzando las relaciones comerciales con los distintos colectivos empresariales. Se pretende dar a conocer el Puerto Bahía de Algeciras tanto a nivel nacional como internacional, asesorar y orientar las actividades y servicios del Puerto, coordinar las acciones entre los distintos colectivos implicados y realizar estudio de mercado e investigaciones que orienten su política. (Véase anexo 1)

El pasado mes de octubre de 2002 se inicio la IV edición del Master Universitario en Administración y Gestión Portuaria, título propio de la Universidad de Cádiz y gestionado por la Fundación Universidad-Empresa y que procede de una iniciativa conjunta que en 1998 tuvieron Puertos del Estado, Autoridad Portuaria Bahía de Algeciras y Autoridad Portuaria de la Bahía de Cádiz para patrocinar la formación de los futuros profesionales del sector. Nos encontramos ante una institución moderna y consciente de la importancia de su proyección social y académica, así como de la necesidad de dirigir la formación de futuros profesionales del sector portuario, como inversión en el futuro capital humano que controlará el Puerto.

PROYECCIÓN DE LA APBA A LA ECONOMÍA ANDALUZA

IMPACTO ECONÓMICO DEL PUERTO B. DE ALGECIRAS SOBRE COMARCA (2000)	GASTOS PERSONAL (millones de pesetas)	DE VENTAS (millones de pesetas)	EMPLEO (puestos de trabajo)
Industria portuaria	31.400	162.300	9.800
Industria dependiente	71.000	713.700	21.300
TOTAL	102.400	876.000	31.100
IMPACTO ECONÓMICO DEL PUERTO B. ALGECIRAS SOBRE ANDALUCÍA			
Industria Portuaria	33.400	168.900	10.600
Industria Dependiente	78.800	818.400	27.000
Total	112.200	987.300	37.600

Fuente: Departamento de Teoría Económica y Economía Política de la Universidad de Sevilla (2001)

Como podemos apreciar la actividad del Puerto Bahía de Algeciras tiene una destacable repercusión sobre la economía andaluza, si bien queda patente en el informe presentado por la Universidad de Sevilla, el importante volumen de bienes y servicios que son subcontratados fuera de la comarca. La repercusión, en este sentido, también alcanza a otras comunidades autónomas del país. En los últimos diez años el Puerto Bahía de Algeciras se ha definido como uno de los 10 puertos más importantes y con mayor crecimiento del mundo. En este periodo ha destacado fundamentalmente en tráfico de contenedores, si bien apunta a los primeros lugares en tráfico como graneles líquidos y pasajeros.

La comarca del Campo de Gibraltar, con un enclave afortunado en la geografía mundial parece haber aprovechado definitivamente, las últimas oportunidades que le ha concedido la historia, de la que ha sido inevitablemente protagonista. Las nuevas perspectivas de desarrollo socioeconómico han contribuido significativamente a alejar los viejos fantasmas de la marginación, la miseria, la incomunicación, el aislamiento y el analfabetismo, que fomentaron anteriores coyunturas históricas.

3.6 ASPECTOS SOCIOCULTURALES DE LA COMARCA

Detenernos en las características de la cultura local resultará esencial para el desarrollo de un trabajo de esta índole, por todas las implicaciones que tiene de cara al desempeño de las labores diarias de una multinacional instalada en la comarca como es el caso de Maersk²⁸. Para aproximarnos al perfil sociocultural de los campogibaltareños debemos incidir en el carácter fronterizo de su ubicación, que tanta relevancia ha tenido en los cambios anteriormente comentados. Si bien debemos además profundizar dos aspectos, parcialmente consecuentes de su naturaleza fronteriza, especialmente importantes en su reciente historia: los cambios bruscos en la economía y su continuo crecimiento demográfico desde principio de siglo XX, con la consecuente mezcla de población.

²⁸ La influencia de la cultura local en el desempeño de las filiales de multinacionales implantadas en diversos países queda patente en los trabajos de Hofstede, G. en *Culturas y organizaciones*. Alianza Editorial. Madrid. 1999.

Santacana denunciaba la práctica en la comarca, a principio de siglo, de una agricultura atrasada que utilizaba técnicas arcaicas y precarias. Sin embargo el comercio con Gibraltar se había convertido en una actividad que permitía sobrevivir a gran parte de la población de la comarca. La gestión de puestos de venta era una forma de vida habitual e, incluso, la historia nos habla de comerciantes de la época sin puesto fijo que cruzaban la frontera con Gibraltar varias veces al día. Por su parte, Algeciras presentaba una fuerte actividad corchera y pesquera. De hecho el Puerto de Algeciras se convierte en el primer puerto pesquero de España durante la década de los 50'. El perfil económico y social de la comarca da un giro de 180' a mitad de siglo a través de su inclusión en los Planes de Desarrollo, tal y como hemos podido apreciar en el desarrollo de éste capítulo. Desde entonces el Campo de Gibraltar se convierte en una comarca que organiza su vida social en torno a la industria y se convertirá en un polo de atracción de mano de obra del resto de la provincia, Andalucía e incluso algunos otros puntos de España. El *boom* del Puerto en los 80 contribuirá también a este fenómeno, arrastrado, también, por la positiva sinergia que creó la revolución industrial campogibaltareña así como por una grata coyuntura mundial para el tráfico de contenedores, vehículos y pasajeros. La escasa agricultura existente en la zona se verá masacrada por el feroz crecimiento del núcleo urbano algecireño y del Puerto, que en su expansión dejará las 14 playas de Algeciras en tan sólo tres.

Los fenómenos anteriormente mencionados implican un notable crecimiento de la población comarcal, que deja de comportarse como una economía satélite de Gibraltar y pasa a ser una de los principales focos industriales del país. En 1940 Algeciras tenía 25671 habitantes, que pasan a ser 81.663 en 1969, con la consecuente repercusión en el núcleo urbano, en el que emergen nuevas barriadas de aspecto caótico y desordenado. El rápido crecimiento se debe a que la natalidad de la zona era tradicionalmente fuerte, viéndose acelerada por la mejora de las expectativas económicas, al comenzar la comarca su inserción en el sector industrial. Actualmente Algeciras sobrepasa los 100000 habitantes y La Línea de la Concepción los 70000, en una comarca que mantiene un lento crecimiento arrastrado fundamentalmente por el reciente despegue de Los Barrios que ha experimentado un importante crecimiento

recientemente a través del tirón del sector servicios, consecuencia del anterior apogeo industrial.

La comarca, por lo tanto, cambia radicalmente en unas décadas su dinámica laboral, convirtiéndose ahora en un polo de atracción de mano de obra de otras zonas de Andalucía e incluso de otras Comunidades Autónomas, tanto para la ocupación de puestos cualificados como no cualificados, dado el continuo crecimiento de sus industrias. El hecho de que trabajadores cualificados de toda España desarrollaran su itinerario profesional en el Campo de Gibraltar desde los 70' nos hace ver, en la parte positiva, el rápido crecimiento de las industrias y el Puerto, y en la parte negativa, el escaso nivel formativo existente en la comarca, con los consecuentes problemas de integración laboral. En 1970 la tasa de analfabetismo en la comarca era aún superior al 33 por ciento. Desde entonces las instituciones han trabajado seriamente en mejorar el nivel formativo de la comarca con importantes resultados. Los historiadores relacionan esta situación por la falta de oportunidades existentes en la comarca entre la Guerra Civil y la década de los 60. Figueruelo afirmaba en su trabajo de 1969: “no descubrimos nada nuevo si afirmamos que toda Andalucía, y en especial esta comarca del Campo de Gibraltar, es zona de para crónico. No existe la industria y el agro, insuficientemente explotada (...) Antes se emigraba al Campo de Gibraltar. Ahora emigran todos, los del Campo y los de fuera, a las zonas industriales de la península y del extranjero”

El escaso aprovechamiento de los recursos agrícolas se debía, en parte, al socorrido recurso que encontraba la población en el comercio con Gibraltar antes del cierre de la verja en 1969, que evitaba la inversión en otras expectativas económicas. El contraste con la brillante colonia británica hacia aún más notable el atraso de la zona. En palabras de Figueruelo en 1969: “Nos hallamos ante una comarca que reúne las características típicas de los países subdesarrollados: estructuras sociales y económicas atrasadas, producción primaria, recursos mal explotados, falta de cultura y gran tasa de analfabetismo, escasez de capital, etc. (...). Gibraltar es un pedazo de Europa con nivel de vida incluso superior a la metrópoli; su comarca, por el contrario, pertenece a una de las zonas más subdesarrolladas del país, que aún no ha superado la barrera fatídica de los 500 dólares de renta media. Las diferencias son

tan acusadas y a todos los niveles que huelgan no sólo los comentarios sino cualquier consideración de tipo ideológico y político. Las pocas gentes instruidas existentes instruidas en el Campo consideran con buen juicio que el problema político de Gibraltar no se resolverá mientras perdure esa tremenda disparidad entre el enclave británico y la zona española. En definitiva: hay que resolver antes el problema económico del Campo de Gibraltar, su promoción social y económica”

Nos encontramos, a partir de los 70, una rápida transición en la comarca hacia un mercado de trabajo con mejores expectativas para la población, que ofrece la posibilidad de integración en las plantillas de las grandes industrias, formando parte de lo que algunos sociólogos denominaran aristocracia industrial. El fenómeno conlleva un exagerado crecimiento de los núcleos urbanos, especialmente el de Algeciras, que abandona su tradicional aspecto de puerto pesquero de mitad de siglo para experimentar un crecimiento desmesurado, en el que se perpetúan la formación de barriadas de aspecto desordenado y desaliñado, en respuesta al crecimiento económico y demográfico, incrementado en los 80 por el espectacular *boom* del Puerto. El despegue del Puerto Bahía de Algeciras llega como consecuencia de la sinergia provocada por los polos industriales, las circunstancias favorables del transporte marítimo mundial para tráfico de contenedores, pasajeros y vehículos, y, especialmente, por el ingreso de España en la Unión Europea. Los detalles de este fenómeno han sido ya analizados en el presente capítulo. El intenso desarrollo urbano mermó los escasos recursos agrícolas existentes en la zona, mientras que el crecimiento del Puerto continuó hasta la formación del puerto ciudad²⁹, borrando la mayoría de las playas algecireñas del mapa. Dichas circunstancias favorecen la incorporación de MAERSK a la Bahía en 1986. La multinacional era conocedora del potencial que la Bahía poseía para el transporte de contenedores e iniciará su actividad con mínimas instalaciones, que tendrían a la postre un veloz crecimiento. Si buscamos referencias claras sobre el impacto económico y la boral de la naviera nórdica en la comarca, podemos destacar los 8500 empleos generados entre puestos de trabajo directos e indirectos para una comarca que ronda los 250000 habitantes. Los datos son suficientemente elocuentes.

²⁹ Término acuñado por Del Castillo, L.A. en Historia de Algeciras. Diputación de Cádiz. 2001. El autor ironiza con la visión de la ciudad como un apéndice del Puerto tras el desarrollo de éste en los 80.

Las circunstancias de los trabajadores han cambiado notablemente, a pesar de la crudeza de algunos datos estadísticos que siguen delatando algunas lagunas económicas de importancia en la comarca. En general, el campogibraltareño es consciente de la mejora de las circunstancias en las últimas décadas y agradecido de la posibilidad de quedarse a vivir y trabajar en la tierra que le vio nacer. En el discurso de los trabajadores adolece un fuerte resentimiento hacia un pasado o menos agraciado en este sentido, con prácticas feudalistas aún denunciadas por los historiadores, con circunstancias extremas en algunas de las grandes fincas del Campo de Gibraltar, como era el caso de la Almoraima. En palabras de Santacana: “las relaciones sociales adolecen de un rígido clasismo que se endurece conforme se desciende en la escala social. La abundancia de mano de obra y la escasez de trabajo son causa de unos salarios bajos, de un creciente porcentaje de emigración y, sobre todo, de la falta de espíritu de clase entre los trabajadores. Las relaciones en la agricultura son aún peores, en especial en tierras de gran propiedad en las que pervive el espíritu feudal, aún muy acusado en amplios estratos de los terratenientes españoles.”

La desigualdad social, el analfabetismo y el bajo nivel cultural son deficiencias que la sociedad campogibraltareña aún está corrigiendo. Se trata de un pueblo que se ha agarrado firmemente al cambio económico y a su particular revolución industrial. Es interesante destacar el escaso desarrollo que tienen en la comarca los movimientos conservacionistas, que no se prodigan en manifestaciones públicas. La Refinería Campo de Gibraltar está contemplada más como una fuente de desarrollo y empleo que como una fuente de problemas ecológicos por los ciudadanos. Los principales obstáculos encontrados, en este sentido, por las empresas allí instaladas están en agentes sociales de fuera de la comarca. Los ciudadanos han optado por el viejo dicho popular de “no has de morder la mano que te da de comer”, si bien lo cierto es que los más viejos del lugar no conocen un pasado mejor en el aspecto económico.

En el aspecto político, es destacable la importante tradición que la ideología de izquierdas y el movimiento sindical tienen en la comarca, así como el movimiento andalucista. El yugo clasista soportado durante la primera mitad del siglo XX ha influido notablemente en el

pensamiento de los campogibaltareños. A pesar de la reciente desaparición de las diferencias entre ideologías, los ciudadanos dan prioridad a la igualdad de oportunidades y la consecución de una Andalucía desarrollada y al nivel del resto de España. El éxito de Izquierda Unida en el Ayuntamiento de Los Barrios y del Partido Andalucista en el Ayuntamiento de Algeciras sirve de botón de muestra de ambas tendencias. La tradición de la izquierda y el importante desarrollo del sector portuario han desencadenado una frenética actividad sindical en la zona, en continuo conflicto con la Autoridad Portuaria y con MAERSK ESPAÑA. Todo ello procede de una tradición específica del sector portuario con una escuela de sindicalismo agresivo propia de los TRADE UNIONS estadounidenses y australianos, que transmitieron sus líneas de actuación a otros países³⁰. La politización de los cargos y la agresividad de este sindicalismo ha generado críticas incluso en foros de izquierdas. Las empresas del sector señalan, por su parte, que se trata de un sindicalismo desbocado que desprecia los números de las multinacionales y que podría incluso provocar la evasión de MAERSK hacia orillas más tranquilas desde la óptica laboral. La actividad ha generado prácticas clientelistas que organizan sus redes para defender sus puestos de trabajo por encima de los intereses de la multinacional.

El nudo del problema se encuentra en la obligación legal que MAERSK tiene con el Estado español de realizar una subcontrata obligatoria para la realización de operaciones portuarias (SESTIBALSA) que actualmente cuenta con más de 1000 empleados. Al no poder optar la multinacional por otras alternativas privadas se ve obligada a renegociar los salarios de los trabajadores, año tras año, con la compañía pública, con fuertes exigencias al alza.

A lo largo y ancho de la península ibérica raramente se encuentran comarcas con tan marcada identidad y espíritu como la del Campo de Gibraltar. El movimiento de carácter emancipatorio “Novena Provincia” se convirtió en una realidad en los 80. Si bien con el paso del tiempo ha quedado patente que se trataba más de una herramienta reivindicativa de mejores comunicaciones, infraestructuras y presencia de las instituciones, que de un foro con mayores pretensiones. La realidad constata que a pesar de las diferencias históricas que han

³⁰ Versión del historiador D. Luis Alberto del Castillo en entrevista realizada en Algeciras el 10 de abril de 2003.

distinguido a esta tierra, fronteriza por excelencia, del resto de la provincia de Cádiz, pesan más las similitudes que las diferencias respecto a la otra Bahía.

En el aspecto étnico, el pueblo campogibraltareño es abierto, como consecuencia lógica de su carácter andaluz y del trato recibido por su reciente historia. Su situación en un enclave de paso y su vecindad con Gibraltar le ha acostumbrado a tratar y mezclarse con todo tipo de gente, más aún en las últimas décadas, con la llegada de familias de toda la geografía española por su creciente vitalidad económica. En su composición demográfica la población magrebí tiene una representación aún escasa. Si bien es cierto que los ciudadanos de Marruecos se hacen notar, su destino de residencia suele estar en otras zonas de Andalucía y España, donde abunda el trabajo en la agricultura. Su asentamiento en la comarca podría definirse como un grupo de clase media formada por comerciantes, que tiene su principal reflejo en el barrio moro de Algeciras. La presencia en la comarca de municipios significativamente turísticos como Tarifa, San Roque y La Línea ha atraído a un núcleo importante de extranjeros, mayoritariamente comunitarios, que han elegido la zona como lugar para vivir gran parte del año.

Los ciudadanos del Campo de Gibraltar comparten con el resto de los gaditanos el gusto por la fiesta y el disfrute de la calle como espacio público, forma de vida que queda latente en sus costumbres y tradiciones. Emilio Santacana narra en su obra la fama nacional que, a finales del siglo XIX, tenían las ferias de Algeciras y La Línea que, aunque pasaron su etapa de máximo esplendor, conservan actualmente su poso. MAERSK ESPAÑA interviene activamente a través de su Grupo de Empresa en la Feria Real de Algeciras, con el montaje anual de la caseta de feria de la empresa cada mes de junio y que cuenta con una intensa participación por parte del personal de empresa y sus invitados. La comarca participa activamente en la celebración del Carnaval, fiesta de enorme tradición por estas tierras. Destaca la famosa celebración de la ortigada al inicio del Carnaval, así como los concursos de chirigotas y comparsas celebrados en las distintas localidades. La comarca también participa significativamente en las actividades de Cádiz, la Meca del Carnaval, refrendada por la victoria en el concurso del Teatro Manuel de Falla de un cuarteto de Algeciras en el Carnaval de 2002, hecho que ya forma parte de la historia comarcal.

Respecto al carácter comarcal y la forma de ser de los campogibaltareños habría que resaltar su difícil definición por la intensa mezcla de población acusada en la segunda mitad del siglo XX. Los testimonios de los entrevistados en el estudio *Cambio social en el Campo de Gibraltar desde el ingreso de España en la Unión Europea* (1986/2001)³¹ apuntan a un carácter local que difiere del estereotipo gaditano y con importantes diferencias respecto a la otra Bahía. El ciudadano del Campo de Gibraltar, por las circunstancias atravesadas, no huye del trabajo ni vive en continua distracción ante el Carnaval y las Ferias, como algunos foráneos han sobreentendido equivocadamente. Además, las familias que llevan en la comarca más de dos generaciones son una minoría. La mezcla de procedencias ha generado un carácter más sobrio que el de la otra Bahía, si bien, a grandes rasgos se puede decir que predominan los rasgos del carácter de la Baja Andalucía sobre el resto de las influencias.

En el orden otros aspectos culturales es importante señalar que la comarca afronta en las últimas décadas la mejora del nivel formativo de sus trabajadores a través de los entes locales. Para el desarrollo de esta labor ha sido crucial el hecho de poder contar con el apoyo de las instituciones europeas en forma de subvenciones procedentes de los fondos FEDER, que han repercutido en infraestructuras y formación principalmente. Las observaciones realizadas sobre el mercado de trabajo por los estudios realizados por la FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE CÁDIZ Y la FEDERACIÓN DE PYMES DEL CAMPO DE GIBRALTAR coinciden en señalar la ausencia de mentalidad empresarial y carácter emprendedor en la comarca, acostumbrada a vivir a expensas del comportamiento de las grandes organizaciones. Por lo tanto, una de las principales laguna formativa, está en la falta de motivación de los ciudadanos de cara a hacer la competencia a negocios foráneos. Se trata de una actitud que resultará urgente corregir de cara a un futuro próximo.

Las instituciones también trabajan en la mejora del nivel cultural de la comarca. La primera Feria del Libro de la comarca tuvo lugar en Algeciras en 1964. Podemos destacar entre las actividades fomentadas recientemente, por los entes locales, el teatro y los talleres de cine y

³¹ Trabajo de campo realizado con entrevistas presenciales y por Internet a residentes en la comarca durante más de 15 años durante noviembre de 2001. (Vallejo Peña: 2001)

de artesanía. En el ámbito universitario habría que destacar la progresiva implantación de Centros Universitarios en los últimos 20 años, todos ellos pertenecientes a la Universidad de Cádiz, de tal forma que la comarca cuenta con un Campus cada vez más completo con la participación de Algeciras, La Línea y Los Barrios en la actividad. Es destacable, sin embargo, la carencia de bibliotecas adecuadamente equipadas en el Campo de Gibraltar, a pesar de contar con casi 7000 estudiantes universitarios. Se trata, no obstante, de una asignatura pendiente para el futuro. A pesar de esto, la comarca y, particularmente, Algeciras, deben mucho a una presencia universitaria que da otro aire a la ciudad, con la participación significativa de la Escuela Politécnica Superior en la vida cultural local, con la participación en la organización de conciertos, exposiciones y concursos. Es destacable también la formación de instituciones para promover la investigación y la formación como el Aula Universitaria del Estrecho (Algeciras) y el Instituto de Estudios Transfronterizos (La Línea), con un intenso calendario anual de actividades como seminarios, conferencias y cursos.

En el aspecto deportivo es interesante destacar la participación de la comarca en el *boom* del golf arrastrado desde hace más de 30 años por la vecina Costa del Sol. La Línea y San Roque cuentan con excelentes instalaciones, que ganaron fama mundial con la organización de la RYDER CUP de 1997. Algeciras también participó en el evento a través de la organización de la Feria del Golf. El acontecimiento ha mejorado los resultados turísticos de la comarca reforzando la presencia de extranjeros en la zona, la mayoría de ellos comunitarios, que cuentan con una segunda vivienda o con vivienda definitiva en algunos casos.

En definitiva, el Campo de Gibraltar cuenta con una población de intensa mezcolanza, como es habitual en tierras fronterizas, y que es la resultante de una historia reciente marcada por la apertura de la Verja de Gibraltar, el ingreso de España en la Unión Europea, y la llegada progresiva de andaluces y de trabajadores de otras comunidades Autónomas como consecuencia del intenso desarrollo económico e industrial de la comarca en los últimos 40 años. Dicha mezcolanza ha generado un carácter local difícil de definir y en el que perviven varios estereotipos, si bien predominan las actitudes propias de la Baja Andalucía.

4. LA MULTINACIONAL MAERSK Y EL GRUPO A. P. MÖLLER: LA GRAN TERMINAL DEL MEDITERRÁNEO

4.1 INTRODUCCIÓN: EL GRUPO A.P. MÖLLER Y EL MUNDO MAERSK

La historia de Maersk y del grupo A.P. Möller es también la historia de Dinamarca y del sector naviero en el siglo XX. En las puertas del nuevo milenio, el Grupo A.P. Moller emplea a más de 60.000 personas en 100 países distintos. Su flota cuenta con más de 250 buques con un peso total de aproximadamente 12.000.000 toneladas e incluye buques contenedores, petroleros, bulk carrier ³², barcos comerciales, buques especiales y plataformas de perforación. El Grupo A.P. Moller basa su fuerza en la diversificación de actividades. Además del transporte marítimo, las actividades incluyen la exploración para la producción de petróleo y gas, la construcción naval, la aviación, la industria, supermercados y de estos servicios. Las actividades se encuentran distribuidas por todo el mundo, si bien su sede principal se encuentra en Esplanaden (Copenhague).

La gestación de la compañía en el país nórdico no es trivial. La pequeña Dinamarca con tan sólo 5.135.000 habitantes, es actualmente un coloso económico con una renta per capita de más de 25.000 dólares. Se trata de todo un ejemplo de cómo un pueblo ha sabido aprovechar las oportunidades que le ha brindado la historia, habiendo superado, al mismo tiempo, las situaciones de adversidad³³. Hasta la llegada de la Segunda Guerra Mundial la economía danesa estaba basada en la agricultura, si bien el país se integrará con fuerza en el desarrollo industrial europeo desde los 50' convirtiéndose en un país que exporta más del 60 por ciento de lo que produce. Esta pequeña península europea acoge a alguna de las multinacionales de mayor peso en el sistema mundial, como es el caso de Damler, Cheminova o Lego. La

³² Buques para cargar a granel.

³³ Webster's International Encyclopedia. Trident Press. Florida. USA. 1996. Pág. (302)

constancia y el espíritu de lucha danés y un orgulloso carácter nacional han facilitado el espectacular crecimiento de sus empresas en las últimas décadas³⁴, así como su integración en la vanguardia del sistema capitalista.

El particular *milagro* de la familia Möller comenzó en la pequeña ciudad danesa de Svendborg en 1904, cuando Arnold Peter Moller de 28 años de edad junto con su padre, el capitán Peter Mærsk Moller, estableció la A/S Dampskibsselskabet Svendborg (el Steamship Company Svendborg) y compró un vapor de segunda mano de 2.200 toneladas que fue nombrado "SVENDBORG". La compañía tenía su primera oficina en el hogar de la niñez de A.P. Moller, "VILLA ANA", en Svendborg. Ocho años más tarde, A.P. Moller estableció Dampskibsselskabet af 1912, A/S (el Steamship Company de 1912). Hoy, estas dos compañías navieras siguen siendo el núcleo del A.P. Moller Group. En 1928 A.P. Moller estableció un servicio de líneas de carga bajo el nombre de línea de Maersk, ligando los E.E.U.U. y el este lejano. En 1956 los contenedores llevados desde el puerto de Newark, Nueva Yersey, a Houston (Tejas) fueron transportados por un portacontenedor de Sealand. En 1965 muere Arnold Peter Moller, su hijo Mærsk Mc-Kinney-Kinney Moller asumió la dirección del A.P. Moller Group el cual, ha desarrollado una de las principales empresas internacionales. En 1993, Mærsk Mc-Kinney-Kinney Møller se retiró de la gerencia diaria, pero se quedó como presidente a bordo de la compañía naviera, y fue entonces Jess Søderberg quien se hizo cargo de la responsabilidad de la gerencia diaria de la compañía naviera. En esta función Ib Kruse, Bjarne Hansen y Knud E. Stubkjær, asisten a Sr. Søderberg. Hoy, el servicio de líneas Maersk Sealand es una de las compañías de envío más grande del mundo abasteciendo a clientes por todo el globo. Más de 250 portacontenedores y 700.000 contenedores aseguran una cobertura mundial confiable. Los buques de Maersk Sealand, así como sus camiones y trenes especializados, permitieron un concepto único e innovador de prestación de servicios a domicilio. Los sistemas avanzados informáticos aseguran la oportuna disponibilidad de los documentos de la carga y proveen a los clientes de información en línea sobre la posición de cualquier contenedor donde quiera que este en el mundo. Maersk Sealand sirve a sus clientes a través de una red con sus propias oficinas y terminales de contenedores en más de 100 países, que aseguran un servicio constante y

³⁴ Véase la cultura danesa en el capítulo 3.

permanente a clientes en los cinco continentes. El culto a las necesidades de sus propios clientes en todo momento y en cualquier lugar es una de sus principales fortalezas, que ha contribuido a convertirles en todo un líder mundial.

4.1.1 ÁREAS COMERCIALES

El grupo A. P. Möller inició su expansión y diversificación de actividades en el primer tercio del siglo XX, iniciando una carrera vertiginosa que le ha ubicado, en la actualidad, entre las multinacionales más potentes del planeta. A continuación, describiremos brevemente las distintas líneas de actividad en las que se ha introducido.

PETROLEROS: En 1928, A.P. Moller puso en movimiento sus primeros petroleros. Hoy, los petroleros de Maersk ofrecen soluciones flexibles e individuales para el transporte del petróleo crudo y los productos refinados con una de las flotas más grande, más moderna y más avanzada de petroleros del mundo. En total, los petroleros de Maersk funcionan con una flota de más de 100 buques con un peso de aproximadamente 7.200.000 toneladas. Las renovaciones en curso y los equipos expertos aseguran una dirección constantemente rápida, confiable y segura del cargamento de los clientes. El contacto con los clientes alrededor del mundo se mantiene a través de oficinas en Copenhague, Nueva York, Río de Janeiro, Singapur, Tokio y Seúl, entre otras.

Su excelente posicionamiento en el mercado se basa en la utilización de alta tecnología con modernos súper-petroleros de doble casco que sobrepasan las 300.000 toneladas, y que transportan petróleo crudo de los productores del petróleo a terminales y refinerías en Asia, E.E.U.U. y Europa. Los productos llevados varían la capacidad de 30.000 a 110.000 toneladas y transportan productos refinados del petróleo a clientes por todo el mundo. La flota del gas transporta principalmente los gases petroquímicos, usados en la producción de plástico, así como de LPG, muy utilizado en el hogar y especialmente en calefacción. Los gases se transportan bajo presión y refrigerados por todo el globo terráqueo.

BULK CARRIER: Los Bulk Carrier ofrecen las soluciones específicas incluyendo la carga y descarga, el transporte interior de la carga, el despacho de clientes y otras actividades relacionadas con traer la mercancía a sus receptores finales. Este servicio incluye transporte en los buques contruidos con sus propias grúas para el cargamento y descargue, reduciendo así los costes del transporte total. Los Bulk Carrier también incluye varios Car/truck³⁵ que llevan elevadores adaptables y grandes cubiertas, convenientes para el transporte de coches. Las capacidades de estos buques oscilan entre 2.500 y 5.500 coches.

BUQUES CISTERNA: La flota que sirve a la industria costera del petrolero y del gas en el mar incluye más de 50 buques suministradores con varias especialidades. Los buques suministradores manejan el transporte de todo el equipo necesario de las plataformas costeras y de las plataformas de perforación. Los buques multifuncionales, que tienen motores de hasta 23.500 BHP, pueden instalar unidades de producción, plataformas de perforación de remolque, los buques grúa, y las lanchas a remolque de endecha de la pipa. Con el equipo especial los buques pueden, además, trabajar como buques contra el fuego y ayudar contra la contaminación del petróleo. Otros buques se equipan para poner los cables submarinos. Las asignaciones varían desde los sistemas más pequeños de la costa hasta los sistemas intercontinentales del cable submarino. Los buques funcionan por todo el mundo, prestando servicio a cada vez más clientes.

PERFORACIÓN: Los contratistas de Maersk operan con una diversificada flota de modernas plataformas de perforación y con las unidades de producción móviles. La flota se contrata por todo el mundo, perforando y abasteciendo de petróleo y gas para las principales compañías petroleras del mundo. Desde su establecimiento en 1972, los contratistas de Maersk y su afiliado, Egyptian Drilling Company (EDC), han acumulado una flota de unas 50 unidades incluyendo aparejos *jack-up* avanzados, aparejos de tierra y *cantilevered* de la lancha a remolque. La variada flota permite a los contratistas de Maersk realizar perforaciones terrestres así como costeras en algunos de los ambientes más hostiles del mundo. Los buques de descarga y almacenaje de la producción también se incluyen en la flota. Estas unidades abastecen de petróleo y gas desde los campos marginales, con la

³⁵ carros específicos para transportar los vehículos con ruedas (carga rodada, RO-RO)

exportación subsecuente, hasta la orilla por medio de tuberías o con petroleros de lanzadera. La división ambiental de los contratistas de Maersk ofrece el tratamiento termal de los cortes del taladro y de los servicios avanzados de la limpieza del tanque. La detección y la protección contra el H₂S, peligroso componente del gas, también se incluyen entre las actividades de los contratistas de Maersk.

BROKERS³⁶: En 1914 se establecieron las actividades del Shipbroking³⁷ (corredor marítimo) y hoy el corredor KS de Maersk está entre las casas internacionales principales del broking. Las actividades incluyen cargar los buques contenedores, a los buques a granel y a los petroleros, de la compra-venta de buques de segunda mano, las condiciones de negocio, así como tan bien del negocio orientado al proyecto que implica la venta y la compra de naves, conjuntamente con el periodo de empleo y/o financiación. El corredor de Maersk también se encarga del trabajo de la agencia de la nave en puertos daneses. Los servicios del Shipbroking se ofrecen desde una plataforma mundial que cuenta con las oficinas europeas en Copenhague, Londres y Atenas. El corredor de Maersk se centra intensamente en el negocio del lejano oriente con oficinas en Tokio, Seul, Beijing, Hong Kong, Shanghai y Singapur, operando en común en sus mercados locales bajo el nombre del Maersk Asia Shipbroking.

PETRÓLEO Y GAS: El A.P. Moller Group ha estado implicado en la industria del petróleo y del gas desde 1962 cuando el naviero A.P. Möller obtuvo la concesión para la exploración y la producción del petróleo y del gas en Dinamarca. Hoy, la Mærsk Olie og Gas³⁸ realiza exploración y producción petrolífera en otros países. En la parte danesa del Mar del Norte, Mærsk Olie og Gas es el operador para el consorcio de Dansk Undergrunds (DUC) - empresa distribuida entre A.P. Møller y Texaco - y responsable de la exploración, del desarrollo del trabajo de campo y la producción. Dicha producción de DUC sobrepasa con creces el consumo total danés del petróleo y del gas. Este logro es en gran parte debido a la investigación de métodos por parte de Mærsk Olie og Gas para mejorar la producción de depósitos y a su desarrollo de técnicas avanzadas en perforación. Además, la construcción de

³⁶ corredor

³⁷ corredor marítimo

³⁸ nombre del servicio que ofrece Maersk para el petróleo y gas

tipos alternativos de plataformas reduce los posibles campos de producción. Internacionalmente, Mærsk Olie og Gas esta activo en varios países, incluyendo la producción petrolífera costera en Qatar y terrestre en Argelia. La seguridad del personal y la protección del medio ambiente es la principal preocupación para Mærsk Olie og Gas. Con más de 25 años de experiencia como operador, han acumulado a un personal de empleados expertos e instruidos. Hoy, Mærsk Olie og Gas es responsable de una producción petrolífera de unos 350.000 barriles por día y las ventas de producción de gas ascienden hasta 700 millones de pies cúbicos por día.

ASTILLEROS DE ACERO DE ODENSE: Los Astilleros de acero Ltd. de Odense fueron fundados en 1917 por A.P. Möller iniciando así la actividad de la compañía en este sector. Más adelante llegarían los astilleros de Lindø, uno de los astilleros principales del mundo, que comenzó su producción en 1959. Debido a su programa flexible en la producción, el astillero es hoy capaz de fabricar y entregar cualquier tipo de buque al mercado marino internacional. Los negocios más últimos de Lindø, que incluyen el primer petrolero de doble casco del mundo y una serie de buques de contenedores considerados los más grandes del mundo, son el resultado de las técnicas avanzadas de la producción y de la aplicación de un equipo altamente automatizado. El astillero de acero de Odense ha consolidado su posición estableciendo astilleros, que incluye la industria del contenedor de Mærsk en Dinamarca, en Loksä y Balti Es en Estonia, un astillero en Baltija para la construcción naval en Lituania, Volkswerft Stralsund en Alemania y el servicio de marina de Suez Odense en Egipto.

CONTENEDORES: La industria del contenedor de Maersk produce contenedores para carga seca y contenedores refrigerados en sus modernas plantas en Tinglev, Dinamarca, Qingdao, China, y los componentes asociados en Narva, Estonia. La fábrica emplea la tecnología más moderna para la producción y los mejores materiales para la fabricación de contenedores de alta calidad destinados a barcos, ferrocarril y camiones, y que garantizan la distribución de mercancías por todo mundo con una alta calidad en el servicio.

NORFOLKLINE ³⁹ : Norfolkline ofrece un servicio de transporte completo a los destinatarios y distribuye cargas a los clientes a través de Europa. La compañía es un servicio de logística que abastece de productos a temperatura ambiente, fríos y congelados a través de una completa red de almacenaje por todo el mundo. Norfolkline cubre diariamente líneas entre Europa del norte y meridional, con una flota de buques cargados de trailers. Además la oferta de Norfolkline se completa con servicios de transbordador de los operadores entre Scheveningen - Felixstowe, Rotterdam - Waterford y Esbjerg - Harwich.

EM. Z. SVITZER: la compañía, establecida en 1833, se encarga del salvamento, remolque y del transporte pesado y a granel. También está implicada en servicios diversos tales como exámenes sísmicos hidrográficos y botes de salvamento. El grupo de Svitzer Wijsmuller funciona en 24 países. La flota suma 240 unidades, incluyendo los buques de salvamento y de remolque, las lanchas a remolque y los buques para la asignación especial.

MERCANTILE: se representa a través de una red de funcionamiento mundial de más de 100 oficinas en unos 50 países, ofreciendo soluciones de la gerencia de la cadena de fuente desde fabricante hasta el minorista. Los servicios ofrecidos incluyen la consolidación del envase, servicios de documentación, servicios del flete aéreo, así como el almacenamiento y la distribución. La tecnología de información avanzada se utiliza para manejar cadenas de fuente así como abastecer de información a los clientes. Localmente, mercantile proporciona un número de servicios especializados en logísticas internacionales a sus clientes.

CORPORACIÓN MARÍTIMA DEL SUR DE ÁFRICA (Safmarine):

se trata de una compañía internacional del trazador de líneas, que sirve a clientes en diversos países con una flota de 40 buques y de 60.000 contenedores. Safmarine fue establecido en 1946 y está implicado particularmente en el comercio africano. Desde 1999 la compañía forma parte del A.P. Moller Group, donde mantiene una colaboración estrecha con la red mundial del trazador de líneas de Maersk Sealand.

³⁹ servicio de Maersk que se dedica a transportar mercancías perecederas

LÍNEAS AÉREAS: Maersk Air es una compañía de servicios de línea aérea encargada de operaciones programadas en toda Europa. Entre sus actividades incluye el alquiler con opción a compra del avión, se encargan de la agencia de las ventas del flete aéreo, de operaciones de contrato de avión con los portadores del paquete, de la dirección de tierra del avión y del pasajero que dirige, así como de la operación del terminal del flete aéreo.

PRODUCTOS MÉDICOS: El Maersk a/s médico está entre los fabricantes principales del mundo de dispositivos médicos estériles de uso propio con un énfasis especial en los productos para el cuidado crítico y el área de funcionamiento. Los productos se diseñan para reducir al mínimo los riesgos de infección. Los productos son desarrollados y fabricados en sus propias fábricas en Europa, Asia, Australia y América. Los productos médicos de Maersk son utilizados por profesionales del cuidado de la sanidad en más de 100 países distribuidos entre los cinco continentes.

DISA: Fundado en 1900. El control de la contaminación atmosférica del DISA tiene compañías subsidiarias en Europa, los EE.UU. y el este lejano. Con más de 11.000 instalaciones por todo el mundo, la compañía es uno de los surtidores principales en el campo de la filtración industrial del aire. El DISA, de Georg Fischer, es una empresa cuyo capital esta distribuido entre George Fischer AG, Suiza y el DISA A/S. Dinamarca con 24 compañías en 11 países, es hoy el surtidor principal del mundo para la fundición y transformación del metal, y uno de los surtidores más grandes y más experimentados en mecanismos de control de la contaminación atmosférica. El DISA sirve a fabricantes industriales internacionales, fundiciones e industrias metalúrgicas con las soluciones principales de tecnología punta, adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.

ROSTI: Rosti A/S su ubica en el subsector del desarrollo, la producción y la venta de productos envasados en plástico. Las cuatro divisiones en Rosti funcionan en el mercado industrial suministrando botellas y envases plásticos, componentes técnicos moldeados, y empaquetando en termoplástico y espuma. Rosti pone sus productos por todo el mundo y tiene instalaciones de producción en Escandinavia, el Reino Unido, Alemania, Holanda, España, Polonia, los E.E.U.U., México, Tailandia y China.

ROULUNDS: A/S Roulunds Fabriker se remonta a 1736, año en el que comenzó con la denominación de Ropewalk. Hoy, la compañía es un potente productor de pastillas de freno, de correas de ventilador y de manguitos y tubos para la industria automovilística mundial, con una plantilla de 3.900 personas y filiales en dieciséis países. Roulunds también fabrica caucho y el transportador de PVC/PU que ciñe las correas industriales y las mangueras, así como los paneles de contención utilizados para combatir la contaminación costera por el petróleo.

DANBOR: El servicio de Danbor y su subsidiario Danserv A/S ofrece una combinación de servicios, transporte y de la producción. Entregan soluciones a la industria costera y terrestre. Las compañías proporcionan la producción y las ventas sobre todo de los servicios, el transporte, el abastecimiento, las agencias, la reparación y servicios de mantenimiento a las industrias y al equipo costero contra incendios y de seguridad.

MAERSK DATA: se encarga de abastecer y servir al cliente y solucionar problemas tecnológicos a compañías y grandes organizaciones, siendo el líder de su subsector en los países del norte de Europa. Durante los últimos 30 años Maersk data ha incrementado significativamente su investigación sobre el envío marítimo, la logística, aviación, construcción naval y agricultura. Es también un surtidor capaz de la gerencia del flujo del trabajo para cualquier línea de negocio. Con su oficina situada en Copenhague y su red de filiales en Dinamarca, Estados Unidos, Japón y la India, Maersk data emplea a cerca de 1.600 personas en el mundo.

DANSK SUPERMARKED: Dansk Supermarked A/S es la cadena que ocupa el segundo lugar en Dinamarca en el almacenamiento de alimentos y mercancía general con más de 30.000 empleados. El capital de la compañía se distribuye entre A.P. Möller y F. Salling A/S. La cadena al por menor abastece a los almacenes de hipermercados de Føtex, de Netto, de Bilka y de A-z, el Tøj og Sko así como las cadenas al por menor de Bugatti. Fuera de Dinamarca, Dansk Supermarked ha establecido los almacenes de Netto en Inglaterra, además de otros en Alemania, Polonia y Suecia.

4.1.2 LA COMPETENCIA

La fusión de Maersk y Sealand en 1999 desembocó en la gestación del actual líder naviero mundial (Maersk Sealand). Su mayor competidor es Mediterranean Shipping Company (MSC), que alcanza algo más de la mitad del volumen de negocio que la compañía nórdica, seguida de Evergreen y P & O Nedlloyd. Sin embargo, en el caso específico del negocio de las terminales su ubicación no es tan desahogada, APM Terminals ocupa el tercer lugar a nivel mundial. El actual líder en terminales es Both Hutchinson (Hong Kong) seguido de PSA (Port of Singapore Authorities), mientras que la compañía británica P& O Ports ocupa el cuarto lugar⁴⁰.

De cualquier forma la gran fortaleza del grupo A.P. Möller estriba en su amplia diversificación de actividades en la economía mundial, tal y como hemos visto en el epígrafe anterior. La mala racha atravesada por cualquiera de las líneas de actuación queda compensada por el crecimiento de las demás, y de esta forma se consigue algo tan relevante estratégicamente para las multinacionales como es la omnipresencia en el sistema económico mundial. Para la multinacional nórdica, la clave para afrontar la *amenaza* de la competencia está en estudiar el contexto anticipadamente para así poder dar respuestas al mercado con una adecuada planificación, mejorando la tecnología y los servicios antes de que los demás lo hagan. Por otra parte, se trata de aprovechar la presión ejercida por la competencia para estimular a los equipos de trabajo de Maersk hacia la constancia, la regularidad y la entrega, haciendo gala del orgullo que desde principio de siglo XX ha caracterizado a la naviera nórdica.

En definitiva, el papel de la competencia no se presenta como una amenaza que pueda frenar el continuo crecimiento de Maersk y el grupo A.P. Möller. Los auténticos miedos de los navieros daneses están en la evolución de la economía mundial. El transporte internacional adolece significativamente las coyunturas económicas desfavorables, de forma que, un nuevo

⁴⁰ Entrevista realizada por correo electrónico a Laurids Uglvig, Director de Operaciones de la Terminal de Algeciras. (29-05-03)

despegue de la economía mundial, sólido y continuo, representaría la mejor noticia posible para la multinacional nórdica.

4.1.3 EDUCACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La inversión en la educación y el entrenamiento están asumidas por el Grupo A.P. Moller como claves para abordar con éxito los desafíos del futuro. Desde la segunda mitad del siglo XX, el Grupo planificó su propio sistema de entrenamiento, que se dirige específicamente a cumplir los requisitos particulares de una organización internacional como la nórdica. Esto se aplica no solamente a la educación básica del personal para las oficinas y los buques, sino también a todas las clases de formación para la administración de empresas, así como la formación especializada indicadas dentro de cada campo. El entrenamiento teórico y práctico meta-orientado de nuevos empleados jóvenes asegura, para el futuro del Grupo, un equipo eficiente, creativo y personalizado. Se espera que cada miembro del personal, en el suyo o en su propia manera individual, contribuya al refuerzo de la posición mundial del grupo de A.P. Moller y a la continuación y al desarrollo posterior del proceso que comenzó en Svendborg en 1904 fundamentado en la lucha y en el trabajo diario aplicando el viejo eslogan de la compañía “with constance care”, acuñado por la familia Moller. Efectivamente, tenacidad y regularidad son dos valores esenciales para describir la cultura de la organización, difundidos desde principio de siglo por la familia Möller.

En los últimos 30 años, Maersk y el Grupo A.P. Möller han creado su propio programa de formación empresarial para sus técnicos y directivos, centralizado en Copenhague. Desde los 60' el programa ha experimentado un continuo crecimiento y ahora incluye a más de 600 participantes en 80 países distintos. Todos los alumnos pasan al programa tras recibir un curso con la formación básica sobre la actividad del grupo, y reciben la educación teórica en la academia marítima de Maersk en Copenhague, para aplicar sus conocimientos, en una segunda fase, en los distintos puntos de la red mundial de Maersk. Los programas, de dos años de duración, realzan habilidades teóricas y prácticas, y dinamizan a los participantes tanto geográficamente como profesionalmente. El planteamiento de la formación es dinámico y realista, y trata de preparar a los candidatos para resolver los desafíos y futuras asignaciones en el mundo marítimo. La formación se divide en dos partes, una práctica y otra

teórica, tanto internacional como nacional. El desarrollo de las acciones formativas se desarrolla tanto individualmente como en equipo. El programa es una oportunidad única para los candidatos de obtener una experiencia internacional y de ganar experiencia profesional mientras completan, al mismo tiempo, su formación.

En la década de los 60' se puso en marcha el MISE, que es un programa formativo orientado al trabajo en terminales y con una alta especialización en finanzas en el que también se prepara a los alumnos en conocimientos del sector portuario, funcionamiento de las terminales, economía y recursos humanos. APM recluta a más de 400 trainees cada año procedentes de más de 80 países. La preparación que reciben está muy enfocada hacia el desarrollo de habilidades propias de los técnicos y directivos de una multinacional, potenciando la flexibilidad y el dinamismo en los futuros trabajadores. El programa combina la formación teórica con la práctica y obliga a los trainees a afrontar problemas individualmente y en equipo. Durante la fase de formación teórica en la Maersk Business Academy de Copenhague, los alumnos conviven con compañeros de diferentes culturas en una experiencia que trata de fomentar valores como la tolerancia y el compañerismo. En la academia se imparten materias como comercio electrónico, marketing, economía, inversiones, técnicas docentes y ética empresarial. La impartición de las clases y el seguimiento están realizadas por profesionales de diferentes áreas formados en prestigiosas escuelas de negocios y con experiencia profesional en APM o en otras prestigiosas multinacionales. Por otra parte, MAGNET es un programa de entrenamiento enfocado a la gerencia de las grandes terminales del grupo APM, diseñado para identificar y desarrollar a futuros encargados de terminales. El programa introduce a los candidatos en los negocios de las terminales, preparándoles para una carrera internacional en la industria. Los alumnos "MAGNET" se forman utilizando la más alta tecnología utilizada en el sector y, al mismo tiempo, adquieren habilidades y capacidades de relación con los clientes de las terminales. Por último, El programa MAGNUM pretende completar la formación de profesionales del sector que ya tienen una experiencia previa. Está fundamentado en desarrollar las habilidades de gerencia y administración propias de las terminales de APM y pretende aumentar conocimientos generales del negocio permitiendo que los alumnos se adiestren como profesionales a través de experiencias laborales integrales en la red mundial de terminales.

El programa incluye dos fases denominadas “on the job training” en las que los alumnos adquieren una experiencia laboral integral en distintas plazas de la multinacional y que garantizan la cualificación de los *trainee* a través del contacto diario con ejecutivos de la multinacional con una larga experiencia, así como con la confrontación con los problemas reales que conlleva el desarrollo de la actividad.

Los alumnos graduados en cualquiera de los tres programas podrán, posteriormente, completar y especializar su formación en acciones formativas cortas de alto nivel organizadas en distintos partes del mundo, contando con la colaboración de entidades del prestigio del London Business School o la Universidad de Harvard. Estas experiencias permiten a los participantes disfrutar del intercambio de conocimientos con colegas de estudios de diferentes países, también integrados en el mundo Maersk.

Los candidatos de todo el mundo deben superar unas pruebas de acceso de gran dureza para poder acceder a los programas de formación de Maersk. Miles de candidatos de todo el mundo lo intentan cada año, de los que la naviera nórdica filtra un selecto grupo con pruebas que controlan diversas habilidades: test psicotécnico, conocimiento de idiomas, pruebas de abstracción y capacidad de organización entre otras. Si bien, los pocos candidatos que logran dar el salto se integran en un mundo empresarial cargado de incentivos y posibilidades de desarrollo profesional. La multinacional, al margen de las habilidades y destrezas presentadas por los candidatos, trata de escoger a aquellos perfiles de personalidad que mejor se adaptan a la cultura organizacional del grupo. Los *trainees* son contratados desde el inicio del proceso formativo, de tal forma que los costes del proceso de formación repercuten exclusivamente en las cuentas de la multinacional. APM gasta millones de euros cada año en sus extensos programas de formación, considerados como una inversión esencial para la expansión de la multinacional en el globo terráqueo.

Se trata de un programa de formación propio de organizaciones con cultura fuerte en el que, al margen del desarrollo de habilidades y destrezas en los candidatos, se les forma en los valores tradicionalmente difundidos por la multinacional. Constancia, tenacidad, regularidad, flexibilidad, versatilidad, capacidad de trabajo en equipo, tolerancia orientación al cliente y formación continua son algunos de los valores reforzados por el proceso de socialización que

implican los programas APM. La planificación de la formación está enfocada al desarrollo de carreras vitalicias en el grupo. Se invierten dos años en cada promoción y un capital importante que sólo se amortizan con largas carreras profesionales y vidas dedicadas a APM. La multinacional asume el principal riesgo de financiar la capacitación de sus técnicos: la desertión. Algunos de los profesionales *acunados* en la Maersk Business Academy de Copenhagen desarrollaran los conocimientos adquiridos trabajando para la competencia.

4.2 BREVE HISTORIA DE MAERSK: LA EXPANSIÓN DE LA MULTINACIONAL

4.2.1 LOS PIONEROS

La última década del siglo XIX fue decisiva para en la reciente historia económica de Dinamarca. Este pequeño país siempre fue muy sensible a las circunstancias que se dieron en su entorno. Esta década afrontaba unas difíciles condiciones de mercado en cualquier sector económico, con un notable declive en los precios y desactivación de la inversión, seguida por una leve recuperación que continuo hasta el comienzo de la Primera Guerra Mundial en 1914. Pero Dinamarca se aprovecho favorablemente de las oportunidades de mercado que se presentaban a pesar de los emergentes tiempos difíciles en la Europa de entreguerras. El comercio y el transporte marítimo tuvieron una rápida expansión y pequeñas compañías danesas del sector se fundaron mientras que el país salía adelante empujado por su constancia, optimismo, entusiasmo en el trabajo diario y una *ética del riesgo* que estimulaba la inversión.

Entre los fundadores y accionistas de las muchas nuevas compañías del buque de vapor, había un número justo de capitanes y brokers. Cada uno en su propia área había adquirido la especialización necesaria y al mismo tiempo la experiencia difícilmente ganada junto con la mayor o menor suma del capital. Entre los muchos marineros experimentados en el envío marítimo de Svendborg a finales de siglo, el Capitán P.M Moller ocupó una posición especial, como resultado de su experiencia como dueño del buque de vapor y sus esfuerzos para

establecer una compañía naviera. Peter Maersk Moller nació en 1836 en la vieja granja familiar en Osterby en la isla de Romo. Procedía de una larga dinastía de marineros, que a pesar de repetidos accidentes y a menudo fatales, busco su sustento en el mar. En 1886 adquirió su primer buque, al que llamo *Laura* y poco después estableció la Compañía del buque de vapor con el mismo nombre, *Laura*. Su sueño era formar una compañía marítima familiar. De los cuatros hijos que tuvo, fue el tercero el que hizo su sueño realidad, Arnold Peter Moller. A.P. Moller empezó su formación el 1 de octubre de 1895 en Newcastle, primero con los hermanos de Lange en la empresa del broking de Harrison, el Carr & Co., y después con TH. El Catcheside & Co. Aquí adquirió un conocimiento completo del idioma inglés y su primera visión en el negocio del shipbroking. Después de cuatro años de trabajo se fue a la capital rusa, ST. Petesburg donde trabajo en el departamento de fletamento del gran shipbroker, H.J pallisen, donde la figura principal en la empresa en ese momento era otra danesa. Ya en 1903 A.P.Moller dirigía las negociaciones de la compañía marítima de Copenhague y la empresa del shipbroking, C.K. Hasen. En 1904 creo una compañía naviera en su ciudad natal, Svendborg, ya que era un buen momento para crearla puesto que los precios de las naves eran bajos. Al frente de la compañía estaría su padre, pues su residencia aún no estaba establecida en Dinamarca.

4.2.2 ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES DESDE PRINCIPIO DE SIGLO⁴¹

En 1912 A.P. Møller establece Dampskibsselskabet af 1912 A/S (el Steamship Company de 1912) en Copenhague. Por entonces la flota de Maersk contaba con solo seis buques. En los años 1917/18 funda su propio astillero, como una sociedad limitada, nombrándolo *Astillero de acero de Odense*. Antes de que entrara 1918, la flota de Maersk aumenta en 13 buques con un peso total de 28.555 toneladas. Por el año 1928 bajo el nombre de línea de Maersk, A.P. Møller establece un servicio regular de trazador de líneas que une a los E.E.U.U. con el lejano este. Para realizar este servicio, A.P. Moller adquirió sus primeros buques petroleros – en total fueron cinco buques – los cuales fueron agregados a la flota de Maersk, ahora la flota suma 35 buques con un peso total de 163.295 toneladas. En 1940, el mismo año que

⁴¹ página Web:maersk.com

Dinamarca es ocupado por Alemania, el hijo de A.P. Møller - Mærsk Mc-Kinney-Kinney Møller - se asocia en la compañía de su padre y se traslada a los E.E.U.U. para adquirir conocimientos en el mundo marítimo. Tres años mas tarde, 1943, crean el *Moller Steamship Company*, aunque originalmente la nombraron como *Interseas Shipping*. A finales de la II guerra mundial, 1945, 148 marineros de Maersk pierden sus vidas en accidentes marinos y la flota de Maersk se queda con 25 buques menos. Por aquel entonces buscan la forma más adecuada de suplir las pérdidas y contratan a la mayoría de los buques que estaba bajo servicio aliado, buques Británicos o de bandera estadounidense. Después de esta adquisición la flota cuenta en total con 21 buques con un peso total de 126.684 toneladas. En 1947 Mærsk Mc-Kinney-Kinney Møller vuelve de los E.E.U.U. y se establece junto a su padre en la naviera. En 1959 *Astillero de acero de Odense* amplía sus negocios estableciendo un nuevo astillero en la ciudad de Lindø. Desde 1962 hasta 1972, Maersk crea sus áreas de servicios más importantes hasta el momento tales como: la concesión para la exploración y producción del petróleo y gas en el área danesa, Dansk Supermarked A/S se establece en sociedad con F. Salling A/S., se crea Maersk Air. En 1972 se produce un paso importante para la empresa: su primera producción petrolífera del campo de Dan en el Mar del Norte.

Durante 1973 el A.P. Moller Group inaugura su primer portacontenedores, "Svendborg Mærsk" y en 1974 el VLCC más grande (petrolero) de Lindø, se entrega con un peso de 333.000 toneladas. En 1991 se iniciará la carrera de la industria del contenedor de Mærsk con un frenético ritmo hasta nuestros días. En 1994 el Mærsk Olie og Gas comienza la producción petrolífera en Qatar. 1995, Sealand acuerdan cooperar con Maersk en su negocio mundial del trazador de líneas. La flota de Maersk cuenta 147 buques. En 1999 compran las líneas de contenedores de Safmarine (LCC) y a finales de ese mismo año principio del año 2000 adquiere el negocio internacional de SeaLand. Cambia el nombre de Maersk por Maersk Sealand. Y en el 2001 la flota de Maersk cuenta 250 buques.

4.2.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MAERSK: MITOS, SÍMBOLOS Y VALORES

El espíritu de lucha mostrado por la familia Möller desde los inicios de su actividad ha marcado las líneas de acción de la compañía durante todo el siglo XX. La historia de la compañía nos muestra una familia sencilla, austera, de profundo sentir religioso y apegada a los valores tradicionales. Situándonos en el enfoque institucional de la cultura organizacional observamos como la cultura se forja en función de las experiencias de los fundadores, así como por la asimilación y reproducción de sus valores y acciones a lo largo del tiempo, especialmente de aquellas que finalizaron con éxito (Lucas Marín: 2002). Las atrevidas operaciones del impulso inicial se convierten en una referencia clave para los seguidores. A través del liderazgo podemos construir, producir y destruir cultura en las organizaciones (Schein: 1985). Los compromisos asumidos y desarrollados por los líderes definen la identidad de la organización, ya que, entre otras cosas, ellos definieron la misión inicial. Los líderes del pasado y el presente siguen siendo hoy una referencia fundamental para la labor diaria en organizaciones que han construido *culturas excelentes*. El enfoque institucional nos acerca significativamente al caso de Maersk, en la que el impulso inicial de los Möller, plétóricos de tenacidad y capacidad de sacrificio, ha marcado para siempre las líneas de actuación de la multinacional. Los retratos de los fundadores adornan las oficinas de Maersk por todo el mundo, así como la estrella blanca de siete picos sobre un fondo azul, siempre junto a la mesa de la sala de juntas. El origen del célebre emblema data del profundo sentir religioso del Capitán Peter Maersk Möller, quién, encontrándose su esposa enferma, recordaba haber rezado profundamente en noches de cielo abierto mientras contemplaba las estrellas. De forma que al inaugurar su primer buque, el emblemático “Laura” en 1886, decoró su chimenea con ala estrella de siete picos, tal y como la conocemos hoy en día. Por otra parte, la denominación de Maersk para la compañía procede del nombre de la abuela del Capitán A.P. Möller⁴² en otra demostración más de devoción a la familia.

Las claves del éxito consideradas por el grupo A.P. Möller en el sistema mundial son calidad, servicio y eficacia. A través de la entrega al cliente se consigue, también, la entrega a la firma,

⁴² Información obtenida de la historia de la compañía narrada por Ove Homby, *With constance care*.

en una continua lucha por expandirse en el mercado. En los programas de formación de la compañía, estos valores son inculcados día a día a los nuevos miembros de la organización, tal y como se puede apreciar en el epígrafe anterior. En 1946, A. P. Möller enunció el que hasta nuestros días ha sido considerado como slogan de la compañía “with constance care”. El viejo capitán aludía a la constancia como la vía para que la compañía alcanzara casi cualquier meta que se propusiera. Su difusión llegó hasta el punto que Ove Homby lo escogió para dar título al libro que narra la historia de Maersk. En este caso, la historia ha dado la razón al fundador y, hoy en día, los nostálgicos inicios con el modesto buque *Laura* navegan en el subconsciente de los gestores de una de las multinacionales más importantes del mundo.

4.3 MAERSK SEALAND EN ALGECIRAS: LA GRAN TERMINAL DEL MEDITERRÁNEO

Habiendo transcurrido algo más de 26 años desde que este puerto de Algeciras conoció la era del contenedor, concretamente en el mes de abril de 1975, he creído oportuno, aportar algunos datos, fechas, acontecimientos especialmente significativos para el mundo del contenedor, así como el particular desarrollo de esta actividad en el Puerto Bahía de Algeciras, y el surgimiento de la terminal de Maersk Sealand en esta zona.

4.3.1 BREVE HISTORIA MUNDIAL DEL CONTENEDOR

En el año 1937 Malcom McLean, transportista en Estados Unidos observaba en los puertos cómo se dañaba la carga en los buques convencionales al ser manipulada con eslingas, ganchos, y otros materiales, sufriendo roturas, desperfectos y robos. Por tanto, pensó en que debía idear un sistema que evitara esta situación, siempre pensando en sus clientes, pues el proceso se repetía en origen y destino, así como en transbordos de camión a ferrocarril y viceversa. La solución fue simple construir un cajón-contenedor, donde introducir toda la mercancía para que ésta no sufriera físicamente ni mermara en cantidad. Esta idea vio la luz en el año 1956, cuando el señor McLean ideó, construyó y embarcó vía marítima los primeros contenedores, naciendo así la era del contenedor en versión marítima. Por tanto, fue el

inventor del contenedor, tal como lo conocemos hoy día. Así, de esta manera nació la compañía de transporte marítimo denominada Pan-Atlantic Steamship CO, cambiando de nombre en 1960 por el de Sea-Land Service. En aquella época, la longitud máxima permitida por carretera en EE.UU, era de 35 pies (10.67mts), por tanto la compañía Sea-Land, pionera en el mundo, adoptó dicha medida, siendo conocida mundialmente por los famosos 35 pies de Sealand. Posteriormente, las nuevas empresas que entraron en el mercado mundial del contenedor, y desaparecidas las restricciones de los EE.UU adoptaron las ya conocidas medidas de 20 pies (6.1mts) y 40 pies (12.19mts). Fueron casi 25 años, los que Sealand resistió con sus medidas especiales de 35 pies contrariando a sus competidores, teniendo que adaptar toda la maquinaria portuaria así como las plataformas de carga a tal medida, imposible de utilizar por la competencia. Los primeros barcos utilizados para el transporte de contenedores fueron unos viejos petroleros utilizados en la Segunda Guerra Mundial, transportando petróleo en sus tanques y contenedores en cubierta, inaugurando el primer viaje en 1956 entre New York y Houston. En 1957, se inaugura el primer barco totalmente contenerizado, denominado “Gateway City” realizando la línea regular entre New York, Florida y Texas. En años sucesivos, la compañía Sealand abre mercados en Puerto Rico, Europa, Asia, etc..., uniéndose ya en el mercado mundial otras compañías de contenedores de diversos países paulatinamente, produciéndose en pocos años la extensión del revolucionario método de transporte marítimo a todos los rincones del planeta, que tan magníficos resultados ha dado la industria y al comercio en general.

A finales del año 1974, se producen las primeras reuniones entre las responsables de Naviera del Odiel/Sealand y la dirección del puerto de Algeciras. Dirigía la Junta del Puerto, por entonces, Joaquín Lefler Pino, quien rápidamente vio la oportunidad que se le presentaba, y dio toda clase de facilidades para su establecimiento. No obstante, podemos ubicar en el mes de Abril de 1975 el comienzo de la nueva era del contenedor en el Puerto de Algeciras. En aquellos primeros años, el trabajo portuario se realizaba con buques porta-gruas y grúas móviles de puerto, con las medidas adecuadas para la época dado el nulo equipamiento que había en los puertos. Fue necesario trasladar desde el Puerto de Cádiz, personal especializado en las tareas portuarias, así como grúas móviles de gran tonelaje y alcance, inexistentes en España puesto que en el puerto de Algeciras escalaban escasos barcos de cargas y por

supuesto ninguno de contenedores, cuando Cádiz, llevaba ya unos cinco años de experiencia. Naviera del Odiel y Sealand, que tuvieron que realizar importantes inversiones (mil millonarias, de la época), adquiriendo el equipamiento necesario para crear la primera Terminal de Contenedores de España (grúas portainers, elevadoras, transtainers, tractores de puerto). Fue necesario traer técnicos especializados de EE.UU., Australia, Holanda, Bélgica, etc..., cada uno en su especialidad, para adiestrar al personal local y nacional.

Transcurren los primeros diez años (1975/1985) y las empresas citadas se expansionan, se adquieren más grúas más equipo, y se hace necesario optimizar dicho equipo y para ello se abre una investigación mundial para ver qué compañía marítima de contenedores estaría dispuesta a compartir el equipo portuario existente, y transbordar mercancías en Algeciras, tal como lo venía haciendo Sealand. Se decide proponer a la compañía Maersk Line. Se realiza varias reuniones entre Sealand, Naviera del Odiel y Maersk y queda acordado que la compañía Maersk escalará en Algeciras para realizar transbordos y comercializar sus líneas al mismo tiempo. El primer año 1986/1987, Naviera del Odiel realizó las operaciones de estiba y desestiba, y para los trabajadores portuarios supuso eliminar el freno existente hasta entonces de no trabajar los domingos y festivos. Dicho logro costó enormes esfuerzos y posteriormente la primera huelga importante de los trabajadores portuarios de Algeciras, que puso en entredicho la viabilidad de este puerto en el ámbito internacional.

La empresa Maersk observa la importancia estratégica del puerto de Algeciras y opta por el concurso de una nueva terminal en el denominado Muelle del Navío, hoy Juan Carlos I. En dicho concurso, compite con otra empresa, Terminales de Algeciras, para optar a dicha terminal, pero el consejo de la Junta de Puerto concede el concurso a Maersk. Dicha actuación cambió el signo del puerto de contenedores de Algeciras, pasó de ser una gran Terminal pública para convertirse en una Terminal privada de la compañía Maersk. Una vez así las cosas, se desarrolla el Muelle del Navío, con la compañía danesa Maersk. Lo intenta Terminales de Algeciras, y en el Muelle de Isla Verde, continúa su trayectoria la compañía Sealand. La expansión de Maersk es tremenda durante los años 80 y primeros de la década de los 90. Intentan escalar en el puerto de Algeciras para realizar sus líneas regulares y servicios, compañías marítimas internacionales de gran prestigio quienes después de algunos

meses o escasos años deciden abandonar el puerto de Algeciras, alegando varias razones y de difícil explicación. En 1996, la compañía Sealand cambio su terminal del Muelle de Isla Verde por la del Muelle del Navío, y llega a un acuerdo de colaboración e intercambio de equipo con Maersk, creándose una sociedad. En el año 2000 Maersk compra la compañía, formándose Maersk Sealand.

Y así llega a nuestros días el esplendor del contenedor, en el mundo, en España, y en Algeciras. Esta ciudad posee hoy una de las más importantes terminales privadas del mundo, que debe ser cuidada en su tratamiento por todos los campogibaltareños, dado el volumen de trabajo que aporta. No obstante, Algeciras carece de una terminal publica donde puedan operar las líneas marítimas y así enriquecer el tejido comercial, laboral y social del puerto y su hinterland (red de carreteras para el comercio interior). Este puerto de Algeciras ha aumentado considerablemente en los últimos años gracias a la aparición del contenedor ya que la actividad de la empresa Maersk Sealand sostiene 1.400 empleados directos y alrededor de 7.000 indirectos, deja en la comarca unos 120 millones de euros y acapara el 50% de los 55 millones de toneladas que mueve el puerto en la actualidad.

Las filiales de Maersk situadas en el Puerto Bahía de Algeciras complementan la actividad de la multinacional en la terminal. Comesa repara contenedores provee de piezas de repuestos para los mismos y los vende. Maersk Logistic es una compañía líder en el sector logístico internacional, ofreciendo soluciones a medida para un servicio integrado de SCM almacenaje y distribución, además de transporte aéreo y marítimo. La compañía forma parte de A.P. Möller y cuenta con más de sesenta mil empleados en más de cien países del mundo cumpliendo con la tradición del grupo la empresa es un pilar logístico innovador y competitivo de sus clientes, y se ha dado a conocer en el mercado por su calidad, servicios y fiabilidad. Al ser una empresa sin mayores activos propios Maersk Logistic ejerce principios éticos y medioambientales a través de una cuidadosa selección de sus subcontratistas que deben cumplir estrictas exigencias en medioambiente y calidad. Por último Remesa es una filial de A.P. Möller que nació en 1.989 a través de la iniciativa de un grupo de ingenieros profesionales que ha cultivado la filosofía de calidad total en el trabajo.

La empresa repara grúas y otra maquinaria aplicada al sector portuaria con una destacada especialización.

4.3.2 UNA ZONA ESTRATÉGICA

Por su situación geográfica con relación a las rutas marítimas intercontinentales, la ubicación de la bahía de Algeciras ha sido uno de los grandes determinantes para el notorio desarrollo del puerto. Las necesidades lógicas de espacio requeridas por el tráfico de contenedores y el de pasajeros con el norte de África han sido factores clave para el crecimiento de la estructura portuaria. Actualmente es la principal del país, y el principal enclave del Mediterráneo para el tráfico de contenedores. Esta importancia intrínseca del puerto ha hecho que, obviamente, sea el centro de la economía comarcal, cuando no directamente, a través de las actividades industriales surgidas a su amparo y que se apoyan en el tráfico marítimo, que generan más de la mitad del tonelaje movido por el puerto. El inconveniente actual más importante del mismo radica en la falta de conexión e integración con el tejido productivo comarcal y con los demás centros económicos regionales. Consecuencia de esto es que uno de los sectores más desarrollados en el puerto sea el tránsito internacional de contenedores, en manos de compañías multinacionales que lo utilizan como centro de distribución de los mismos, a modo de "parada de bus" en la que los contenedores esperan para ser transbordados en los distintos buques de ruta.

La diferencia fundamental entre los barcos convencionales para el transporte de carga general y aquellos especialmente diseñados para el transporte de contenedores, radica en que los primeros tienden a llamar en un gran número de puertos, mientras que los portacontenedores tienen que reducir sus puertos de llamada a uno en cada país o aún en cada región servida por sus itinerarios, dado los altos costos operativos envueltos. Así sus operadores necesitan reducir el "tiempo en puerto", con el objeto de incrementar la productividad. Los puertos seleccionados para servir a estos grandes portacontenedores serán llamados "puertos eje o centros de carga", (Pivot ports) en los cuales serán descargados contenedores que posteriormente son transbordados a pequeños barcos cuya función es llevar

esas cajas a su destino final (Feeder ports). Así pues el transbordo Marítimo es indudable, entonces, que este constituye una estrategia que podría permitir el incremento de los negocios de un puerto, sencillamente porque más contenedores pasando a través de él significarán un sustancial incremento en los ingresos del mismo como consecuencia, en particular, del manejo y almacenamiento de esas cajas; otros beneficios, además, se traducirían en el fortalecimiento de actividades relacionados con el avituallamiento y reparación de buques, o en la aparición de nuevas tareas como lo sería, por mencionar una, el mantenimiento de contenedores. No obstante, el desarrollo de una estrategia en este sentido resulta bastante complejo hoy, cuando el transporte ha sufrido cambios dramáticos. Ciertamente es que el puerto de Algeciras el transbordo de contenedores le ha reportado cuantiosas ganancias pero también se pueden contar muchos puertos en donde las autoridades portuarias y sus gobiernos, en su afán por desarrollar puertos de transbordo que pudieran capturar el tráfico de los grandes operadores, como Maersk-Sealand, llevaron a cabo inversiones millonarias caracterizadas por un divorcio total con su tráfico doméstico, y sólo confiando en las bondades de un potencial tráfico que nunca apareció.

4.3.3 LA ACTIVIDAD DE MAERSK SEALAND EN ALGECIRAS ⁴³

La actividad en la terminal de contenedores de Maersk Sealand es continua las 24 horas del día. Solo hay tres fechas al año en las que, según el director de operaciones, Derrick A. Shirley, queda paralizada la actividad: el 25 de diciembre y el 1 y 6 de enero. La constancia y la continuidad como formas de vida se traducen en el calendario en 362 días al año. La película divulgativa de Maersk nos muestra en su inicio varias puestas y salidas de sol en puntos de los cinco continentes mientras los operarios continúan trabajando a fuerte ritmo. Maersk no descansa porque algunos de sus clientes tampoco descansan y una parte importante de la plantilla de la terminal vive materialmente pegada al teléfono móvil.

Por su capacidad, acoge en sus muelles a los portacontenedores más grandes del mundo. Un sofisticado programa informático y la tenacidad del personal ponen orden y evitan el caos en

⁴³ Europa Sur 31/5/2002 páginas 16 y 17

la gran terminal del mediterráneo. El importante número de contenedores que se mueven al día en la terminal del puerto de Algeciras requiere un trabajo preciso y una gran coordinación. El corazón y el centro neurálgico de la terminal se encuentran en el edificio de Marina. Allí se planifica y asigna el trabajo de carga y descarga de los buques. En la segunda planta se realiza la planificación semanal de todos los barcos cuya llegada está prevista en ese período, cuándo se va a trabajar, en que jornadas, o cuantas *manos*⁴⁴ se van a nombrar, es decir, se concreta la demanda de personal de la Sociedad de Estiva y Desestiba (Sestibalsa) que se va a necesitar para trabajar en las grúas portainer o transtainer, cuantos capataces, conductores o peones va a requerir una operación concreta. Todo debe quedar bien organizado y sin improvisación. Una vez organizada la estrategia, las órdenes se pasan a la planta tercera. Todo siempre según las directrices que aporta el coordinador desde Copenhague, sede central de la multinacional. Allí, se planifica la organización de los buques, la carga y descarga, la ubicación y distribución de los contenedores, según los enlaces con otros barcos. Esta planificación se hace realidad a través del departamento de coordinación de patio. El objetivo es ejecutar de forma correcta lo anteriormente planificado.

Hay cinco coordinadores de equipo por turno, cuatro en el edificio, de los que tres se encargan de los barcos y uno de los “gantris”, equipo de personal de movimiento interno. El quinto se encuentra a pie de pista en el patio de operaciones. Desde la “pecera”, que es como populamente se conoce a la sala donde se encuentran estos coordinadores, se controla toda la terminal a través de cuatro monitores dobles, donde se visionan los barcos, las calles de contenedores etc, todo perfectamente diseñado e informatizado. La coordinación es fundamental también a la hora de resolver cualquier incidencia. En el departamento de terminal es muy importante estar en contacto continuo con el capataz a través del supervisor de muelle, así como en continua comunicación con el barco. En este departamento se coordinan las cargas y descargas, y se tratan de solucionar los problemas que inevitablemente surgen.

La intensa actividad no esta exenta de accidentes y averías. El Departamento de Mantenimiento tratará de reparar y mantener la maquinaria en perfecto estado. La empresa

⁴⁴ Una mano es un grupo de trabajadores con distintas funciones que opera en la terminal estrictamente coordinado.

incorpora continuamente al trabajo tecnología punta, circunstancia que dificulta tremendamente el trabajo de los mecánicos y electricistas de mantenimiento que deben actualizar su formación día a día para incrementar sus conocimientos, al mismo tiempo que la maquinaria se hace cada vez más compleja. Los departamentos de mantenimiento soportan tradicionalmente una fuerte presión por dos motivos principalmente: las continuas exigencias del resto de los departamentos para dar soluciones de forma casi inmediata y el hecho de ser contemplado como un departamento que genera continuos gastos y se vincula indirectamente a la producción. Maersk no es una excepción en este sentido.

El trabajo de Prevención de Riesgos Laborales tiene un importante papel en una empresa que tiene la seguridad completamente integrada en su filosofía y que, al mismo tiempo, concibe la prevención de riesgos como esencial para reducir costes. El equipo de técnicos PRL de la terminal de Algeciras trabaja intensamente en mejorar día con día con actividades estrictamente planificadas. En las oficinas de Maersk se lleva un fuerte ritmo de trabajo, presionados siempre por el factor tiempo y por la fuerte responsabilidad que conlleva la actividad. El Departamento de Administración, que ocupa a once personas, se ramifica en tres áreas: Recursos Humanos se encarga de la selección, contratación, seguros sociales, nóminas, supervisión, resolución de conflictos y negociaciones colectivas. El responsable de compras realiza su trabajo contando con el apoyo de tres administrativos y el servicio médico recibe visitas de los trabajadores en una consulta de dos horas diarias. En la misma planta se encuentra el Departamento Financiero que trata de controlar que la contabilidad refleje la realidad de la compañía, así como los gastos generados por el resto de los departamentos. Como se puede apreciar se cuenta con escaso personal para la realización de estas tareas, circunstancia que la multinacional nórdica compensa con una brillante organización.

En la compañía se opera en base a la atención integral a sus clientes y los trabajadores se ven sujetos a una rigurosa planificación, así como a las continuas improvisaciones a las que les someten los errores de cálculo de sus clientes. Estas circunstancias generan una actividad frenética que provoca ansiedad y stress a los trabajadores de la compañía. En los capítulos posteriores nos adentraremos en las peculiaridades laborales del mundo de la multinacional Maersk.

5. METODOLOGÍA

5.1 PLANTEAMIENTO INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro del ámbito de la Sociología de las Organizaciones, la cultura organizacional y empresarial se ha abierto un interesante campo desde la década de los 80, a partir de la cual se empezó a confiar en la posibilidad de dirigir grandes compañías con el respaldo de un conocimiento más íntimo de su cultura. La teoría organizacional se ve atraída por su estudio dada la utilidad de estandarizar comportamientos dentro de la compañía, así como de modificar la propia cultura para repercutir positivamente en producción y beneficios. El análisis de la cultura de una organización nos permite realizar comparaciones con otras instituciones, el aprendizaje de modelos de cultura excelente (de éxito económico y productivo) como es el caso de MAERSK SEALAND, el conocimiento de las fortalezas y debilidades de un sistema productivo, sus causas, así como las orientaciones para dirigir los cambios hacia una cultura más productiva.

Partiendo de un recorrido teórico por la principal literatura realizada en Sociología de las Organizaciones y Cultura Organizacional, entraremos en los estudios realizados de auditoría organizacional, para situarnos, posteriormente, en el caso de MAERSK SEALAND en Algeciras. A través de las observaciones previas y el estudio piloto a realizar crearemos un modelo de operacionalización de variables propio, que nos ayudará a sistematizar su análisis. Trataremos de conocer profundamente su cultura aplicando distintas técnicas cuantitativas y cualitativas durante el 2002. De esta forma, esperamos profundizar en la propia personalidad de la compañía, sin perder de vista puntos de referencia fundamentales como las culturas organizacionales danesa (procedencia) y andaluza (destino), así como las peculiaridades de su entorno local (Campo de Gibraltar).

5.2 OBJETIVOS

Los objetivos marcados para la realización del análisis de la cultura organizacional de MAERSK en Algeciras son los siguientes:

- Realizar una aportación científica al entorno de la Sociología de las Organizaciones con la realización de un estudio de caso innovador sobre la cultura organizacional de la multinacional MAERSK SEALAND.
- Contribuir al incremento de la literatura de la compañía MAERSK SEALAND, con escasa investigación en el ámbito de las Ciencias Sociales hasta la fecha, a través de un estudio que les permitirá reflexionar sobre sus características culturales.
- Conocer los comportamientos culturales propios de la compañía, indagando en su origen, causas y utilidades.
- Indagar en las diferencias de comportamiento asociadas a la cultura existentes entre los diferentes sectores y clases que componen la compañía.
- Crear un modelo de operacionalización de variables propio para el análisis organizacional de la compañía, adaptado a sus propias características.
- Realizar una auditoria de la cultura organizacional de la compañía, siguiendo el modelo anteriormente indicado, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para la obtención de los datos.

5.3. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

En la investigación se han tomado como punto de referencia los modelos de análisis de cultura organizacional utilizados por Garmendia, J.A. y Parra Luna, F. Con objeto de obtener una auditoria de imagen interna de la cultura de la organización. Sin embargo, hemos preferido elaborar un modelo propio y específico para el análisis de MAERSK por dos motivos fundamentalmente: en primer lugar, la peculiaridad de la naturaleza del caso a estudiar, particularmente complejo y con varios frentes de interés científico. En segundo lugar, el hecho de contar con circunstancias favorables para la gestación del modelo tras la fase exploratoria de la investigación (tiempo, medios y accesibilidad del personal). Y por último, la realización de un diagnóstico que no pretende realizar comparaciones inmediatas con otras organizaciones, por lo que no es necesario aplicarle un patrón común como es el caso del modelo de Garmendia, J.A. (2001) destinado a la comparación de tres culturas organizacionales. Para la elaboración del modelo propio se ha utilizado la información obtenida en la fase exploratoria, con la utilización de técnicas cualitativas que nos han permitido prospectar el espacio ocupado por los actores en la realidad social y organizacional.

Para tal efecto, aplicaremos una metodología mixta, con carácter predominantemente cualitativo y en la que las técnicas cuantitativas se utilizaran como contraste. Con objeto de obtener una mayor riqueza en los resultados hemos recurrido a la complementariedad de ambos enfoques. “La complejidad propia del objeto de la sociología, la variedad posible de perspectivas e instrumentos con los que puede ser abordado, y la inexcusable coherencia metodológica inherente a todo proceso investigador, explican la formación de la doble pirámide de la investigación social, punto de partida ineludible de cualquier discurso y práctica integradora” (Bericat: 1998). Desde la perspectiva cualitativa, el grupo de discusión es una técnica que considera la economía de los intercambios lingüísticos que, además de concebir las interacciones simbólicas como relaciones sociales, supone también que las relaciones de comunicación son relaciones de poder (Bordieau: 1985). Las entrevistas en profundidad nos aportarán la profundidad de la perspectiva de los actores más experimentados y con mayor conocimiento del sector. Para contextualizar adecuadamente los discursos de los actores hemos recopilado información sobre las circunstancias en las que se desenvuelve cada uno de los grupos, que presentan diferentes posicionamientos en la

realidad social. La metodología cuantitativa nos aportará una clara descripción de la visión que los miembros de la organización tienen de sus distintas facetas, aportando la solvencia que los números ofrecen para realizar comparaciones. El tipo de diseño de la investigación corresponde, tal y como indica el propio título del trabajo, a un estudio de caso. La secuencia de la investigación se realizará tal y como se describe a continuación.

5.4 TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN EN ETAPAS

En el estudio sobre la cultura organizacional de MAERSK ESPAÑA EN Algeciras la aplicación de las técnicas de investigación ha quedado estructurada de la siguiente manera:

PRIMERA FASE (EXPLORATORIA)	
TÉCNICA	APLICACIÓN
GRUPO DISCUSIÓN BLANCOS	Mandos intermedios y técnicos
GRUPO DISCUSIÓN AZULES	Operarios y trabajadores de baja cualificación
REVISIÓN DOCUMENTAL	

SEGUNDA FASE (DESCRIPTIVA)	
TÉCNICA	APLICACIÓN
GRUPO DISCUSIÓN MANTENIMIENTO	Trabajadores Dep. Mantenimiento
GRUPO DISCUSIÓN TERMINAL Y ADMINISTRACIÓN	Trabajadores De la terminal y administración
GRUPO DISCUSIÓN MARINA	Trabajadores Dep. Marina

ENTREVISTAS	INFORMANTES	Directivos y trabajadores veteranos
CLAVE		
REVISIÓN DOCUMENTAL		
ENCUESTA		Total poblacional de la matriz

La estructura laboral de la compañía separa al personal en dos *castas* claramente diferenciadas:

- WHITE COLLAR (WHITE): conocimiento de idiomas, informática, formación universitaria
- BLUE COLLAR (BLUE): formación técnica, destrezas y otros.

Las diferencias entre ambos estratos no se basan en el salario, se trata de diferentes estructuras, formas de vida, motivaciones y niveles y caracteres formativos, que serán abordados durante el desarrollo del estudio. Estas condiciones nos han llevado a estructurar la fase exploratoria en dos grupos de discusión, uno para los blancos y otro para los azules.

5.4.1 TÉCNICAS CUANTITATIVAS

La metodología cuantitativa utilizada en esta investigación se ha centrado en la aplicación de un cuestionario y la posterior explotación estadística de los resultados obtenidos del mismo. Para el tratamiento estadístico de los datos se ha utilizado el programa informático *Spss/PC*, con objeto de obtener tablas de frecuencias y porcentajes así como realizar los cruces de variables que puedan aportar un valor añadido a la investigación. Se elaborará un cuestionario que pretenderá medir los indicadores resultantes del proceso de operacionalización contando con la información obtenida en el análisis de datos de las 3 primeras fases. Se trata de un cuestionario breve utilizando escalas de Likert dirigido al total de los empleados y directivos de la matriz de la compañía en Algeciras, que facilitarán la cuantificación de los datos y permitirá su rápida cumplimentación por parte de los empleados. Las primeras entrevistas cualitativas y grupos de discusión serán utilizados para pasar los borradores previos a los cuestionarios (piloto), con los que se realizarán las correcciones oportunas en las preguntas.

DATOS TÉCNICOS:

POBLACIÓN: plantilla de MAERSK : 280

MUESTREO: sin muestreo, dirigida al total poblacional

TIPO CUESTIONARIO: escalas de LIKERT

Nº PREGUNTAS: 32

TIPO ENCUESTA: presencial

DURACIÓN : 15 MINUTOS

Fechas: enero y febrero 2003

* Véase ficha técnica detallada de los resultados obtenidos en anexo 3.

5.4.2 TÉCNICAS CUALITATIVAS

La metodología de la investigación tendrá un carácter predominantemente cualitativo y en su desarrollo combinaremos diversas técnicas de esta naturaleza que exponemos a continuación:

GRUPOS DE DISCUSIÓN

Se desarrollará una primera fase con carácter exploratorios en el se realizarían dos grupos de discusión (white y blue). Esta distinción se realizó por la existencia de dos grandes grupos claramente diferenciados en la compañía y que responden a las características anteriormente expuestas en este capítulo. Tras el análisis de resultados de la fase exploratoria se ha rediseñado el proyecto con la aplicación de cuatro grupos de discusión, tres correspondientes a divisiones departamentales y uno para personas que han realizado prácticas de empresa en la terminal. La aplicación de la técnica será similar a la utilizada en la fase 1, con la novedad de la utilización del cuadro de variables ya diseñado.

MUESTREO: Para la realización de los muestreos de los grupos de discusión, la empresa será dividida en diferentes unidades productivas que oscilan entre 10 y 25 miembros (bloques de empleados que se dedican a la misma labor). Con la colaboración de

los informantes clave se seleccionaron uno o dos componentes de cada bloque diferenciado (en caso de más de 20 miembros en la unidad) para intervenir en los grupos de discusión atendiendo a los criterios de preferencia abajo indicados:

- Capacidad de comunicación
 - Experiencia
- Actitud favorable (abierta, positiva, extroversión, etc.)
- Exclusión de los directivos y responsables de departamento, con objeto de evitar un efecto intimidatorio sobre el resto de los participantes.

Cada componente seleccionado tendrá un suplente designado, con objeto de contrarrestar los rechazos, así como las posibles bajas laborales, coincidencia de turnos de trabajo y otros posibles problemas que motiven la ausencia de los titulares.

Tras el análisis de los resultados de la primera fase se ha diseñado el cuadro guía de operacionalización de variables para el resto de la investigación que pretende ser un modelo propio y adaptado integralmente a nuestras necesidades investigadoras. El cuadro estará distribuido en dimensiones, subdimensiones e indicadores, y servirá de referencia para estructurar la aplicación de las técnicas de investigación en el resto del trabajo de campo (fase descriptiva). Una vez elaborado nuestro propio modelo de análisis, se diseñó la fase descriptiva, con la inclusión de tres grupos de discusión que, en este caso, responden a otros criterios de división, con objeto de ampliar la perspectiva de la investigación. En este caso hemos optado por tres divisiones departamentales:

- Departamento de mantenimiento.
- Departamento de marina.
- Departamentos de administración y terminal. En este grupo incluimos a todos los componentes de la sección de la terminal que no pertenece al departamento de marina (ver organigrama).

En base al modelo de ejes creado por Valles, M. (2001) para describir la secuencia de la investigación, la organización de los grupos de discusión quedaría así:

(en página siguiente).

Eje socio-estructural

Eje temporal	FASE 1: MAYO 2002	EXPLORATORIA DESCRIPTIVA GD1 BLANCOS GD2 AZULES	GD3 GD4 GD5 + GD1 y GD 2⁴⁵
	FASE 2: JULIO 2002		

DATOS TÉCNICOS GRUPOS DE DISCUSIÓN:

LUGAR: sala de formación de Maersk

DESTINATARIOS: operarios, técnicos y mandos intermedios.

Nº COMPONENTES: DE 6 A 8

GRABACIÓN: cassette

GUIÓN semiestructurado

Duración: 2 horas

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

En base al modelo de análisis de variables específico creado para la compañía se elaborará un guión semi-estructurado para entrevistas en profundidad que se realizarán a aquellas personas que durante el curso de la investigación sean señaladas como informantes clave. Las dimensiones del modelo serán una referencia fundamental para preparar el guión de la

⁴⁵ Los resultados de los grupos de discusión exploratorios serán también utilizados en la fase descriptiva.

entrevista personal, pero esta deberá ser suficientemente abierta y flexible para que el entrevistado introduzca nuevas variables o matice las ya existentes. Por lo tanto, se establecerá un guión con aspectos a comentar (en lugar de preguntas) que permita al participante enfatizar en aquellos aspectos que considere especialmente relevantes. La información obtenida en las dos primeras fases será determinante para su elaboración, si bien el guión estará personalizado y adaptado al perfil del entrevistado.

Criterios de selección e identificación de los entrevistados:

- Participantes en los grupos de discusión que se mostraron especialmente activos.
- Recomendaciones de los propios participantes y de otros colaboradores atendiendo a los criterios: **experiencia, actitud y capacidad de comunicación.**
- Aquellos participantes obtenidos por efecto bola de nieve a través de los propios entrevistados.
- Responsabilidad del puesto. Los directivos de la compañía serán, en este caso, discriminados positivamente, en compensación por su exclusión de los grupos de discusión realizados para evitar que produjeran un efecto intimidatorio sobre los participantes.
- Experiencia y antigüedad en la terminal.

Para lograr un mayor equilibrio en los resultados de la investigación, nuestro equipo contara con la participación como entrevistados de las cabezas de departamento, así como de empleados y productores en representación de la mayor parte de los bloques productivos (Crane drivers, Shift planners, etc...).

DATOS TÉCNICOS:

TIPO: semiestructuradas

DESTINATARIOS: directivos de la compañía, mandos intermedios y veteranos en la compañía.

DURACIÓN ENTREVISTAS: 45 minutos

GRABACIÓN: cassette

LUGAR: sala de juntas en MAERSK

FECHAS: abril 2002- marzo 2003

Nº entrevistas: 14

REVISIÓN DOCUMENTAL

Se recopiló toda la información documental disponible sobre la compañía para su análisis, que incluye:

- La historia de Maersk publicada por la misma compañía: *With constance care*.
- Folletos divulgativos sobre la multinacional MAERSK y el grupo A.P. MOLLER.
- Folletos divulgativos de los programas formativos de MAERSK.
- Película oficial de la compañía.
- Información sobre la compañía en Internet (www.maersk.com)
- Literatura sobre el puerto Bahía de Algeciras. (Véase la bibliografía)
- **Información recopilada de investigaciones anteriores sobre aspectos socioeconómicos de la comarca.**

5.4.3 OTRAS TÉCNICAS APLICADAS EN EL ESTUDIO

Se realizó observación directa a través de las visitas del investigador durante el desarrollo del estudio (2001-2003) en las que se accedió al espacio físico de todos los departamentos, así como a las instalaciones accesorias de la empresa (cafetería, hall, comedor...). Hemos enfocado la investigación concienciados de la importancia que tienen para el diagnóstico de la cultura las redes simbólicas tales como la distribución de los espacios, la decoración, las insignias y otros aspectos que puedan contener información sobre la organización (Schein: 1994). Por otra parte, se realizaron consultas telefónicas y por correo electrónico a informantes claves externos a MAERSK en Algeciras con experiencia y conocimientos relevantes de la multinacional, del puerto Bahía de Algeciras y de la historia reciente de la comarca del Campo de Gibraltar, con objeto de ampliar nuestro marco teórico y orientar las actuaciones del estudio.

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
1. PARTICIPACIÓN Y PODER	1.1 Estilo directivo 1.2 Comunicación 1.3 Identificación 1.4 Toma de decisiones 1.5 Representación 1.6 Trabajo en equipo	Preguntas para el cuestionario consistentes en afirmaciones acompañadas de escalas de Likert (1,2,3,4,5, ns-nc)
2. REALIZACIÓN Y SATISFACCIÓN	2.1 Autonomía/responsabilidad 2.2 Reconocimiento 2.3 Relaciones interpersonales 2.4 Satisfacción laboral 2.5 Motivación 2.6 Promoción interna 2.7 Género	
3. FORMACIÓN	3.1 Estudios previos 3.2 Formación 3.3 Valoración formación	
4. SEGURIDAD	4.1 Seguridad de empleo 4.2 Seguridad en el trabajo 4.3 Conflictividad 4.4 Estabilidad 4.5 Solidez organizativa 4.6 Flexibilidad	
5. ECONOMÍA	5.1 Nivel de ingresos (trabajadores) 5.2 Distribución de ingresos 5.3 Progresión económica de la compañía 5.4 Eficiencia de los procesos de trabajo 5.5 Tiempo	
6. ENTORNO	6.1 Competencia 6.2 Presión sindical 6.3 Presión institucional 6.4 Prestigio/imagen	

PROPUESTA DE DIMENSIONES PARA LA FASE DESCRIPTIVA

* Véase descripción detallada de las variables en anexo 5.

5.4.4 COLECTIVO IMPLICADO EN LA INVESTIGACIÓN

La investigación está enfocada hacia el conjunto de los trabajadores que la multinacional tiene operando en la matriz de la compañía en Algeciras. No obstante, no se ha incluido en el ámbito de la investigación a las plantillas de sus filiales y subcontratas en el Puerto Bahía de Algeciras: COMESA, REMESA, MAERSK LOGISTICS y SESTIBALSA, a parte de otros servicios de menor dimensión que la compañía nórdica tiene externalizados.

La matriz de MAERSK ESPAÑA en Algeciras consta de 280 trabajadores. Once de los cuales desempeñan tareas directivas trabajando directamente para la dirección general o al frente de sus respectivos departamentos. El resto queda distribuido así: Departamento de Administración (9), Departamento Financiero (6), Departamento de Mantenimiento (57), Departamento de Marina (112), Terminal (30), además de una Secretaria de Dirección. (Véase organigrama en anexo 4)

5.5 APORTACIÓN AL CAMPO CIENTÍFICO

Las investigaciones realizadas en cultura organizacional son relativamente recientes (principios de los 80'). Se convirtieron en una moda a raíz del éxito de las organizaciones japonesas en el mercado mundial y por la nueva tendencia hacia la imitación de *culturas excelentes*. No obstante, las auditorias culturales son novedosas y de creciente interés, dada la difundida creencia en la posibilidad de dirigir a través de la cultura. No obstante, la disciplina necesita ampliar su itinerario con nuevos estudios de caso, que escasean en nuestro entorno. Por otra parte, el caso estudiado corresponde a la filial de una compañía danesa perteneciente al sector portuario e instalada en el contexto andaluz, matices que

hacen aún más innovadora e interesante la investigación desde la perspectiva ecológica. Recordemos la importancia del entorno cultural de procedencia de cada grupo de trabajadores, que determina significativamente su forma de interactuar en el trabajo y en la organización. (Hofstede: 1999)

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA DE MAERSK: PARTICIPACIÓN, PODER, REALIZACIÓN Y SATISFACCIÓN
--

Con objeto de contrastar los resultados del análisis de los datos obtenidos en el estudio de campo el trabajo, el capítulo se ha estructurado en base a las seis grandes dimensiones que componen el modelo que se ha creado para la realización de ésta investigación. El estudio realizado ha sido predominantemente cualitativo, por lo que se han extraído y analizado los discursos y subdiscursos predominantes en cada una de las dimensiones en las que se ha fundamentado el modelo de para el análisis de la cultura de Maersk. Con objeto de completar un análisis detallado, hemos contrastado los datos obtenidos con los resultados de la encuesta realizada en la terminal de Algeciras. En una primera parte hemos agrupado las tres dimensiones del estudio correspondientes a aspectos vinculados a la psicología social: la participación, el poder, la realización, satisfacción y motivación. La formación ha sido, también incluida, por el vínculo que se ha observado entre esta y la motivación y realización de la plantilla de la compañía danesa.

6.1 PARTICIPACIÓN Y PODER

Entre los frentes fundamentales para entender la cultura de Maersk se encuentra la participación y el poder, tal y como delatara la fase exploratoria del estudio. Desde que la Escuela de las Relaciones Humanas, de la mano de Kurt Lewin en los 60', destacara los beneficios que el estilo de liderazgo democrático aportaba a las organizaciones, los analistas se ha empeñado en medir el grado de participación fomentado y permitido entre los miembros. El grado de participación de los distintos actores está directamente

vinculado a la distribución del poder, que se manifiesta en los procesos de toma de decisiones, la representación y, desde luego, en la comunicación, ya que como destacara Charles Perrow, la distribución, canalización, distorsión y el bloqueo de la información son utilizados para delimitar el acceso a posiciones de privilegio en organizaciones.

En el ámbito de la participación y el poder los resultados del trabajo de campo delatan un marco organizacional en el que el poder se encuentra escasamente repartido, de tal forma, que los hilos apuntan hacia Copenhague y, en menor medida, a los pocos miembros de la colonia danesa presentes en Algeciras. Los responsables de Departamento tienden a considerarse a sí mismos como empleados de la organización cuyo futuro depende de intereses que les desbordan. El discurso predominante en la terminal describe un estilo directivo distante y árido, así como una escasa participación en las decisiones no operativas. Paradójicamente, Maersk se muestra como una organización acostumbrada a trabajar en equipo, con una comunicación rápida y fluida que su cultura ha interiorizado. Los problemas aparecen cuando los miembros pretenden sugerir modificaciones, ya que, encuentran serias trabas cuando el mensaje viaja hacia cuadros más altos de la organización.

La mayoría de la terminal coincide en la falta de cercanía y transparencia del estilo directivo, tan sólo el 16 % de los encuestados se encuentra bastante y/o totalmente de acuerdo cuando se le plantea la afirmación: “el estilo directivo de mi compañía es cercano, transparente e informal”. Paradójicamente el personal de cuello blanco es el más contundente en señalar la falta de transparencia, un 36,8 % se encuentra en desacuerdo frente al 31,6 de los azules. El predominio de las posiciones intermedias en la organización de éste grupo les hace ser particularmente susceptibles a las directrices procedentes de Copenhague. Los blancos viven situaciones complicadas en el trabajo en las que se combina la dependencia de decisiones ajenas con una alta exigencia en responsabilidades:

“Aquí los jefes tienen que estar muy atentos, tienen que estar continuamente en comunicación con la empresa. A veces han caído broncas tremendas de Copenhague porque alguien no estaba localizable”. **E3-13**⁴⁶

La compañía presenta una estructura muy plana, respondiendo a arcos de control estrechos. Esta circunstancia implica la existencia de numerosos mandos intermedios que comparten algunos fragmentos de la cadena de responsabilidades. Algunos de los empleados de la terminal declaran tener más de un responsable directo por encima de su posición.

Un porcentaje considerable de los encuestados comparten que en su empresa la comunicación es fluida y se trabaja con sistemas informativo precisos. El 62,8 % de los encuestados se sitúa entre las respuestas “de acuerdo”/ “totalmente de acuerdo”. La compañía ha demostrado, día a día, que trabaja a través de sistemas de comunicación ágiles y fluidos obligada por la velocidad de respuesta y los reflejos que exige la actividad portuaria. Sin embargo, la mayoría de los miembros señalan lagunas y deficiencias en la comunicación que relacionan además con el rendimiento. La velocidad en las comunicaciones tiene un coste significativo en calidad y precisión. La compañía muestra un alto nivel de exigencia en la comunicación ascendente, los directivos y mandos intermedios muestran mucho interés en obtener *feedback* de las operaciones realizadas en la zona baja del cuadro y la plantilla está acostumbrada a dar respuestas rápidas y concretas. Los principales problemas se aprecian en la comunicación descendente, generándose la percepción de que los mensajes llegan demasiado escuetos, desvirtuados e imprecisos:

“En los canales se desvirtúa, ya sabes lo que pasa, de tal forma que muchas veces, cuando llega al último llega desvirtuada la información y pierde muchísimo. En general, digamos que es buena pero con bastantes lagunas en la comunicación descendente, a veces los mensajes no se entienden (...)”. **E8-2**

Estas deficiencias vienen marcadas por las peculiares circunstancias de la actividad, el tiempo que los barcos pasan en puerto tiene un alto coste económico y, por otra parte, la minuciosa coordinación de las actividades implica que los excesos en los tiempos utilizados para cada operación puedan alterar la planificación diaria. Evidentemente, los trabajadores delatan falta

⁴⁶ El código recoge la entrevista a la que pertenece el fragmento (E3) así como el párrafo en el que se ubica (13º). En el caso de los grupos de discusión se utilizan las siglas GD.

de explicaciones en los trabajos operativos, pero ante los imprevistos no hay tiempo para darlas:

“Aquí para dirigir algunas operaciones no hay que ser paternalista, vamos a ver. Yo no puedo perder mi tiempo en explicar como se hace un trabajo, sé que ocurre, y por qué ocurre, y no es el momento de explicarlo porque estoy interrumpiendo una emisora de comunicaciones. Aquí la clave está en producir (...), no hay tiempo para parafrasear” **GD3-29.**

Los técnicos se ven continuamente desbordados por obligadas improvisaciones: *“Ellos son los que saben de estos temas y esto es un puerto de destino ellos saben que el barco que llega no tiene este contenedor y lo cambian todo. Se altera el orden de trabajo y ellos tiene que estudiar el riesgo.”* **GD3-30.** El discurso generalizado muestra que la plantilla tiene asumida la separación entre concepción y ejecución, un claro rasgo taylorista. Los trabajos vienen suficientemente planificados y depurados desde arriba como para considerar las opiniones del operario.

Como se puede apreciar en el trabajo de campo, aunque Maersk es una compañía de talante previsor y planificador, la obligación de ser competitivos en el sector y las vicisitudes del transporte marítimo hacen ineludible la reestructuración de cualquier planificación prevista: *“A veces tienes que tomar decisiones arriesgadas en poco tiempo y con riesgo y hay errores, claro que los hay. Ellos han estudiao el riesgo y después toman la decisión, pues ellos sabrán.”* **GD3-31** En la misma línea de éste discurso, en el grupo de discusión del Departamento de Marina opinan así: *“Es un sistema comparable con cualquier cadena de producción pero con una gran diferencia, en otras cadenas está todo planificado y calculado y aquí no. Está casi todo sin previsión por lo intrínseco de este trabajo. Tú tienes dos grúas trabajando y una de ellas cargará un contenedor a las 9 de la mañana, la otra cargará un rato después. Bien, todo perfecto, lo que pasa es que una grúa se avería, ahora la planificación hay que cambiarla. Ese problema lo puedes tener en cada momento no te puedes poner a dar explicaciones a todo el mundo. Es difícil entender para el gruista que ahora haya que coger el contenedor de abajo en lugar del de arriba, pero es así, porque ya no da tiempo a cambiar la planificación anterior”* **GD3-33**

Las circunstancias de trabajo en Maersk, implican que apenas se tenga tiempo para tomar decisiones, especialmente, cuando se trata de los imprevistos diarios que surgen en el patio. Sin embargo, podemos distinguir, a grandes rasgos, entre dos tipos de decisiones que se deben tomar en la terminal. Por una parte decisiones estratégicas, vinculadas al poder y fuertemente politizadas que la empresa afronta con paciencia y realiza analizando previamente toda la información que esté a su alcance. Por otra parte, se toman decisiones operativas que se caracterizan por estar muy presionadas por el factor tiempo⁴⁷. En un Plano intermedio se situarían las decisiones directivas, como aquellas relacionadas con la organización del trabajo y que tienen, al mismo tiempo, componentes estratégicos y operativos. Las decisiones operativas tomadas a diario tienen una importancia vital para la supervivencia en esta actividad e implican una fuerte exigencia en cuanto a velocidad y precisión en las respuestas que viene dada por la cadena de dependencias generada en torno a ellas que, desemboca a su vez en la situación del cliente y su percepción de calidad del servicio. Un error por falta de concentración podría incluso generar una situación caótica. Estas circunstancias generan una fuerte sensación de responsabilidad en la terminal además de una notoria impresión de stress generalizado:

“(...) de tu trabajo depende el trabajo de otra gente. Y la decisión que tu tienes que tomar o que a ti te obligan a tomar que incluye a los demás, te hace sentir una presión que tampoco esperaba yo, sin embargo, lo que quiero decir en el fondo es que todo el mundo espera que tú reacciones, tú y la terminal. Entonces el nivel ese de comunicación, de fluidez, de amiguismo como lo quieras llamar tú, a veces se ve sometido , no a turbulencias pero si a malos tragos y la comunicación a veces de ser tan flácida puede llegar incluso a saltar chispas, las chispas saltan y luego se van a la atmósfera y se olvidan... porque esto es un mundo que lo hemos hecho los que estamos ahí, y las cosas cambian muchísimo cada hora, cada dos horas y desde las 10 de la mañana las cosas han cambiado muchísimo (...)” GD1-

25

⁴⁷ Colaboración prestada por uno de los directivos de la terminal (diciembre, 2002).

En estos casos el conflicto realiza una función equilibradora que obliga a resolver problemas y a evitar la relajación de los actores. Fue el funcionalismo relativista de Robert K. Merton el que integrara el conflicto en su esquema. De entrada introduce el concepto de funciones latentes, no manifestadas ni conocidas por los actores, pero intervinientes en el proceso. Los datos obtenidos en la encuesta delatan una cultura del trabajo con componentes acostumbrados a trabajar en equipo. El 45.7% de la terminal está bastante o totalmente de acuerdo con la adaptación al trabajo en equipo. No obstante, no existen muestras de que los problemas de comunicación vengan por una falta de espíritu cooperativo. Las consultas en las relaciones horizontales son fluidas: *“sí, la gente se consulta continuamente, uno encima del otro. La gente tiene que trabajar necesariamente en equipo. Así en tu mismo departamento hay una persona que no hace nada se nota bastante. Cuando hay un fallo ahí esta la persona encargada, no se suele prolongar mucho la bronca...”* E3-75

En el discurso conjunto de los componentes de la terminal se observa la sensación generalizada de que cuando se exigen decisiones a través de la comunicación ascendente para resolver las dificultades que surgen en el trabajo la respuesta, frecuentemente se congela o no llega con la agilidad que debiera. Casi un 75 % de los encuestados se posiciona entre los valores “de acuerdo “ y “totalmente de acuerdo” cuando se les plantea en la pregunta: “el proceso de toma de decisiones organizativas es más complejo de lo que debería”. De nuevo quedan patentes las lagunas percibidas en la comunicación descendente. Indagando en el trabajo de campo cualitativo, se observan síntomas evidentes de desconcierto por la falta de transparencia en las ordenes que vienen de arriba:

“ Pero yo con mucha dignidad...desde el principio yo entraba como hacía siempre y le planteaba cosas...y se me quedaba mirando como que yo venía a traerle problemas a él. Le llevaba un problema para que le diera posibles soluciones. Yo llegaba con un problema y además salía con otro, porque además salía disgustado con él. Pensaba que era el idioma y yo intentaba decírselo en inglés y tampoco. Desde esa fecha yo no veo a mi jefe a lo largo del día, pero yo no me quedo ahí y yo mis ideas las llevo a la práctica ¿sabes como? A través de otras personas, pero así me voy a casa tranquilo. Pero yo a ellos no les llevo ni una idea, ni una! Porque hay un jefe que no sabe entender a los trabajadores, que en este caso es danés, pero hay españoles también(...)” GD4-97

“Cuando hay que hacer un cambio organizativo o algo así, yo, al menos los percibo como algo difícil de materializar” E1-14.

El problema que realmente están afrontando los trabajadores de Maersk está en la polarización del poder. Tradicionalmente el control del conocimiento y de la información han sido utilizados para consolidar el dominio de los auténticos controladores de las organizaciones. La información solicitada asciende rápidamente mientras que descenderá rápida o lentamente en función de las circunstancias e intereses que se dan en los cuadros dominantes. Por otra parte, Pfeffer nos destacaba que los tiempos de espera a los que éramos sometidos eran auténticas demarcaciones de poder de los actores de nuestro entorno. “Si quieres saber cual es tu verdadera posición, dime cuanto esperas y cuanto te hacen esperar”.

Por otra parte, tal y como destacaba Aquiles Chihu: “el poder se construye y funciona a través de otros poderes, de los efectos de éstos, independientes del proceso económico. Las relaciones de poder se encuentran estrechamente ligadas a las familiares, sociales, productivas; íntimamente entrelazadas y desempeñando un papel de condicionante y condicionado. En el análisis del fenómeno no se debe partir del centro y descender, sino más bien un análisis ascendente, a partir de los “mecanismos infinitesimales”, que poseen su propia historia, técnica y táctica, y observar cómo estos procedimientos han sido colonizados, utilizados, transformados, doblegados por formas de dominación global y mecanismos más generales.”

TABLA 1

Participación y Poder %	En Desacuerdo	Poco de Acuerdo	De Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	ns/nc
1.1 Estilo Directivo	25,5	22,3	31,9	12,8	3,2	4,3
1.2 Comunicación	16	21,3	35,1	23,4	4,3	0
1.3 Identificación	4,3	17	26,6	22,3	28,7	1,1
1.4 Toma de Decisiones	9,6	16	24,5	19,1	25,5	5,3
1.5 Representación	11,7	16	28,7	27,7	14,9	1,1
1.6 Participación	23,4	25,5	36,2	7,4	7,4	0

1.7 Trabajo en Equipo	8,5	19,1	26,6	28,7	17	0
-----------------------	-----	------	------	------	----	---

N: 97 N Blanco: 56 N Azul: 38 N Sealand: 11 N Maersk: 78

1. Participación y poder %	En desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	ns/nc	Cuello blanco	Cuello azul	Sealand	maersk	ns/nc	Cuello blanco	Cuello azul	Sealand	maersk
1.1 Estilo Directivo	10,5	36,8	31,6	18,2	60	3,5	12,3	5,3	3,6	18,2
1.2 Comunicación	7	33,6	21,1	16,7	48,1	5,3	19,3	14	9,3	25,9
1.3 Identificación	4,9	29,3	14,6	12,8	38,5	9,8	24,4	17,1	10,3	38,5
1.4 Toma de decisiones	2,41	35,7	19	17,9	35,9	7,1	19	16,7	12,8	3,33
1.5 Representación	7,7	23,1	19,2	12	40	7,7	26,9	15,4	16	32
1.6 Participación	7,5	45,3	34	17,3	69,3	1,9	9,4	1,9	3,8	9,6
1.7 Trabajo en equipo	5,7	28,3	15,1	12	40	7,5	26,4	17,0	12	36

1.1 El estilo directivo de mi compañía es cercano, transparente e informal

1.2 En líneas generales puedo decir que la comunicación aquí es fluida.

1.3 En lo personal me siento identificado con la multinacional Maersk.

1.4 El proceso de toma de decisiones organizativas es más complejo de lo que debería.

1.5 Creemos que los intereses de los trabajadores de la compañía están bien representados.

1.6 Los trabajadores participamos en las decisiones que afectan a labores cotidianas.

1.7 Se puede decir que aquí se trabaja en grupo con eficiencia.

En cuanto al grado de identificación de los miembros de la terminal con la multinacional Maersk se aprecia claramente, en el trabajo de campo, un profundo sentimiento de identificación. El 88.7 % de los entrevistados se manifiesta entre los valores 3 y 5 de la escala (“de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) y un 28,7 % muestra el máximo grado de acuerdo y tan solo 4.3% está en desacuerdo con tal afirmación. Los datos demuestran como el sentimiento de identificación es similar entre los trabajadores de cuello blanco y azul, si bien se intensifica entre los que tienen su origen laboral en Maersk. Las diferencias respecto a los

trabajadores procedentes de Sealand son fácilmente apreciables en el discurso y corroboradas por los resultados de la encuesta, que muestran un grado de acuerdo algo inferior. Si bien es importante resaltar que la identificación se da fundamentalmente con el grupo de trabajo de Algeciras, mientras que la identificación con la multinacional de Copenhague es más tenue. Las referencias a la contribución de Maersk al desarrollo de la comarca y la participación de los miembros en el proyecto tienen una notoria presencia en el discurso:

“Esto es una multinacional líder del sector y en la comarca destaca mucho, más que si estuviera en Barcelona, te da estatus. Yo personalmente asumí que soy español y que estoy trabajando en una compañía extranjera”. E2-31

Estos sentimientos se agudizan entre los trabajadores más veteranos, especialmente aquellos que iniciaron la actividad con Maersk en la Bahía de Algeciras en 1986:

“Los que llevan muchos años con nosotros se identifican más, Se han ido poquísimos, los del 86 se identifican mucho con la empresa. Tenemos un alto grado de identificación con la empresa. Esto sale a luz con problemas como el del artículo sobre Tarragona. ¿Cómo que mi empresa se va sin mí? Identificarse con la empresa es muy importante, pero los sindicatos no ayudan mucho. Con las empresas grandes ven un enemigo casi, tratan de sacarte el máximo”. E4-26

Las muestras de orgullo por la contribución a la economía comarcal son notables entre todos aquellos que vieron crecer la terminal a fuerte ritmo desde 1986. Sin embargo, los sentimientos de los trabajadores de la terminal hacia la labor de la multinacional Maersk en el sistema mundial son de respeto y reconocimiento generalizado hacia una compañía líder en la que han amparado sus carreras profesionales, aunque sin mostrarse profundamente identificados con los proyectos de la empresa. La pequeña representación danesa en Algeciras, por su parte, manifiesta sentimientos claros de identificación y muestran claramente su orgullo por los logros de la compañía:

“Trabajamos en un número uno y se nota en todo el entorno, somos importantes y líderes. Tenemos grandes posibilidades y hay un orgullo. Tratamos de ser líderes faceta por faceta y esto genera orgullo que es un factor motivador”. E6-9

Los antiguos componentes de Sealand aprecian, sin embargo, un sentimiento de identificación frágil en comparación con de la vieja compañía americana:

“Aquí no hay identificación con la empresa, te lo digo por amigos que están en otras empresas, a los que se les ve otro aire. los antiguos de SEALAND si la tenían, siendo SEALAND una empresa muy similar a MAERSK (en sector y actividad, claro)”. **E8-10**

Se observan en Maersk algunas controversias en el discurso de los componentes, autocríticos y descontentos, cuando examinan su propia labor, aunque orgullosos y defensivos cuando se les compara con otras grandes empresas. En estas circunstancias los trabajadores apelan a la constancia y al trabajo diario para defender la merecida situación de la compañía.

6.2 REALIZACIÓN Y SATISFACCIÓN

En el ámbito de la organización y administración de empresas se produjo una significativa revolución desde el desembarco de la perspectiva psicologista, fundamentalmente por la influencia generada por el movimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas. Desde que Myers, C.S. fundara el National Institute of Industrial Psychology en 1921 en Estados Unidos, se comenzaron a abordar problemas laborales como la fatiga, la siniestralidad laboral, el absentismo y los horarios de trabajo. Fue el propio Myers el primero en acuñar el término “fatiga industrial” que recogía los problemas de desgaste y agotamiento propios de las nuevas sociedades industriales. Posteriormente, Elton Mayo difundió sus célebres experimentos psicologistas, secundado por su amplio equipo de la Universidad de Harvard desde 1927. Con sus investigaciones añadieron al ámbito del comportamiento organizacional los aspectos psicológicos como elementos esenciales para mejorar la productividad. Aspectos como la motivación, la satisfacción y la autorrealización adquieren, hoy en día, un enorme protagonismo.

La situación observada en Maersk en estos aspectos presenta un panorama bastante complejo. Más del 60 % de los trabajadores afirmaba en la encuesta estar, en líneas generales, satisfechos con el trabajo. Sin embargo, al profundizar en la situación en la multinacional nórdica, sus empleados denotan algunas señales de insatisfacción laboral. La lectura de estos

datos presenta un cuadro difícil, al encontrarnos en un sector que adolece de un fuerte sindicalismo y que tiene como marco de referencia el carácter “paternalista” de las grandes industrias de la comarca que aumenta los niveles de exigencia. Thorstein Veblen nos hablaba de una naciente “aristocracia industrial” en las sociedades industriales desarrolladas durante las tres últimas décadas del siglo XX, y Mallet (1969) describía el fenómeno del aburguesamiento de la clase obrera. Aún así no se puede juzgar la actitud de trabajadores sometidos a una fuerte presión en su trabajo y a turnos de noche, que en buena lógica, exigirá una compensación en los sueldos. De entrada, afrontar un nuevo caso en el que remunerar adecuadamente a los trabajadores no es suficiente para garantizar su satisfacción. Sin embargo, la mayor parte del personal tiene la sensación de ser útil a la sociedad y de estar participando en un gran proyecto (realización), aunque, como corroboran los datos se añora un mayor reconocimiento por parte de sus superiores .

Al indagar en las circunstancias que pueden dañar la calidad de vida de los trabajadores resaltan las circunstancias de los directivos, mandos intermedios, técnicos y mecánicos soportan un alto *stress* y afrontan fuertes responsabilidades. La dinámica de la actividad les obliga a mantenerse localizables 24 horas diarias para consultas y posibles emergencias. Esta circunstancia resta calidad de vida en los trabajadores, que en muchos casos viven materialmente *pegados* al teléfono. Se les exige atención inmediata a y respuestas rápidas desde arriba. Se da una tendencia clara a personalizar los problemas, marcando claramente al trabajador su ámbito de responsabilidad. Las iniciales del empleado en el resguardo de un correo electrónico delatando un error cometido pueden ser utilizadas como arma arrojada. Si alguien necesita un dato desde Copenhague o Madrid hay que proporcionarlo, si se exige una modificación habrá que ejecutarla. La encuesta realizada sitúa al 70,9 % de las respuestas entre las opciones “de acuerdo”/ “totalmente de acuerdo” ante la afirmación “la empresa fomenta la autonomía y la responsabilidad de los trabajadores”.

En lo referido a la motivación se dan dos discursos claramente diferenciados y contrapuestos en la terminal. Los directivos tienen la sensación de estar trabajando con un grupo de gente que responde a los clásicos valores materialistas de nuestra sociedad de consumo y que

pueden incentivar a su gente con dos factores esenciales: tiempo libre y dinero. En palabras de uno de los directivos de la terminal:

“La gente viene a por dinero. También puedes negociar con el tiempo libre. T ú puedes motivar de varias formas, al operario, o mejor dicho el grupo de operarios se motiva con un 70 % de salario variable en los estibadores, la gente de otras operaciones tiene un % menor, sobre un 30 %. Trabajan a destajo... ¿beneficios pa la empresa? Muchos. Todo lo que pagas en sueldo lo compensas en ahorro de jornales, si mueves 40 contenedores por hora, en lugar de 20, contratas menos gente: menos dinero, menos accidentes, menos gasto y más fácil de controlar y menos potenciales problemas.

La forma de motivar a los white es diferente: deben tener un salario en condiciones, es personal de confianza de la empresa (más implicado). Deben sentirse a gusto, aunque no mueve los contenedores, su trabajo es técnico, de pensadores, aquí la retribución es fija pero debes mantenerlos a un nivel alto”. E2-23...27

Los operarios, por su parte, consideran que la empresa está menospreciando aspectos motivadores significativos al margen del tiempo y el dinero. Delatan una falta de reconocimiento al trabajo bien hecho, así como posturas frías y apáticas por parte de los directivos ante circunstancias en las que el trabajador se sacrifica por la compañía por encima de lo pactado:

“Sí bueno, que de arriba llega la palmadita pa la sanción, pa decir: joder macho que tú has tenido una ocurrencia inoportuna y a ver. Pero yo llegue un día a sacar un contenedor del agua y con las ruedas tiro del muelle, el contenedor estaba en le agua, y a mi nadie me dijo: “oye, muchas gracias”, o “lo has hecho muy bien”...y el peligro está ahí, jugándome la vida pa sacar un contenedor de ahí. Yo he llegao a hacer treinta contenedores en una hora y nadie te lo reconoce.” **GD2-107**

“Sí, había un acto en el que te recibía el director con champán y después te daban la placa. Pues el día que me dieron la placa estaba yo trabajando y se comento que tenía que asistir a un acto en la que se me ponían una placa y me dijeron: no vas, porque si estás trabajando, estás trabajando...”. **GD2-66**⁴⁸

La motivación del personal en la empresa está fundamentada en factores de higiene (Herzberg: 1947)⁴⁹, más que en aspectos positivos que busquen un aliado en el trabajador. El discurso de los operarios en cuanto al escaso reconocimiento del trabajo por parte de los

⁴⁸ (...) o sea, que me quieres poner una placa porque llevo aquí trabajando 15 años y ahora como me pilla encima de la grúa, pues no, ahora no te puedes bajar y entonces la placa me la entregaron otro día.” **GD2-66**

⁴⁹ Recuérdese la clásica distinción de éste autor de la Escuela de las Relaciones Humanas. Motivadores (metas, clima social, realización) y factores de higiene para limpiar la compañía de problemas (dinero).

directivos es compartido parcialmente por los trabajadores de cuello blanco de menor cualificación. Si bien, añaden otras causas que aumentan el desencanto y la falta de motivación en el trabajo:

“La falta de motivación viene del salario, pero creo que metido en el trabajo diario se te olvida y pasa a un segundo plano. La rutina te lleva a la desmotivación. Lo nuevo motiva. Cuando dominas el día a día te relajas y te hacen falta nuevos retos. Aquí se da la rutina en tareas administrativas porque se repite todo mucho. En operaciones (blanco) cuando llevas mucho tiempo con un programa entra en rutina, no hay nadie que se libere. La renovación ha supuesto grandes cambios, pero la rutina vuelve”. E6-10

“Ahora la empresa necesitaría encontrar los caminos para motivar, el único camino no es el dinero. A veces con un buen espíritu de equipo consigues muchas cosas, mejoras la motivación..”. E7-14⁵⁰

En cuanto a las relaciones informales la compañía presenta un panorama complicado y cargado de disfunciones. La premura de tiempo y la no coincidencia en espacios compartidos aparecen en el trabajo de campo como causas fundamentales. La situación se complica aún más en el caso de los trabajadores a turnos, quienes no sólo perciben como bastante áridas sus relaciones sociales dentro de la empresa, sino que consideran que sus compromisos laborales han alterado su vida social y familiar con manifiestos efectos negativos:

“Que tú date cuenta de que cuando tú trabajas duro la mayoría de las amistades con el tiempo las pierdes, porque el que no trabaja a turnos contigo no coincide y el resto del año la gente que descansa los fines de semana” GD2-43

“Cuando la gente descansa estás trabajando y cuando tú estás trabajando está la gente descansando. Entonces, yo libro de lunes a jueves y los amigos míos están trabajando y los fines de semana cuando están los amigos descansando estás tú trabajando.”GD2-65

Los trabajadores reconocen la labor de la empresa en el fomento de las relaciones informales a través del grupo de empresa⁵¹, de hecho el 83% que en la encuesta se muestra entre las opciones de acuerdo/ totalmente de acuerdo con la posición de la empresa ante las relaciones informales. Sin embargo, entienden que la extensión de las relaciones de trabajo hacia el exterior es compleja de por sí y el surgimiento de grupos informales está basado en la

⁵⁰ Es importante sentirse integrado en un grupo y no sentirse número, está claro q no es sólo tiempo y dinero...nos gusta que reconozcan nuestro trabajo, un...mira, lo has hecho de puta madre, vete con tu mujer!! Eso es un reconocimiento, o medidas sociales, una subscripción a un curso...la más importante es q la personas se sienten integrada, si te sientes como un número, malo

⁵¹ Asociación gestionado por trabajadores que organiza actividades ociosas patrocinado por la empresa.

2.4 Creo que el personal está suficientemente motivado.

2. Realización y satisfacción %	En desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	ns/nc	Cuello Blanco	Cuello azul	Sealand	Maersk	ns/nc	Cuello Blanco	Cuello Azul	sealand	maersk
2.1 Autonomía/Responsabilidad	8.8	22.8	19.3	17.3	34.6	8.8	26.3	14.0	9.6	38.5
2.2 Reconocimiento	6.9	27.6	17.2	14.5	40.0	6.9	24.1	17.2	7.3	38.2
2.3 Relaciones interpersonales	6.8	22.7	6.8	7.5	32.5	6.8	27.3	29.5	17.5	42.5
2.4 Motivación	9.8	27.9	29.5	11.9	57.6	3.3	23.0	6.6	10.2	20.3
2.5 Satisfacción Laboral	4.0	20.0	4.0	6.4	21.3	10.0	38.0	24.0	14.9	57.4
2.6 Promoción Interna	11.3	32.3	22.6	12.1	53.4	1.6	17.7	14.5	6.9	27.6

2.5 Estoy, en líneas generales, satisfecho con el trabajo que tengo.

2.6 En esta empresa es asequible la promoción interna (ascenso).

Los trabajadores de la terminal perciben escasas posibilidades de promocionar en la compañía. Esta circunstancia se presenta como natural entre los trabajadores de cuello azul, si bien los blancos ven algunas opciones aunque con escaso optimismo. El 43,6 % de los trabajadores se muestran en desacuerdo o poco de acuerdo ante la afirmación “En la empresa existen posibilidades de promocionar”. El grado de desacuerdo es mayor en los blancos que en los azules, un 32,3 % frente a un 22,6 % se posicionaron en el valor “1” de la escala. Las circunstancias de Maersk no son diferentes a las de otras organizaciones privadas en las que se contrata a personal con alta cualificación y/o formación para puestos con difícil acceso a posiciones superiores. Esta dinámica genera en los empleados una cierta sensación de desaliento con el paso del tiempo, especialmente en los puestos más rutinarios.

6.3 FORMACIÓN

Desde que la cultura ha sido considerada como una herramienta de *management* la atención científica en el ámbito de los estudios organizacionales se volcó significativamente en los procesos de formación de los nuevos candidatos. Evidentemente, para implantar una cultura dada en una organización, la intervención en el proceso de socialización de los trabajadores es una herramienta eficaz. Por otra parte, el proceso de selección juega un papel vital, ya que la empresa tiene la oportunidad de escoger a trabajadores afines a su propia filosofía, consciente de que es un buen punto de partida. Los jóvenes candidatos a obtener contratos en distintas organizaciones se ven, en ocasiones, bombardeados por preguntas, a priori, absurdas acerca de su educación, costumbres familiares, gustos o preferencias. Sin embargo, despreciar la adaptación del individuo al sistema cultural puede ser un grave error, difícilmente un candidato educado en un ambiente cooperativo y colectivista sobrevive en una organización individualista en la que se desarrolla una competencia atroz entre sus miembros (Hostede: 1999). Cada vez más, se puede apreciar como las multinacionales crean sus propios programas formativos con objeto de socializar a los candidatos a su imagen y semejanza, a parte de, lógicamente, diseñar estudios que incluyan los conocimientos y destrezas realmente demandados para desenvolverse con éxito en los distintos puestos de la organización. Maersk desarrolla una amplia política formativa en la que destacan sus programas de formación de larga duración: MISE, MAGNUN Y MAGNET, que producen profesionales a la medida de las terminales del grupo A. P. Möller (véase el capítulo 4). Si bien, en el caso de Algeciras son *rara avis* los técnicos o directivos que han recibido formación en alguno de los tres grandes programas. En el trabajo de campo se ha indagado en la formación previa (anterior a la incorporación) de los actuales trabajadores, la formación impartida en la terminal y la valoración de las destrezas y conocimientos adquiridos por parte de la empresa.

En la terminal de la Bahía de Algeciras los trabajadores coinciden en que los estudios previos no son excesivamente valorados para trabajar en la empresa. El 21,3 % de los encuestados se muestra “en desacuerdo” y un 19,1 % “poco de acuerdo” ante la afirmación “la empresa valora los estudios previos de los trabajadores, mientras que sólo el 5,3 % se manifiesta “totalmente de acuerdo”. Sobre los puestos de los trabajadores de cuello azul el discurso

predominante del conjunto indica que, en la mayoría de los puestos, la formación se adquiere a través del desarrollo de destrezas. En el caso de los técnicos y directivos, la formación anterior, aunque no es considerada el factor más determinante, establece algunas diferencias entre los componentes, destacando dos materias fundamentalmente: la informática y el idioma inglés.

“Aquí lo que vale es el idioma, es lo que cuenta. Todo es muy básico y los programas los he aprendido allí. Todo lo que es la forma de trabajo y el archivo se aprende allí con el día a día, lo único es eso: el inglés” **E10-69**

“Es que aquí está todo planteado para trabajo de oficina, cuando pusieron aquí las máquinas nuevas, trabajaban Sin automatización pero con electrónica, entonces cuando tuvimos las primeras máquinas que ya tenían compartidor de secuencia, de que trabajaban con PLCA que tenía un poquito de programación y tenías que saber un poquito de informática y tenías que saber un poquito de mucho.(...)”⁵² GD2-285

La formación continua en Maersk programa diversas acciones en una constante lucha por mantener al día a su plantilla ante las continuas innovaciones tecnológicas. En la terminal, por otra parte, se afronta la natural resistencia al cambio que el personal experimenta ante estas situaciones. Recordemos que en Maersk domina una cultura previsor y con un gran sentido de la anticipación y se intenta implantar las nuevas tecnologías antes de que lo haga la competencia. Los frecuentes cambios obligan a organizar acciones formativas cortas y muy prácticas, cuyo seguimiento, al mismo tiempo que se trabaja, obliga a la plantilla a un notable esfuerzo para su adaptación. En la terminal se trabaja 362 días al año y no existen periodos especialmente indicados para la formación. El trabajo a turnos complica aún más la situación, los empleados se ven en ocasiones forzados a seguir los programas formativos en malas condiciones físicas que repercuten, naturalmente, en el factor anímico:

⁵² (...) Pues nos dieron un curso de tres semanas y los cursos eran de 8 horas a jornada partida y en aquel entonces estábamos a 7-3, o sea que tú trabajabas 7 noches y luego descansabas un día y medio, trabajabas 7 mañanas, descansabas tres días y aquello fue tremendo pa nosotros, porque tú imaginante que trabajabas de noche y luego tenía un curso a jornada partida...(risa,) pues allí la mayoría de la gente llegaba tocada.” GD2-285

“- Trabajador: Si tu has salido a las 6 de la mañana de trabajar y el curso empieza, por ejemplo a las 9 de la mañana y hasta las 2 de la tarde y luego desde las 3 hasta las 6 y esa noche te tienes que incorporar otra vez a trabajar ¿como va a ser?

- Moderador: *Sí. eso es duro.*

- Trabajador:- *Eso es mucho. ¿Cómo va ser? Si vas a ir y no te vas a enterar absolutamente de nada.*” **GD2-292**

La formación continua en Maersk está diversificada en varias líneas. Se organizan cursos en la propia terminal tratando de coordinarlos con los puestos de trabajo en la medida de lo posible. Para cuestiones técnicas propias del sector la empresa selecciona el monitor, generalmente un técnico del ámbito de la multinacional, y organiza internamente el curso. Para otras necesidades formativas, de carácter más general, la empresa subcontrata a entidades especializadas. En ocasiones se envía a parte del personal a otras ciudades del mundo Maersk a recibir acciones formaciones cortas, a las que, desde la terminal sólo se puede enviar a una reducida representación, ya que debe mantener todos los puestos cubiertos. En estas circunstancias la empresa construye una cadena formativa que se convierte en un magnífico ejemplo de trabajo en equipo. Aquellos que reciben el curso se encargaran de transmitir los conocimientos adquiridos a sus compañeros desde las posiciones ocupadas en Algeciras:

“La formación es necesaria, para la dirección y para el trabajador. El trabajador demanda mucho y eso le genera una serie de conflictos, El problema está en que la formación es en horas de trabajo, Para eso hay que dejar el trabajo y falta también motivación y mentalización del personal y hace falta que se forme un ambiente adecuado para eso, y no sólo es un problema de la dirección, también con los trabajadores”.**E8-17**

*“Se le da importancia, se apoya con algunos cursos externos. Si un Departamento necesita ACCES se organiza y se imparte, se intenta organizar aquí y se intenta compaginar con le puesto de trabajo.”***E6-11**

En la terminal de Algeciras se conserva, en parte, el viejo espíritu cooperativo que hacia que el equipo de trabajo se responsabilizara de transmitirse información, así como de formar continuamente a gente nueva, en ocasiones, partiendo de cero. En sus orígenes (1986)

funcionaba como “una terminal-escuela” en la que todo era nuevo y existía la continua obligación de esforzarse en el aprendizaje. El carácter experimental que ha representado la gran terminal del mediterráneo con una continua adaptación a las nuevas tecnologías ha derivado en la creación de una buena escuela de profesionales, muy cotizados en el mundo Maersk. Sin embargo, se observa que el crecimiento de la terminal con la consiguiente pérdida de familiaridad en las relaciones ha hecho que, de alguna manera, decaiga el viejo espíritu:

“Y hay que destacar los criterios de selección que se han utilizado. Quiero colocar al niño pa salir adelante y entonces habrá que hablar con unos y con otros y ¡venga! Pa dentro. Y aquí se ha preparado pa grúas y camiones a gente sin instrucción ninguna y se les ha metido todo. Hoy en día son eficaces.”GD5-113

“Sí, sí, aquí llegan continuamente telex diciendo necesitamos personal con estas características para la terminal de tal, siempre andan pidiendo gente de aquí pa irse a otros sitios. Y es que aquí ya te he dicho que la gente empezó de la nada y hemos ido creciendo a la vez y estamos acostumbraos a ese dinamismo y a ese cambio..” GD1-40

Entre las líneas formativas de Maersk se incluyen las prácticas de empresa. La actividad en la terminal incluye a estudiantes de diversas especialidades y niveles. La empresa está adscrita a los Convenios de Cooperación Educativa de la Universidad de Cádiz, que incluyen actividades con alumnos de último curso y con titulados recientes adscritos a los Master gestionados por la FUECA (Fundación Universidad-Empresa de Cádiz). Maersk dispone también de convenios formativos con la Consejería de Educación para la realización de prácticas en sus oficinas de alumnos de Formación Profesional. En la terminal se superan anualmente la cifra de cincuenta periodos de prácticas, cada uno de los cuales consta de un mínimo de seis meses. La política de formación implantada a través de las prácticas pretende que los alumnos se adapten y se desenvuelvan adecuadamente en un ambiente de trabajo íntegramente real, resolviendo tareas operativas desde el primer día y asumiendo responsabilidades en la parcela asignada. La comunicación diaria y cercana con el tutor para resolver *sobre la marcha* los pequeños problemas, forma parte de la cultura formativa de la empresa.

Los trabajadores de Maersk tienen acceso a una amplia oferta de cursos on-line que se diseña en Copenhague y que se puede recibir íntegramente a través de Internet. Este sistema ha obtenido buenos resultados, basándose en la flexibilidad y en la diversidad de opciones que ofrece a los miembros de la organización:

“A través de la intranet tenemos desde Copenhague un departamento q se encarga exclusivamente de la formación on line. Tenemos una serie de cursos, q puedes ir haciendo mientras trabajas o fuera de las horas d trabajo, te pones tus cascos.” E7-19

La compañía actualiza continuamente la formación de su personal en Prevención de Riesgos Laborales y trata de concienciar profundamente al conjunto de los trabajadores de la importancia que la seguridad tiene para la empresa y para ellos mismos: *“En seguridad formamos a la gente nada más entrar.” E7-17*

Las acciones formativas son necesariamente rápidas y al mismo tiempo demandan un alto nivel de atención por parte del trabajador. Estos programas encuentran, por otra parte, algunas disfunciones en el seno de la empresa por las demandas de los trabajadores, que exigen que las acciones formativas se incluyan en los horarios de trabajo y, por lo tanto, sean remuneradas. Conforme se asciende en el organigrama el discurso se va alterando, transformándose definitivamente en las cabezas de departamento, que entienden la formación como un bien costoso para la empresa y valioso para el trabajador, que debe colaborar con su actitud en la medida de lo posible. Sin embargo, el conjunto de los miembros de la organización (directivos, técnicos y operarios) coinciden en señalar que no se ha logrado crear un ambiente positivo para el desarrollo de la formación aunque todos coincidan en su importancia para el futuro de la terminal:

“Tenemos una gran capacidad de improvisación. Ante un programa nuevo mandamos a una representación de trabajadores y se empapa en un curso de una semana, luego montamos turnos para cubrir 24 horas en los que ellos están al servicio para formar al resto. Así viajan al curso con mucha responsabilidad. Ellos serán los “expertos” que nos deben formar, pero no tenemos 2 plantillas y los barcos siguen llegando mientras te adaptas al cambio y a las nuevas tecnologías.” E3-76

“Bueno aquí de informática y nuevas tecnologías, nada. Aquí la formación para aprender a manejar la nueva máquina, y cuando te cambian un programa te dan un manual y búscate

la vida, si te ponen un nuevo programa informático a lo mejor te tienes que enterar en tres hora de que va todo. Nadie te explica nada. Los cursos que se dan son en relación a la maquinaria. **También falla la actitud de la gente pero es que la gente está muy quemá, antes de que empiece la gente ya empieza: ¿y yo hasta que hora me tengo que quedar pa el curso?” GD3-73**

Paradójicamente, se da un reconocimiento general de que la formación es una misión común de vital importancia de la que cualquier miembro de la terminal debe salir beneficiado. En el discurso de los trabajadores se encuentra una clara relación entre los pequeños problemas que surgen diariamente y las lagunas formativas:

“-Trabajador 1: Yo tenía más formación sobre como iba la grúa al principio q ahora y creo q con eso está todo dicho, y eso me pasa a mi y a otros compañeros idem de lo mismo.

- Trabajador 2: Yo recuerdo q antes no llamaba a mantenimiento par una tontería de cambiar una pieza (...) ahora con la mínima pamplina ya estás llamando a mantenimiento, ¿por qué? La formación 0, de las últimas grúas q han entrao ahí no se ha formao a la gente prácticamente nada.” GD3-75

	En desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	ns/n c	Cuello Blanco	Cuello Azul	sealand	Maers k	ns/n c	Cuello blanco	Cuello azul	sealan d	m ae rs k
3. Formación %										
3.1 Estudios Previos	12.5	37.5	17.9	17.3	50.0	3.6	17.9	10.7	9.6	2 3. 1

3.2 Formación Específica	5.8	32.7	32.7	16.7	56.3	5.8	11.5	11.5	10.4	16.7
3.3 Valoración Específica	6.9	31.0	20.7	16.1	42.9	10.3	13.8	17.2	14.3	26.8

TABLA 3

3.1 La empresa valora los estudios previos de los trabajadores

3.2 Los empleados están adecuadamente formados para los puestos ocupados.

3.3 Maersk presta atención a la formación continua de los trabajadores relativa a cada puesto.

3. Formación %	En Desacuerdo	Poco de Acuerdo	De Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	ns/nc
3.1 Estudios Previos	21,3	19,1	30,9	19,1	5,3	4,3
3.2 Formación Específica	14,9	24,5	31,9	16	11,7	1,1
3.3 Valoración Formación	18,1	18,1	24,5	25,5	11,7	2,1

La opinión generalizada en la terminal coincide en que en la compañía se invierte en formación y la concienciación sobre su utilidad es significativa. Sin embargo existe un problema de tiempo, un bien escaso en la terminal, que se convierte en presión en los procesos de aprendizaje. La mayor parte de la terminal percibe que en Maersk la formación se adquiere en un “tren en marcha” y que las circunstancias laborales obligan en ocasiones a aprender a base de “encontronazos” con nuevos programas o materiales. Por otra parte, la escasez de tiempo en la terminal genera una sensación de pérdida y mal aprovechamiento de las horas dedicadas a formación –sensación naturalmente errónea– que fomenta un espíritu crítico hacia las acciones emprendidas. La encuesta realizada delata algunas lagunas en la formación recibida en algunos puestos de la terminal. Ante la afirmación “los empleados están adecuadamente formados para los puestos ocupados” el 15 % señalaba estar “en desacuerdo” y un 24,5 % “poco de acuerdo”.

“Efectivamente, Se aprende con el trabajo diario, pero a trompicones. Solamente una vez he visto aplicar un sistema francamente bien, que en un mes se puso en marcha”. E8-22

“Lo demás es q mientras estás aquí tomando decisiones importantes, apréndete esto. Del tiempo dedicado, ya sabes q la persona se queda con un 60 % de lo q dices y al cabo de dos horas con un 40 y así... La formación en cursos supone que se pierde gran parte de tiempo (se aprovecha un 20% de la explicación que se da). A veces la gente no esta muy motivada y el tiempo de trabajo hay q aprovecharlo” E8-23

Las obligaciones y responsabilidades de los integrantes de la organización que deben mantener una continua atención a los clientes de la terminal aparecen, de nuevo, como factores condicionantes para el desarrollo de programas que obtienen su fruto a medio plazo. Lograr que se valore más aún el tiempo dedicado a la formación en la empresa será una labor complicada en una actividad en la que “lo urgente desplaza a lo importante”⁵³.

⁵³ Cita: D. Octavio Garrido, Gerente de IMP (Sevilla), en conferencia impartida para la Mancomunidad de Municipios del Campo de Gibraltar en Algeciras el 11 de abril de 2002.

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. ASPECTOS SOCIOLÓGICOS: SEGURIDAD, CONFLICTIVIDAD, ECONOMÍA Y ENTORNO

En la actualidad las grandes multinacionales del planeta ejercen un fuerte control sobre el sistema económico mundial, con un significativo dominio sobre la mayor parte de los estados nacionales. Sin embargo, en un mundo de cambios vertiginosos y de fuerte incertidumbre en el que los ascensos y descensos se suceden en escasos intervalos de tiempo, la seguridad y la estabilidad son, con toda seguridad, el auténtico talón de Aquiles de las grandes organizaciones en la actualidad. Presenciamos como nuestros intereses se derrumbaban al mismo tiempo que las torres gemelas en el World Trade Center de Nueva York el 11 de septiembre de 2001, mientras el mundo entero temblaba ante los movimientos de la bolsa. La nueva aldea global ha delatado un sistema mundial cada vez más interdependiente en el que las circunstancias del mercado pueden fulminar a una multinacional y de igual forma, las multinacionales pueden anularse entre ellas en un breve periodo de tiempo ejerciendo una competencia atroz.

7.1 SEGURIDAD Y CONFLICTIVIDAD

Maersk Sealand, componente del grupo A.P. Möller presenta ante éste panorama, cargado de incertidumbre, una situación privilegiada. La diversificación de la actividad y la presencia en distintos mercados de la multinacional danesa les dota de una envidiable solidez. Los negocios del grupo con el petróleo le dotan, por otra parte, de una posición estratégica envidiable. Asimismo, la división APM Terminals se ubica en un sector especialmente resistente a las crisis como el del transporte marítimo. En el caso de la terminal de Algeciras su continuo crecimiento en los últimos años delata buenas expectativas, si bien la plaza no alcanza el grado de inamovible, por la existencia de algunas amenazas de carácter interno y

externo. Se trata, respectivamente, de los costes laborales y de la oferta presentada por otros puertos del mediterráneo que aparecen como posible alternativas para el presente y el futuro. Sin embargo, la opinión generalizada de los trabajadores acerca de la estabilidad y la solidez de la compañía a nivel mundial es muy positiva. Ante la afirmación en el cuestionario “la estabilidad y solidez de la compañía en el sistema económico mundial es notable” casi el 70 % de los entrevistados señalaron “bastante” o “totalmente de acuerdo”. Se preguntó también por la eficiencia organizativa con resultados favorables aún más contundentes: el 75,5 % marcó “bastante” o “totalmente de acuerdo” ante la afirmación: “Maersk es una compañía eficientemente organizada y adaptada a los tiempos que corren”.

“El éxito se debe a que nosotros conseguimos dar una calidad que pocos consiguen, tenemos aquí una cultura de nos da un gran nivel, hemos conseguido a lo largo de los años obtener la confianza de los clientes. Hemos contado con una empresa con gran calidad de servicio, pienso q llevamos ventaja a los demás. Los datos demuestran q nuestra empresa tiene algo q no han ganado los demás.” E4-6

El clima que presenta la terminal respecto a la solidez y estabilidad de la plaza del Estrecho de Gibraltar es de optimismo. Si bien, debemos matizar, que la mayor parte del trabajo de campo se ha desarrollado antes de la aparición en marzo de 2003 en la prensa de la noticia de la alternativa que el Puerto de Tarragona suponía de cara a un posible traslado de la terminal. Prestaremos, por lo tanto, especial atención a las opiniones posteriores a éste acontecimiento en el apartado 6 (entorno de Maersk).

El 56,4 % de los encuestados se muestra bastante o totalmente de acuerdo ante la afirmación “mi puesto de trabajo es seguro y estable”, mientras que sólo un 8 % se muestra en desacuerdo con esta afirmación. La mayor parte de los trabajadores relaciona la incorporación a la empresa con la posibilidad de desarrollar una carrera vitalicia. En éste sentido los técnicos y directivos están más convencidos de la seguridad y estabilidad de sus puestos que los operarios, algo más reservados. El discurso predominante delata que las circunstancias vividas en la terminal desde 1986 invitan a ser optimistas, si bien todo depende de coyunturas externas que les obliga a estar pendientes de posibles amenazas:

“N3- Hoy seguro, seguro no hay nada. La verdad es que viendo una empresa como trabaja y como le va pues parece que todo va bien.

N4- La empresa va a tener continuidad, nosotros no lo sabemos. En principio sí, pero sí yo cometo mañana una torpeza trabajando me puedo quedar fuera, pero la empresa seguirá...

N1- Estadísticamente no, pero ¿quién sabe si mañana van unos cuantos a la calle?

m- Pero parece que no, que esa no es la forma de ser de la empresa, que aquí en 15 años no han echao a nadie a la calle, eso sí que es verdad.” **GD5-75...79**

“A nivel legislativo tenemos una huelga la semana q viene por un proyecto de ley q no gusta a los sindicatos y a nosotros, ellos tenía convocadas varias huelgas y tenemos tres días estas semana. Es la gran amenaza, la paz laboral, si no la garantizamos la multinacional buscará alternativas. Si no conseguimos ese equilibrio lo pasaremos mal”

E4-31

Por otra parte, la cultura del trabajo danesa atesora rasgos conservadores, de tal forma que en los despachos se medita cuidadosamente cualquier posibilidad de despido. Se tiende,

en la medida de lo posible, a mantener al personal que ya está en la plantilla. Esta circunstancia genera un clima de optimismo en los trabajadores, si bien puede generar un cierto ambiente de relajación que no permitía la cultura de la antigua Sealand, que respondía a una genuina cultura americana, agresiva y propia de una sociedad de mérito en la que una decisión drástica puede ser tomada en tan sólo unos minutos. En éste sentido, Koztler reflexionaba sobre la cultura de una organización tan genuinamente norteamericana como IBM así: “ las distinciones en IBM se otorgan en base al mérito. El sistema está diseñado para fomentar empleados que obtengan logros. Los gerentes establecen metas realistas y se recompensa ampliamente a los empleados que las alcanzan. Casi el 25 % de los empleados obtienen bonos, también regalos o una cena para dos y son alabados públicamente (...). El 10 % de los vendedores que obtiene las cuotas más altas entran en el “círculo de oro” y lo celebran en una sala de lujo. Quienes no cubren sus cuotas son despedidos. La competencia se modela mediante un código ético de riguroso cumplimiento y un espíritu de equipo. Los éxitos de los gerentes son los éxitos de sus equipos.”

“- Sí, los americanos son más echaos pa lante para eso y cuando hay que echar a alguien ¿cuánto cuesta, 100 millones?” Venga...gd5-80

-Y o creo que sí, No se echa a nadie, esto genera un problema ayuda a los irresponsables que se ven menos presionados a cumplir a rajatabla. Para q voy a hacer esto si se que nunca va a pasar nada??

- No todos son auténticos profesionales, habría que cultivar aquí cultura del profesional. En esta vida es importante ser profesional.

E8-24

El resguardado cobijo que la política de contrataciones ofrece a los trabajadores menos cumplidores a costa del sacrificio de los auténticos profesionales, se convierte en un aspecto predominante en el discurso de los técnicos y directivos. Al carácter conservador de la organización danesa se une un sistema sindical que, según los blancos, se establece tomando como referencia a trabajadores poco competentes y perjudicando al conjunto en una actividad en la que el trabajo en equipo es vital para la supervivencia. El parasitismo laboral presuntamente existente en la terminal se delata en las continuas denuncias.

Los opiniones emitidas relativas a la seguridad en el trabajo muestran la conformidad general con la política y los sistemas de Prevención de Riesgos Laborales. Los trabajadores entienden que Maersk es una compañía que le da a la seguridad la importancia que realmente tiene y se caracteriza por invertir en dotación de medios para mejorarla y planificar sus medidas con antelación adaptándose a la legislación vigente. La formación impartida por la empresa en Prevención de Riesgos Laborales es considerada como suficiente. A pesar de la conformidad general, se observan algunas lagunas que se transforman en críticas y que aparecen, básicamente, en el discurso de los trabajadores de cuello azul:

“Aquí un médico pocas veces, y un ATS no lo ves por la tarde. Aquí pasa cualquier cosa de noche y no tienes a nadie. Hace poco había aquí una ambulancia que estaba ahí parada por si hiciera falta que la cogiera el conductor del autobús, porque la había cedido SESTIBALSA o cualquier cosa, pero ya no está la ambulancia ahí”. **GD2-347**

“-Cada vez requiere más atención, invertimos mucho y cada vez tememos más cosas, pero me gustaría que la gente colaborara más. Aquí la gente no han madurado, si aquí hay unas normas de seguridad, la gente e debe asumir que eso es para molestarles y exigirles. Hemos tenido varias discusiones con el Comité de Seguridad e Higiene sobre las medidas de seguridad, y cooperar ha costado mucho porque la gente no quiere entenderlo como protección del empleado. El Comité no siempre está interesado en eliminar riesgos. Vienen pidiendo dinero para compensar la peligrosidad, entiendo que eso es nefasto, hubo que aceptar el plus de peligrosidad. Al existir el riesgo tú me tienes que pagar.

-ENTREVISTADOR: ¿falta cultura de prevención?

- sí y eso es un problema, luego la seguridad externa me preocupa desde el 11 de septiembre, es difícil controlar la seguridad contra el terrorismo, mucha gente entrando y saliendo, ser estrictos con clientes y proveedores es imposible. El terrorismo está ahí, también robos, polizones, que hace 4 o 5 años era un problema.” **E4-33...36**

“ La empresa le da importancia a la seguridad, se ha hecho un estudio detallado, el problema está en que el trabajador no se lo tome en serio, ha sido un trabajo muy fuerte, con muchas horas de trabajo , tal y como exige la ley y cada año nos suelen dar dos o tres...se hacen muchas cosas y están muy pendientes.” **E7-23**

“ Sí , aquí nos damos cuenta sólo cuando nos llega y tenemos prueba de alarma todos los miércoles, se hacen ejercicios de emergencia para todo, se machaca mucho para compensar esa falta de interés por parte de la gente. A nivel de empresa se machaca mucho.” **E5-36**

“N3- Aquí tenemos una empresa que pone los medios y un Departamento de Seguridad que se mueve mucho.

N4- Yo he trepao por los contenedores y he trepao a cuatro de alto y el operador que estaba en la cadena me decía tú estás chalao

N3- no después de varios años, tengo que decir que el sentido de la responsabilidad de Gabriel le ha llevado a hacer cosas increíbles, demasiao...

N4- La seguridad está en uno mismo, tú mismo tienes que mirar por tú seguridad y cada uno sus guantes y sus botas. GD5-94...100

Para la empresa, de cualquier forma, invertir en seguridad implica también mejorar la eficiencia en la economía, al margen, desde luego, de la mejora del clima social. Cada accidente tiene un coste que la compañía debe asumir y, por lo tanto, reducir la siniestrabilidad es una de las mejores inversiones para la empresa.

“Nuestro programa de Prevención de Riesgos Laborales es ambicioso y está en pleno desarrollo. Debemos invertir en los medios en la mentalización del trabajador al mismo tiempo. Cuanta menos exposición al riesgo menos dinero pierdes.

*Aquí accidentes tiene que haber, por el peligro de las máquinas y la velocidad de los camiones. Un contenedor le corta 4 dedos a un trabajador y nuestro sistema médico lo llevó a Sevilla par intentar reconstruírselo. El rendimiento baja ese día porque la gente está afectada por lo que ha pasado.” **E3-15...16***

En la seguridad existen aspectos contradictorios. Una parte importante de los operarios cobran en su nómina un complemento pro productividad. El rendimiento, por la otra parte, depende de la velocidad de las acciones y, por lo tanto, se tiende a tratar de ganar tiempo en determinadas acciones en la terminal que, inevitablemente, aumentan el riesgo para los trabajadores. No es extraño que existan quejas por parte de los que transeúntes del patio por exceso de velocidad de los camiones que lo cruzan. Si estos respetaran estrictamente el límite de velocidad el rendimiento sería menor y el sueldo también. En este sentido, la actividad en Maersk no es diferente a la de otros ámbitos de la economía en los que ganar tiempo genera valor añadido, aún a costa de la propia seguridad. Naturalmente, de la velocidad en la ejecución salen “beneficiados” tanto los trabajadores como la propia compañía. Lo que realmente sucede es que los riesgos se terminan interiorizando y hasta

despreciando en las labores diarias. Cuando una cultura determinada interioriza un riesgo, termina comportándose como si éste no existiera, de igual forma que en las carreteras se asumen riesgos con vehículos a altas velocidades para ganar escasos minutos. Se valora más el tiempo que la propia seguridad por una degeneración de la propia cultura. (Hofstede: 1999).

“ NO hay tanta seguridad, fíjate en el patio...Nosotros por allí en medio y los portuarios q van como locos y te en pa un lao y pa otro. Q te paras te dicen pasa! Pero si te ven un poco de dudar dicen paso yo!”E11-38

“- Si un camionero entra en dirección contraria y lo pillan se la carga. Si no te pillan, pues igual que si tu vas por la autovía. La empresa no hace la vista gorda pero no te persigue.”

GD3-48

“El tema de los cascos no se ha conseguido, yo en otras cosas puedo escatimar, pero en seguridad no, lo que haga falta. Pero pasa otra cosa, hay estibadores, gente con camiones que rebasa un límite de velocidad establecido en 30 por hora y otrasw cosas más. Muchos de los accidentes que tenemos es por eso, por desgracia la productividad y la seguridad están en contra.” GD5-101

“Sí, la gente se arriesga pero en tema de seguridad se ha mejorao bastante.”GD3-49

De cualquier forma, tanto los técnicos de Prevención de Riesgos Laborales como el conjunto de los trabajadores coincide en que en el equipo de trabajo falta mentalidad y concienciación hacia la seguridad. No se ha logrado que el trabajador ponga más de su parte, y los esfuerzos económicos invertidos en medios para mejorar la prevención obtienen escasos resultados si no van secundados por el apoyo del trabajador. Los técnicos, por su parte, señalan que cuentan con operarios más preocupados porque se les reconozca el riesgo asumido en su nómina que por su propia integridad física. Sin duda, crear una cultura de prevención en la plantilla es una labor difícil y duradera que la empresa tiene todavía por delante. Los accidentes, al igual que sucede en cualquier otro sector económico, tienen como principal causa la temeridad del trabajador y el factor humano es muy difícil de controlar. Socializar adecuadamente a las nuevas cohortes bajo una cultura preventiva se convierte en una de las claves.

La conflictividad laboral en Maersk presenta un panorama bastante árido. La dirección vive en continua tensión con los sindicatos y los representantes de los trabajadores y en la terminal acostumbran a soportar varias huelgas al año. Los directivos de la terminal insisten en que casi lo único que pueden ofrecer para contrarrestar las continuas reivindicaciones es dinero o tiempo (vacaciones y horas de servicio). Un porcentaje significativo de los trabajadores consideran que “la tensión y la conflictividad laboral en torno a Maersk es fuerte”. El 34 % manifestó estar “de acuerdo” y un 34,5 % se mostraba bastante o “totalmente de acuerdo”. La percepción de un panorama de tensión es generalizable tanto para el grupo de técnicos y directivos como para los operarios de la terminal. Tal y como se indicaba en el capítulo 4 las obligaciones legales de la compañía que debe subcontratar a SESTIBALSA, empresa pública de la que sale la mayor parte de la mano de obra que opera en el Puerto Bahía de Algeciras, someten a Maersk a unos altos costes laborales y a una alta tensión sindical por las continuas reivindicaciones salariales. Al mismo tiempo, los miembros de la plantilla obtienen como referencia los sueldos de la subcontrata y han aumentado, también, su nivel de exigencia. La fuerte presión ejercida por los operarios se traslada posteriormente a los “blancos”, que exigen el reconocimiento de sus conocimientos técnicos y de su dedicación a la empresa. Si bien, la mayor parte de estos últimos no están sindicados y mantienen una relación de mayor compromiso e identificación con la compañía. Se trata del grupo conocido como “personal de confianza”.

“Aquí el tema de los sindicatos es muy complicado porque entiendo que tiene que haberlos, pero luego te vas fijando y ves como el sindicato se vuelca a veces con alguien que no está trabajando. Ellos no imponen lo razonable sino que miran hasta donde pueden llegar y ahí apuntan. La gestión sindical se centra en muchos casos en personal que no trabaja y que no es cumplidor.” E5-35

“- Se nos ha presentao el caso de una persona implicada en tres siniestros, siniestro totales de millones de pesetas cada reparación. Se trata de ponerlo de botijero o lo que sea, y a mí me gustaría saber quién es el padrino de este hombre. Pero hay alguien en SESTIBALSA que dice éste no se mueve y claro, no lo puedes mover.

- Mafia, claro. Que si no le sigues la corriente te puede aparecer el coche quemao... y a nivel de salario por supuesto. Es una subcontrata obligatoria y se aprovechan. El 41 % de participación estatal y el resto somos nosotros”. **GD5-117...118**

Para Chester Barnard, defensor de la visión de las organizaciones como sistemas cooperativos, el conflicto fue posiblemente la secuela del triste fracaso del liderazgo, mientras que, para Weber, parece, más bien, la plasmación en las organizaciones de defectos humanos tales como la cobardía, estupidez y codicia. Para los teóricos clásicos era la consecuencia de la falta de control, planificación y ejecución adecuadas. Para los teóricos de las Relaciones Humanas es un problema de falta de participación y defectos de liderazgo, cuya única utilidad está en el descubrimiento de áreas defectuosas en las que hay que trabajar más. No obstante, la meta será su eliminación. Para March y Simon el conflicto es un problema interpersonal que afecta a las relaciones en común. El conflicto, visto por los autores anteriormente mencionados, no aparece como un fenómeno incorporado a sus modelos, salvo como evidencia del fracaso de la utilización de modelos teóricos. Sin embargo, la realidad social nos deja ver como el conflicto permanece en la realidad organizacional cotidianamente, de tal forma que el funcionalismo, a través de los trabajos de Robert. K. Merton en los 70' se plantea concienzudamente su integración en los modelos. El ejemplo de Maersk nos sitúa ante un sistema en el que las relaciones conflictuales forman parte de la realidad laboral diaria, acaparando las agendas de la dirección y de los responsables del departamento de administración. Una vez más el conflicto ocupa en papel central entre las principales claves a analizar en una organización.

¿Por qué se dan conflictos permanentes entre determinados departamentos en las organizaciones? Para Charles Perrow la vida institucional es una lucha sin tregua por valores queridos por los participantes como seguridad, poder, supervivencia, discreción y autonomía, y por una serie de recompensas. Dado que las organizaciones no están formadas por personas que comparten las mismas metas por el hecho de que cada miembro arrastra consigo sus propias necesidades e intereses. En la disputa diaria se barajan valores de interés organizacional y otros vinculados a los intereses personales.

De cualquier forma, no todos los móviles de la disputa están relacionados con nuestro egoísmo, los intereses personales que implican el desempeño de los roles nos hacen enfrentarnos a otros roles antagónicos. De ahí los perpetuos enfrentamientos entre profesores y administradores, enfermeras y gerentes de hospitales, entre el personal de tratamiento y de custodia de las cárceles y entre el departamento financiero y el de mantenimiento de una gran industria⁵⁴. Por su parte, la dirección deberá disminuir, mantener y utilizar, cuando le sea posible, estos conflictos. El trabajo de campo en Maersk (Algeciras) ha delatado como se producen fricciones entre un departamento de mantenimiento, que demanda continuos gastos para asegurar la calidad de su trabajo, y los profesionales destinados a controlarlos. Este es un claro ejemplo de la confrontación natural entre roles.

La absorción de Sealand en 1999 provocó una difícil fusión cultural que generó algunas tensiones internas entre los componentes del grupo de trabajo. Los trabajadores de la multinacional norteamericana traían consigo diferentes costumbres en el trabajo y, sobre todo, un estilo directivo diferente, caracterizado por ser más directo, informal, cercano e independiente. El estilo directivo de la compañía danesa es más frío y distante en el trato con los trabajadores y, al mismo tiempo, mucho más intervencionista en el proceso de trabajo.

“También con los exsealand se ha dado un choque de culturas, sigue habiendo algunos roces. Las tensiones fueron fuertes, fueron años difíciles, la tensión sigue ahí a menor escala. La gente sabe que no queda más remedio que convivir. El ser humano es así, surgen cosas y discusiones. ¿Que pasa con estos que viene de fuera y no se adaptan y no se integran en nuestra cultura?” E4-22

“Pasamos momentos difíciles, se han tenido que unir dos empresas rivales y eso ha creado malestar. Venían cobrando unos sueldos más altos y eso ha generado desmotivación. Algunos personas se han vuelto un poco funcionarios y deben saber que somos números al son del que tocan algunas personas, la motivación todos a una se ha ido diluyendo desde la fusión.”
E7-14

Maersk, por otra parte, ha generado una cultura del trabajo muy operativa en la que no se dinamiza la comunicación entre sus departamentos y sus filiales. La comunicación es

operacional y no ha trabajado en la creación de una base relacional que le permita cohesionar más a sus trabajadores. Existe una mentalidad generalizada de que hay que responder al resto de los componentes de la organización eficazmente y demostrando profesionalidad, pero la separación de las tareas es estricta:

“No se observa demasiada conflictividad externa, pero a veces, entre departamentos, hay enormes distancias. AP MOLLER genera distanciamiento entre sus filiales y en MAERSK las distancias son enormes. SEALAND tenía más cohesión, allí se hacían funciones conjuntas, aquí se separa todo y la división del trabajo es más estricta.” E6-13

En cuanto a la flexibilidad en el trabajo existe la impresión generalizada de que los componentes de la empresa, socializados en una cultura muy dinámica, son fácilmente flexibles y adaptables a las circunstancias. En la multinacional nórdica los comunicados se distribuyen con gran rapidez y los cambios improvisados sobre la planificación prevista son frecuentes. Al mismo tiempo el personal con responsabilidad es consciente de que en ocasiones no tiene demasiado tiempo para tomar decisiones y, asimismo, se le exige una gran capacidad de improvisación. En Maersk las planificaciones previstas están sometidas a repentinas alteraciones por las circunstancias variables propias de la actividad. El 61,7 % de los encuestados está “bastante” o “totalmente de acuerdo” con la afirmación: “En Maersk somos versátiles, flexibles y con capacidad de adaptación a los cambios” mientras que sólo un 3,2 % se muestra “en desacuerdo”. El consenso existente en la terminal respecto a la flexibilidad de la organización es contundente.

“Moderador:¿Se puede decir que, por lo general, sois flexibles en esta empresa?

Trabajador: Pues yo te haría una distinción clara entre el personal de confianza, que si que es flexible y se identifica con MAERSK y el personal de convenio que es totalmente rígido y que apuesta por su calidad de vida.” E1-28...29

“El tiempo es oro y por ello tú gente debe estar bien formada. Formada e informada de los planes las intenciones y los objetivos. En el personal no se pueden poner márgenes, los “job descriptions” tienen que ser los mas amplios posibles.”E2-28

El contacto diario con la organización desde el exterior delata a una empresa con excelentes reflejos. Se tiende a dar respuestas rápidas y a solucionar los problemas en el día siempre y cuando las circunstancias lo permitan. Esta dinámica conlleva una comunicación escueta y

efectiva, los comunicados y cartas de Maersk se caracterizan por su sobriedad y por un estilo directo, sin información de menos, sin información de más. (Ver anexo) El liderazgo de la multinacional danesa en el sistema mundial pasa por un ambicioso tratamiento del tiempo que se extiende hacia todas las ramificaciones de la empresa y que se ha trasladado, definitivamente, a sus hábitos y costumbres.

7.2 ECONOMÍA

La Sociología de las Organizaciones se ha encargado de recordarnos los motivos fundamentales por los que entregamos a las grandes burocracias parte de nuestras vidas en forma de trabajo. La cobertura de las necesidades económicas era, prácticamente, el único motivo para trabajar identificado por los clásicos de la administración de empresas. El incentivo económico fue utilizado con resultados brillantes por industriales como Taylor y Ford. Este último se permitió reclutar excelente mano de obra gracias a su innovador sistema de remuneración conocido como *five dollars a day* en 1909⁵⁵. El movimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas se empleó a fondo para demostrar la influencia en el rendimiento laboral de otros motivadores, destacando, especialmente, la función de autorrealización que el trabajo podía representar en nuestras vidas, organizadas en torno al puesto de trabajo en las sociedades industriales. De cualquier forma, sus experimentos demostraban que los nuevos motivadores hacían efecto cuando los trabajadores veían satisfechas el nivel de necesidades básicas de la jerarquía de Maslow. La remuneración, por lo tanto, ha continuado en el eje central de la conflictividad laboral hasta nuestros días.

Las multinacionales, por su parte, viven en constante pugna por ocupar cada vez más plazas de poder en el sistema mundial. En sus prácticas neocolonialistas se batan por el control de nuevos recursos y por la presencia en nuevos mercados que aumenten sus beneficios y mejoren su posicionamiento estratégico. Gobiernos y ONGs mantienen la guardia alta ante la amenaza de nuevas formas de dominio, observando los movimientos de

⁵⁵ El mensaje transmitido al operario era, en definitiva: “trabajando para nosotros, Ud. Puede ganar 5 dólares en un solo día”. Ford se convierte, así, en el mejor pagador de la industria norteamericana de la época.

organizaciones, tan ricas en recursos económicos, que son difícilmente controlables a la hora de defender intereses conservacionistas o de mantenimiento del bienestar social. El grupo A.P. Möller representa un claro ejemplo de continua expansión a través de la amplia diversificación de sus actividad en el sistema mundial en sectores estratégicos y, al mismo tiempo, complementarios entre sí.

Casi la totalidad de los trabajadores de Maersk España en Algeciras perciben a su compañía como muy sólida en el sistema mundial, omnipresente en el transporte y en continua expansión a través del grupo A.P. Möller. Los datos objetivos así lo demuestran (véase el capítulo 4). De igual forma, los componentes de la organización entienden que el prestigio, status y la buena situación económica del grupo danés repercute, indirectamente, de forma favorable en su situación personal.

En la línea de los aspectos analizados en epígrafes anteriores, la política salarial de la empresa encuentra dificultades para conciliar a las distintas partes hasta el punto de que en Algeciras es un importante foco de tensión. Aún así, en términos generales, los empleados de la terminal se consideran adecuadamente pagados. El 26,6 % de los entrevistados manifiesta estar “de acuerdo” ante la afirmación “la remuneración recibida por mi trabajo es justa” y el 38,3 % de los encuestados se posiciono en “bastante” o “totalmente de acuerdo”. Sin embargo más de un tercio de la terminal manifiesta su insatisfacción, el 11,7 % marcó “en desacuerdo” y un 22,3 % “poco de acuerdo”. Paradójicamente, la insatisfacción salarial es mayor en los técnicos y directivos que en los operarios, el 28,6 % de los “blancos” se manifestaba en desacuerdo con la afirmación. La estadística también muestra como la actitud de los antiguos trabajadores de Maersk es más reivindicativa respecto a la remuneración que la de los procedentes de Sealand, de los que sólo el 9,3 % se mostró “en desacuerdo”. La respuesta de los trabajadores de la terminal es más contundente al manifestar su desacuerdo con la distribución de los ingresos en la terminal; ante la pregunta “Creo que los salarios están adecuadamente distribuidos entre los trabajadores” el 45,7 % de los trabajadores se manifestaban “en desacuerdo” o “poco de acuerdo”. La disconformidad es mayor entre los trabajadores de cuello azul que ven su criterio influenciado por la omnipresente referencia de

los salarios de la subcontrata pública: Sestibalsa, tal y como se ha comentado en páginas anteriores.

N2- Sí, aquí hay una gran diferencia económica y realizamos el mismo trabajo.

(diálogo entre gruístas referido a SESTIBALSA) Un sueldo base normalito y después: venga complementos. **GD2-144**

N2- Depende de con quién compares, si lo comparas con un peón de albañil está bien pagao, pero si lo comparas con otros que ganan bien, no. **GD2-195**

TABLA 5

	En Desacuerdo	Poco de Acuerdo	De Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	ns/n c
5. Economía %						
5.1 Nivel de Ingresos	11,7	22,3	26,6	25,5	12,8	1,1
5.2 Distribución de Ingresos	23,4	22,3	26,6	17	7,4	3,2

	En desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	ns/n c	Blanc o	Azules	Sealand	Maersk	ns/n c	Blanc o	Azules	Sealand	Maersk
5.1 Nivel de Ingresos	12.5	28.6	16.1	9.3	48.1	5.4	17.9	19.6	11.1	31.5
5.2 Distribución de Ingresos	13.6	35.6	23.7	13.8	58.6	3.4	16.9	6.8	5.2	22.4

N: 93

N blancos: 56

N azules: 37

N Maersk: 78

N Sealand: 11

5.1 La remuneración recibida por mi trabajo es justa.

5.2 Creo que los salarios están adecuadamente distribuidos entre los trabajadores.

En Las situaciones en las que las conversaciones de los grupos de discusión se contextualizar al margen de la actividad del Puerto Bahía de Algeciras, el discurso se transforma y tanto directivos como operarios acceden a reconocer que sus salarios gozan de buena salud en

comparación con los ofrecidos por otras empresas, ya sea grandes o pequeñas, de su entorno comarcal:

“N3- Porque yo se que en navidades voy a tener unos días libres y que van a ser 27, 28, 29, 30 y 31 y para mi eso es gratificación... que eso un portuario (Sestibalsa) no lo sabe.

N5- Pues ellos pueden tener el 30, el 31 y el uno, ellos pueden tener el que les de la gana también, que si dicen “no voy” es no voy, como si son tres días, los domingos pueden faltar siempre que haya personal y hay gente que trabaja los mismos días que tú y los mismos días que yo, y en horas ¿eh? Las mismas horas que echa un portuario las echas tú y te saca treinta o cuarenta mil pesetas.”GD2-150...151

N5- Por eso te digo, que sales a la calle y dices ¿to el mundo trabaja en MAERSK? Pues to’ el mundo sale tos los días, coches nuevos, casas nuevas, visten bien...E11-41

“N1- la gente se queja continuamente de lo poco que gana y pide mas, luego se compara con lo de fuera y se ve que no estamos mal pagaos en comparación. Claro que a la gente le subes un poco y se queja más tarde...

N3- Siempre se quiere ganar más, tal y como te ha dicho el compañero antes, de todas formas aquí los salarios están por encima de la media y podemos sentirnos satisfechos. Claro que cada uno quiero seguir mejorando.” (blancos) GD3-90...91

Los resultados delatan cierto malestar en los técnicos y mandos intermedios de la terminal en la parte económica, que entienden que su remuneración no aumenta al ritmo de la de “otros”, a pesar de que ellos aglutinan gran parte del conocimiento técnico y la experiencia que impulsaron el crecimiento de la terminal, desarrollando labores difícilmente prescindibles. El discurso generalizado en la terminal acerca de los aspectos centrales en las negociaciones laborales entre dirección y trabajadores coincide en resaltar el binomio tiempo/ dinero. Los restantes aspectos tienen presencia en un plano secundario (servicios ofrecidos al trabajador, participación en la toma de decisiones o seguridad en el trabajo).

“A nosotros no nos escuchan a cuenta de vacaciones y días de descanso, no, y entonces tienes que ir egoístamente, en plan de que como no me voy de vacaciones les voy a pedir más dinero” .GD3-97

“El que menos gana soy yo. Tengo que estar pendiente 24 horas, si me voy a Nueva York me llevo el móvil, pero nadie es imprescindible. Las llamadas “24 horas” suelen ser para aclarar detalles ¿qué acordaste con este tío? Si yo cobrara por hora trabajada ganaría menos que una limpiadora.”(Declaraciones de un directivo) E2-40

“La forma de motivar a los white se diferente: deben tener un salario en condiciones, es personal de confianza de la empresa (más implicado). Deben sentirse a gusto, aunque no mueve los contenedores, su trabajo es técnico de pensadores, aquí la retribución es fija pero debes mantenerlos a un nivel alto.” E2-25

Por otra parte, la dirección cuenta con grandes dificultades para hacer cualquier concesión de tiempo en los distintos puestos de trabajo. Por la naturaleza de la actividad en la terminal no sobran minutos los trabajadores reconocen que, en ocasiones, la fijación por lograr finalizar alguna tarea o por solucionar problemas de trabajo esporádicos les lleva a exceder sus horarios. La mayor parte de la terminal lleva un alto ritmo y predomina la sensación de que el tiempo vuela. Curiosamente, la dirección ha destacado en este sentido el positivo papel de la cultura andaluza, más flexible en la interpretación del tiempo y el espacio personal que la danesa, más tendente a ceder tiempo de la vida privada para la pública y que ha transmitido un buen ejemplo a los trabajadores daneses con esta valiosa forma de colaboración. En definitiva, la mayor parte de las actividades en la terminal se realizan bajo la presión del reloj por la influencia de factores como las expectativas de servicio rápido y de calidad creadas en los clientes, la agilidad exigida “desde arriba” en la comunicación interna y los complementos de productividad, principalmente.

“La gente viene a por dinero. También puedes negociar con el tiempo libre. Tú puedes motivar de varias formas, al operario, o mejor dicho el grupo de operarios se motiva con un 70 %de salario variable en los estibadores, la gente de otras operaciones tiene un % menor, sobre un 30 %. Trabajan a destajo... ¿beneficios para la empresa? Muchos...todo lo que pagas en sueldo lo compensas en ahorro de jornales, si mueves 40 contenedores por hora en lugar de 20 contratas menos gente: menos dinero, menos accidentes, menos gasto y más fácil de controlar y menos potenciales problemas.” E2-24

7.3 EL ENTORNO “MAERSK”

Aunque la dependencia de las organizaciones de su entorno nunca fue cuestionada,

fue en la década de los 70' cuando la teoría organizacional comenzó a plantear su funcionamiento como subsistemas interdependientes que interactuaban en el seno de un sistema más amplio. Fueron Scott y Mitchell en 1978 los que crearon el primer modelo sistémico aplicable a las organizaciones, en el que las organizaciones se movía hacia metas diversas que, en ocasiones, dividían los intereses de sus miembros generándose unas conflictivas relaciones de interdependencia entre la organización y sus componentes, y entre ésta y otras organizaciones con coincidencia en sus intereses. El modelo dio pie a brillantes aportaciones teóricas posteriores. Woodward, J. analizó la dependencia de los sistemas organizativos de la tecnología y sus problemas de adaptación. En investigaciones relativas al entorno social y cultural han destacado las investigaciones de Sexton y Yu Chi Chang, que en 1977 demostraban que los empleados de empresas situados en comunidades ricas se encontraban menos satisfechos que sus colegas ubicados en un entorno pobre. Willian Ouchi, por su parte, analizaba como la cultura del entorno podía determinar de forma contundente el comportamiento de una compañía en 1982. Posteriormente los científicos de la perspectiva institucional ampliarán este enfoque inculcando la enfatización en aspectos como el control del tiempo, de la información, el papel de la incertidumbre y, sobre todo, como los comportamientos irracionales coexistían con los fundamentados empíricamente en las organizaciones modernas. Autores como Simon, H., March, J., Selznick, P. y Weick, K. realizarán algunas de las brillantes aportaciones teóricas en éste ámbito. La creciente interdependencia de las organizaciones en la sociedad red, así como la incertidumbre por su futuro, en un mundo sometido a vertiginosos cambios, ha aumentado el interés por las alternativas teóricas que expliquen la vinculación de las organizaciones con su contexto. (Castells: 1999)

En el análisis de la cultura de la multinacional Maersk se ha considerado su interacción con el entorno analizando, principalmente, aspectos como la imagen que proyecta a la sociedad, su prestigio, la competencia que se le presenta en la actualidad y su relación con los sindicatos y con otras instituciones. La imagen proyectada por Maersk y por el grupo A.P. Möller es de una notable discreción, la propia política de la compañía les hace pasar “desapercibidos” para el conjunto de la sociedad. Maersk se publicita con sus principales clientes y sólo se da a conocer a un público más amplio a través de folletos divulgativos de

escasa difusión. La empresa se da a conocer en las ciudades en las que tiene presencia, diluyéndose en otros ámbitos geográficos:

“ Sí claro, si yo, cuando vine de Málaga y me de día la gente de la escuela: pide las prácticas en MAERSK, yo preguntaba ¿y eso qué es?” E10-15

“ Relacionado con el transporte de contenedores yo creo que tienen muy buena imagen, date cuenta que allí llama gente de todas partes del mundo y hay gente que cree que no hay empresas que hacen lo mismo. E10-17

En su ámbito de actuación, tanto en el caso de Maersk como en el resto de las empresas del grupo A.P. Möller, el panorama cambia notablemente. Su imagen es brillante y traslada su prestigio a aquellos que trabajan en ella. Maersk ha conseguido prestigiarse a través de la prestación de servicios de alta calidad, por lo que, en opinión de sus miembros, gran parte de su clientela está dispuesta a pagar “un poco más” a cambio de la rapidez y seguridad ofrecidas. Esta actitud enorgullece a los componentes de la terminal de Algeciras:

“Trabajamos en un número uno y se nota en todo el entorno, somos importantes y líderes. Tenemos grandes posibilidades y hay un orgullo. Tratamos de ser líderes faceta por faceta y esto genera un orgullo que es un factor motivador.” E6-9

Los datos objetivos contrastan favorablemente la imagen y el prestigio de la multinacional tal y como aparece en el capítulo 4. La encuesta, por otra parte, presenta un 30,9 % de los entrevistados que se manifestó “bastante de acuerdo” y a un 38,3 % que señaló “totalmente de acuerdo” con la afirmación “la imagen proyectada por la compañía en su entorno es brillante y prestigiosa”, mientras tan solo el 3,2 % indicó estar “en desacuerdo”.

TABLA 6

Entorno %	En Desacuerdo	Poco de Acuerdo	De Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	ns/nc
6.1 Competencia	17	26,6	29,8	5,3	7,4	13,8
6.2 Presión Sindical	26,6	27,7	25,5	6,4	7,4	6,4
6.3 Presión Otras Instituciones	24,5	25,5	18,1	11,7	6,4	13,8
6.4 Prestigio/Imagen	3,2	5,3	20,2	30,9	38,3	2,1

Entorno %	En desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	ns/nc	Cuello Blanco	Cuello Azul	Sealand	Maersk	ns/nc	Cuello Blanco	Cuello Azul	Sealand	Maersk
6.1 Competencia	13.0	52.2	23.9	23.9	65.2	4.3	2.2	4.3	6.5	4.3
6.2 Presión Sindical	12.3	47.4	29.8	20.0	69.1	1.8	5.3	3.5	5.5	5.5
6.3 Presión otras Instituciones	10.3	46.6	22.4	16.7	64.8	6.9	5.2	6.9	1.9	14.8
6.4 Prestigio/Imagen	0	13.5	8.1	2.9	17.1	5.4	48.6	24.3	20.0	60.0

N: 97

N Blancos: 56 N azules: 38 N Sealand: 11 N Maersk: 78

6.1 La competencia en el sector es percibida como una seria amenaza para Maersk

6.2 La compañía está soportando demasiada presión sindical.

6.3 Las organizaciones ecologistas y otros agentes pueden alterar el progreso de la compañía.

6.4 La imagen que la compañía proyecta en su entorno es brillante y prestigiosa.

Aunque la competencia afrontada por Maersk en el sistema mundial es notoria y mejora, día a día, en tecnología y capital humano, la compañía se muestra optimista, una enorme fe en sus posibilidades fundamentada en dos argumentos: la fortaleza y capacidad de resistencia a las crisis del grupo A.P. Möller por la diversificación de su presencia en la economía mundial, así como por su posicionamiento en negocios como el transporte y el petróleo. En segundo lugar, la progresión de la propia Maersk en los últimos años invita al optimismo. El Estrecho

de Gibraltar da buena cuenta del crecimiento, por la espectacular expansión de la terminal algecireña. En Maersk se entiende que los progresos de la competencia deben utilizarse como un factor motivador que evite relajación alguna, así como para mantener su filosofía de anticipación a los cambios como demuestra su continua renovación tecnológica.

“Ahora, la multinacional no tiene problema, vamos por delante de la competencia y del sector en genera. Ya has visto que le damos mucha importancia a la tecnología y no escatimamos en absoluto. En el caso de las nuevas restricciones de transporte de armamento con lo que ahora están trabajando para adaptarse los americanos, pues MAERSK ya lo tiene controlado, la empresa procura anticiparse.” E1-18

En el discurso, por otra parte, aparecen los temores a la pujante China, futuro coloso económico mundial y en continuos progresos en el sector. Sin embargo, los datos objetivos apuntan a que, en la actualidad, los principales competidores de Maersk proceden de Europa y Estados Unidos (véase capítulo 4). Los técnicos y directivos de la terminal avisan de lo que vendrá en un futuro muy próximo.

“Si haces perder dinero al cliente puede que no vuelva. ¿La competencia?...ahí está la emergente China con 1300 millones de tíos dispuestos a trabajar. También son un mercado de consumo y así pasa también con África. China acaba de entrar en la Asociación Mundial del Comercio y va a pisar fuerte, sus costes laborales y las exigencias de su población son menores, y así son cada vez más competitivos y difíciles. Aquí un capital occidental te sangra porque por tradición tiene un bienestar social respaldado por la presión sindical.” E2-11

“La competencia de China es competencia que hoy to el mundo la teme, las grúas de ahí fuera son tecnología, lo importante es europeo pero la fabricación y la mano de obra es china ¿qué pasa? Que por 5 dólares y un plato de arroz hay un chino currando trece horas y ahí no puedes competir.

Una empresa como está tiene unos gastos altísimos y los chinos tienen a un técnico por 600 dólares al año, lo que pasa es que en tema de infraestructura y organización todavía necesitan mucho.” GD5-84

La fuerte presión sindical recibida en la terminal de Algeciras es considerada por los directivos de la compañía como la principal amenaza futura para la plaza andaluza. La notoria repercusión de los últimos convenios negociados en el aumento de los costes laborales, ha desatado, desde mediados de los 90', el rumor del posible traslado de la terminal al otro lado

del Estrecho de Gibraltar. Las opiniones en éste sentido están divididas entre los que consideran el traslado como posible, en términos económicos, y por lo tanto una amenaza real y los que entienden que es una amenaza sin demasiado fundamento, dados los buenos resultados de la terminal de Algeciras en movimiento de contenedores. El primer argumento predomina en los técnicos y directivos, y el segundo en los trabajadores de cuello azul.

“Para la terminal está claro: si los sindicatos continúan su presión la terminal se trasladara, eso ya está estudiado. Yo puedo demostrar con datos económicos que la actual progresión de los salarios es insostenible y claro que esto puede reventar en cualquier momento.” E1-36

“Se ha dicho desde que vinimos aquí pero, mira, aquí seguimos y esto crece y crece.” G2-78

Desde los puestos directivos recalcan que el conflicto sindical es especialmente agudo en la plaza del Estrecho. La compañía nórdica afirma que encuentra mejores condiciones en las negociaciones sindicales incluso en países más ricos y con una sociedad del bienestar más consolidada que la española:

“No hay nada en contra de que un trabajador gane mucho dinero, eso es justo. Lo que pasa es que aquí estoy viendo, en comparación con Dinamarca, que allí se intenta llegar a un acuerdo para aumentar ingresos a cambio de una contraprestación. Aquí se quiere más tiempo y más dinero y eso acabará mal. Lo que pasa con el famoso artículo, la empresa nuestra está enfocada a los costes, y yo intente hacérselo ver a los sindicatos, es la historia de que viene el lobo pero no viene. También estamos viendo que las operaciones que se hacen aquí no tienen porque hacerse en Algeciras, se puede trasladar la actividad a Italia a Marruecos, si sale más barato se hará.” E4-29

La reciente amenaza aparecida en la prensa acerca del posible traslado de la terminal a Tarragona generó una situación de incertidumbre en la terminal. La empresa ha declarado que está interesada en el puerto catalán por ser un punto estratégicamente situado en el mediterráneo hacia el que pretende desviar algunos tráfico. No obstante, la compañía afirma que la terminal de Algeciras seguirá ejerciendo el papel principal que ha tenido en el

mediterráneo. De cualquier forma, el caso “Tarragona” ha despertado la inquietud por el futuro y la competencia que se harán entre las distintas plazas influirá en las negociaciones.

En el ámbito de las presiones institucionales, la empresa muestra una situación desahogada. No perciben a las administraciones públicas como obstáculos para desarrollar sus trabajos y pretenden continuar con su cultura de anticipación a los cambios legales. A fin de cuentas, esa es también una forma de competir en el sistema económico. Maersk vive al margen de las fuertes presiones conservacionistas que la gran industria recibe de su entorno. Se trata de una empresa del sector servicios que manipula mercancías almacenadas por otras empresas, por lo que la responsabilidad ante los posibles perjuicios que pueda ocasionar la mercancía sólo alcanza a su manipulación. Por lo tanto, sus problemas con el medio ambiente y las instituciones que lo defienden han sido sólo coyunturales.

“Lo cierto es que no se meten mucho con nosotros porque nuestra actividad es poner los contenedores y los productos nocivos son de otras empresas, pero hasta cierto punto. No veas la que se lió en el 93 con un vertido de un contenedor de SEALAND, o sea, no producimos nada tóxico pero lo manipulamos y eso nos puede generar algún problema con las instituciones en el futuro.” E4-13

“Sí, claro, nuestro contacto con la mercancía está ahí pero cada empresa tiene que certificar sus residuos y nuestro papel es muy indirecto.” E5-45

En la emergente sociedad red en la que la dependencia de las empresas de su entorno es mayor que nunca, así como la incertidumbre ante posibles oportunidades y amenazas, Maersk goza de una situación privilegiada, amparada por la consistente firma del grupo A.P. Möller. Sin embargo, la compañía ha difundido una cultura de autosuperación que trata de alejar cualquier ambiente de relajación, preparándose, de ésta forma, para amenazas futuras que empiezan a asomarse al horizonte de la compañía.

8. CONCLUSIONES

CONSIDERACIONES PREVIAS

Aunque los sociólogos destacaran el creciente interés de la humanidad en profundizar en las diferencias entre las distintas culturas existentes en el mundo, nos hacían ver, también, que no pretendían, con sus trabajos, resaltar la superioridad de unas culturas sobre otras, sino más bien, diferencias en la capacidad de adaptación a distintas coyunturas. Los intensos procesos de aculturación que vivimos hoy en los cinco continentes son un motivo fundamental para tratar de entender el comportamiento de otras etnias, que se ven obligadas a compartir los mismos espacios y, por consiguiente, las mismas normas, leyes e instituciones. Sin embargo, si reflexionamos sobre su comportamiento en la economía encontramos importantes diferencias. En la corta historia del capitalismo, la adaptación de las distintas culturas a este sistema ha sido bien diferente. Los trabajos de Max Weber en 1904 trataban de demostrar que el capitalismo tuvo su caldo de cultivo en la ética protestante. Obviamente, las diferencias económicas entre los pueblos no sólo estriban en su religión y cultura. Factores como la geografía, el clima y las circunstancias históricas tienen, también, una incidencia significativa, si bien tienden a fusionarse con el factor cultural. Lo cierto es que la progresión económica de los pueblos ha sido distinta, hasta el punto que las multinacionales que controlan nuestro sistema corresponden a un reducido grupo de países y la diferencia entre estos y las naciones subdesarrolladas continua creciendo. El desarrollo de las grandes organizaciones privadas se ha dado en base a determinadas circunstancias locales y la cultura del entorno ha sido uno de los motores fundamentales de algunas revoluciones económicas, como fue el caso de la japonesa (Ouchi: 1982). No obstante, la cultura ha sido un revulsivo fundamental para encumbrar a algunas de las grandes organizaciones de las que

dependemos actualmente. Dinamarca, un país pequeño, que apenas sobrepasa los cinco millones de habitantes, ha obtenido un fuerte desarrollo económico en los últimos 50 años, en gran parte, espoleado por sus multinacionales (véase el capítulo 4).

Maersk es una de las multinacionales más emblemáticas del pequeño país nórdico y la cultura del trabajo danesa ha influido notoriamente en su expansión. La proyección de la cultura del entorno y la aplicación de sus hábitos y costumbres en el seno de la organización fueron explotadas por algunos hábiles gestores (cultura organizacional como variable externa)⁵⁶. Los resultados obtenidos por el Grupo A.P. Moller durante el siglo XX han sido notables, así como su liderazgo en el transporte de contenedores, luego hay un punto de partida esencial en éste estudio: la cultura de Maersk pertenece al grupo de las conocidas como *culturas excelentes* y, por lo tanto, un punto de referencia para otras multinacionales de cualquier ámbito. Sus lecciones no sólo son útiles para una compañía de transportes, se extienden hacia otras aplicaciones.

Obviamente, el análisis de los resultados de la investigación muestra algunas lagunas, entre las que se observan aspectos mejorables, en unos casos, y circunstancias difíciles de cambiar en otros, así como disconformidades en distintos sectores ante las formas de actuación de la compañía. Las nuevas tendencias de la *democracia industrial* apuntan hacia una participación cada vez mayor de los trabajadores en la toma de decisiones, sin embargo, los aspectos estratégicos y organizativos en los que está en juego la productividad y la pugna por la supervivencia de la compañía en el mercado estarán, como siempre, restringidos a los puestos directivos.

⁵⁶ Recuérdense los trabajos de Linda Smircich en la década de los 80'.

8.1 PODER, SUBCULTURAS Y ESTRATIFICACIÓN: CLASIFICANDO LA CULTURA DE MAERSK

La totalidad de los autores de la especialidad coincide en que las mediciones de la cultura de las organizaciones son, por su propia naturaleza, complejas y dificultosas. En el presente capítulo se tratará de medir y clasificar la cultura de la organización en aquellos aspectos en los que existe un consenso, más o menos generalizado, acerca de su interés científico. Acerca de las barreras que se suelen encontrar para realizar esta labor, Andrews, S.B. reflexionaba así: “la cultura de una organización es un elemento muy difícil de medir. El desacuerdo existente entre los científicos sociales sobre los elementos constitutivos de la cultura incrementan esta dificultad. En particular, la manera en que la cultura de una organización se institucionaliza es algo que permanece menos claro de lo que sería deseable. A pesar de los esfuerzos de la escuela neoinstitucionalista por comprender la cultura como algo dinámico los factores que explican la creación y mantenimiento de la cultura, o su transformación, no están del todo claros.” Por otra parte, es importante advertir que las mediciones realizadas pertenecen a la terminal campogibraltareña y, por lo tanto, los resultados se pueden generalizar, sólo hasta cierto punto, al conjunto de la multinacional nórdica.

Realizaremos distinciones en la caracterización fuerte/ débil, entre las subculturas que intervienen en la vida diaria de la organización, así como sus implicaciones en la estratificación social y en la distribución del poder. Ante la necesidad de clasificar la cultura de Maersk en el eje fuerte/ débil nos encontramos ante circunstancias dispares en función de los indicadores analizados. Se establecieron 4 ejes en los que se confrontaban aspectos propios de una cultura fuerte frente a rasgos de culturas débiles. En un intento de medición objetivo, recurrimos a la encuesta realizada en la terminal, en la que se utilizaron escalas de Likert con puntuaciones de “1 a 5” para medir la flexibilidad, la identificación con la multinacional, la autonomía, y la participación. En este caso la correspondencia de ambos extremos a la dureza o debilidad de la cultura depende de la afirmación utilizada para realizar la medición. Comparamos en el CUADRO 1 la media obtenida sobre las 97 respuestas obtenidas obteniendo los siguientes resultados:

CUADRO 1

MEDIAS OBTENIDAS (Entre 1 “ en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

<u>VALOR</u>	<u>MEDIA</u>	<u>DIAGNÓSTICO</u>
P.3 Identificación	3,55	(FUERTE)
P.6 Participación	2, 50	(DÉBIL)
P.8 Autonomía	3,00	(NEUTRO)
P.17 Estabilidad lab.	4,16	(FUERTE)
P.23 Flexibilidad	3,05	(DÉBIL)

P.3 En lo personal me siento identificado con la multinacional MAERSK

P.6 Los trabajadores participamos en las decisiones que afectan a las labores cotidianas.

P.8 Se nos considera autónomos, responsables y, como consecuencia, independientes.

P.17 Creo que nuestros empleos son, en líneas generales, seguros y estables.

P.23 En MAERSK somos flexibles, versátiles y con capacidad de adaptación a los cambios.

Con la medición obtenida a través de estos resultados obtenemos algunas referencias claras del grado de dureza de la cultura Maersk. La compañía aparece en una posición intermedia con una leve tendencia a la dureza, ya que se observa que en los rasgos en los que se presenta como “fuerte” (estabilidad laboral e identificación) las puntuaciones son más contundentes que los rasgos que indican debilidad (flexibilidad y participación). A pesar del importante éxito obtenidos por cultura fuertes en la economía mundial en las últimas décadas, no debemos incurrir en la falacia de pensar que estos sistemas culturales hacen a las organizaciones, necesariamente, más productivas y eficaces. Ante esta disyuntiva Andrews, S. y Basler, C. afirman: “las culturas que están más débilmente implantadas suelen ser también más flexibles porque los individuos incorporan elementos culturales de otros sitios. Las culturas débiles pueden garantizar una mayor independencia de criterio, aunque pueden

ser también más conflictivas al generar mayor ambigüedad. Una cultura que no sirva de base para respuestas claras y compartidas a los desafíos del entorno (o sea, débil) aumenta la probabilidad de que los individuos recurran a sus propias experiencias, atribución de significados y mitos (independientemente de la organización) para elaborar sus respuestas.”

En determinados sectores, actuar con la flexibilidad que permite una cultura débil se traduce en comportamientos eficientes. Organizaciones como un centro universitario o una agencia de publicidad difícilmente sobrevivirían en sus respectivas actividades sin responder a éste modelo. Los rasgos propios de culturas débiles que presenta la multinacional Maersk responden a las características desarrolladas en el proceso de adaptación a su medio, en el que se ha visto obligada a fomentar en sus profesionales valores como la autonomía, la flexibilidad y la versatilidad. Y es que, en la terminal de Algeciras, cada barco, cada cliente, puede ser un caso límite y, por lo tanto, diferente al anterior. Como dijera George Simmel: “La individualidad en la organización emerge de la necesidad de elegir, pero las opciones surgen de las condiciones culturales y estructurales en las que cada uno se encuentra”.

En el ámbito de una cultura netamente fuerte, la organización encuentra mayores problemas de resistencia al cambio. Si las circunstancias del entorno y la evolución de la tecnología en el ámbito en el que opera la organización presionan hacia el cambio continuamente, la dureza de la cultura no será una buena herramienta de supervivencia: “La resistencia al cambio cultural es directamente proporcional a dos factores: 1. La magnitud del cambio. 2. La fuerza de las culturas imperantes.” (Sathe: 2000)

La cultura Maersk presenta también rasgos de cultura de *juego duro*, en la que no se asumen enormes riesgos en las decisiones cotidianas, pero las acciones son evaluadas rápidamente a través de un continuo feedback, que mantiene en tensión a la plantilla (Deal y Kennedy: 1986). Se incluyen en su perfil rasgos de cultura orientada a los resultados, en la que se valora la capacidad de resolución de problemas y las normas quedan en un segundo plano a favor de la flexibilidad (Handy: 1976).

Abordar el análisis de la distribución del poder y de la estratificación social en Maersk España

en Algeciras ha resultado complejo y, en ocasiones, contradictorio. Al analizar el organigrama de la multinacional danesa (ver anexo 4) el dibujo presentado era el de una organización con arcos de control estrechos, en los que cada mando tiene escasas posiciones a su cargo y las responsabilidades, por otra parte están claramente delimitadas. El éxito de estas pequeñas unidades depende de la capacidad para mantener una comunicación fluida y veloz, así como del desarrollo de un espíritu cooperativo que facilite el trabajo en equipo. Estas circunstancias derivan en la creación de un clima de confianza entre los componentes que les permita realizar un intercambio continuo de mensajes y mantener un alto nivel de exigencia entre ellos, sin que derive en tensiones o conflictos.

“...que si no se que y tal ...entonces en la manera de comunicación , en la forma de comunicarnos entre las 20 personas que estamos en este departamento es muy fluida es como decías tú: muy plana (me señala a mí), que no hay una gran diferencia entre el jefe de sección y el último personal en el escalafón del conjunto, ya sea entre el jefe de turno o el jefe de obra es muy fluida , es muy distendida ¿entiendes?, y no llegamos a utilizar un lenguaje soez pero si de tremendamente estéril como ese que tú decías de estoy hasta los (...) de tanta reunión, ese nivel coloquial, tan plano, tan llano, tan bajo que (...)”.

GD 437

“El equipo tiene que funcionar a la perfección, es necesario trabajar en equipo para realizar un mantenimiento preventivo. Si tú preves con antelación a la avería , tú la vas a tener funcionando en su hora. Por desgracia el mantenimiento suele ser correctivo, se interviene cuando se avería. Entonces, una mano de estibadores vale una fortuna, es decir, el equipo de estibadores que está trabajando ahí y se tiene que pararse.

Cada grúa esta asistida por una mano: gruísta, capataz, camionero, peones. Son como unos 12...”. **GD5-46**

Sin embargo, en el momento en el que la relación se traslada a cuadros superiores las relaciones pierden soltura e informalidad. El enfriamiento de la comunicación es mayor cuanto más se asciende en el organigrama, y cuando se alcanza el nivel de la matriz de Copenhague, el respeto y algunos temores se trasladan al discurso de los trabajadores. En la comunicación ascendente, naturalmente, no se ha fomentado el espíritu cooperativo que se da en el grupo de trabajo diario y, además, el trabajo de campo ha delatado algunas asperezas significativas. En ésta línea se ha observado como en las relaciones horizontales, en el momento que los trabajadores salen de su grupo de trabajo los contactos se enfrían, la comunicación pierde fluidez y algunos componentes reconocen pedir, a algunos departamentos, “lo imprescindible”.

“Vamos a ver...lo que es tu grupo de trabajo de la gente junto a tu mesa no hay problema y el ambiente es bueno. Cuando sales del grupito de trabajadores la cosa no es tan fluida, si quieres algo ve tú a por el y si tienes algún problema tienes tu la culpa.

Hay gente más agradable y gente más chung...Una chica de prácticas llevo a pedir una cosa y se llevó un comentario sarcástico que la dejo muy mal y la cosa llamó la atención.”

E9-8

La percepción de distancia en el trato por parte de los trabajadores aumenta respecto a los puestos directivos de la terminal ocupados por daneses. Sencillamente, a la distancia y las barreras de comunicación impuestas por las circunstancias se añade un factor más: el cultural. Los autores especializados en cultura organizacional destacan continuamente la variedad de aspectos que se deben considerar en los procesos de aculturación aunque, en la acción real sean despreciados por los directivos: “Cuando uno no conoce el idioma se pierde muchas sutilezas de la cultura y se ve obligado a permanecer como observador externo. Una de ellas es el humor, las cosas que hacen reír en determinadas culturas no hacen reír en otras” (Hofstede:1999). El carácter danés, en la línea de las culturas nórdicas, presenta un perfil introvertido y aparentemente poco comunicativo en los primeros contactos en comparación con la forma de ser de los pueblos mediterráneos. Los directivos norteamericanos, que han sido punto de referencia continuo para los antiguos trabajadores de Sealand, procedían de una cultura más extrovertida e informal, propensa a “romper el hielo” en los primeros contactos, más en la línea de conducta que estimula a los locales. La distancia entre el carácter andaluz y el danés es, como se ha demostrado, mucho mayor. Sin embargo, se han encontrado importantes divergencias entre las versiones de los empleados de la terminal acerca del trato diario con la colonia danesa. Aquellos que, por su labor desempeñada, han mantenido una relación más regular con los trabajadores daneses describen las relaciones como cordiales y positivas. Si bien, estas circunstancias se presentan en los puestos desarrollados por directivos y técnicos horizontales a las posiciones danesas, entre ambos grupos las barreras que conllevan, siempre y en todo lugar, las distancias de clase se diluyen y las relaciones adquieren un tono más distendido. Algunos de los testimonios recogidos en la terminal delatan una buena predisposición de la minoría danesa:

“Eso no es universal, aquí, por otra parte hay una mezcla de culturas, está el nórdico puro y también mucho Management español y depende de quién decide en cada sitio. Pero el

nórdico en sí, a mí no me parece nada problemático, señores de lo más sencillos que te escuchan cuando te tienen que escuchar y sin problema.” E2-7

En el discurso predominante en la terminal la matriz de Copenhague aparece con un estatus privilegiado, sus planteamientos se convierten en Ley para los trabajadores de Algeciras. Las ordenes procedentes de la capital danesa exigen una rápida reacción por lo que los responsables de cada área no pueden cometer errores de atención. En sentido inverso, las reacciones son diferentes y en ocasiones desde Copenhague se tarda en contestar a las solicitudes procedentes de la terminal. En el capítulo 6 se indicaba la clara demostración de poder que se daba a través de los tiempos de espera en situaciones de dependencia como la analizada.

“En segundo lugar, las cosas que son distintas a las demás, pues las va marcando una línea maestra, desde Copenhague vienen las ideas muy claras y eso es lo que va a marcarnos.” E7-2

“Aquí los jefes tienen que estar muy atentos, tienen que estar continuamente en comunicación con la empresa. A veces han caído broncas tremendas de Copenhague porque alguien no estaba localizable.” E3-13

La encuesta mostraba como la gran mayoría pensaba que “Los procesos de toma de decisiones organizativas es más complejo de lo que debería”, con más de un 70 % de los entrevistados conformes con esta afirmación. La multinacional danesa es paciente para la toma de decisiones estratégicas y emplea el tiempo necesario en ellas. Su carácter conservador, por otra parte, les hace ser prudentes a la hora de afrontar cambios. La estructura organizativa de Maersk apenas ha variado desde el inicio de la terminal en Algeciras a pesar de su rápido crecimiento. Algunos de los técnicos y directivos entienden que se deberían haber realizado modificaciones y adaptaciones en este aspecto. Sin embargo la estructuración del organigrama de la terminal apenas ha cambiado en la última década.

En principio el diseño organizativo de Maersk, con un organigrama muy plano y estrechos arcos de control, invita a pensar en una organización con escasa distancia jerárquica

entre los distintos niveles. Sin embargo la realidad de la compañía se aleja de esta presunción. La jerarquía está netamente marcada tanto en las actitudes como en los símbolos. El personal de la empresa queda dividido en dos grandes grupos con diferente nivel de cualificación: *White Collar Marine* y *Blue collar Marine*, acuñando los clásicos términos utilizados desde la Segunda Revolución Industrial. El grupo de los white está compuesto por los directivos, técnicos y administrativos, y el de los blue por trabajadores de menor cualificación (conductores, gruístas, vigilantes), si bien incluye también a personal con conocimientos de carácter técnico (mecánicos). Tal y como se indicaba en el capítulo 5 *metodología*. “Las diferencias entre ambos estratos no se basan en el salario, se trata de diferentes estructuras, formas de vida, motivaciones y niveles y caracteres formativos, que serán abordados durante el desarrollo del estudio. Estas condiciones nos han llevado a estructurar la fase exploratoria en dos grupos de discusión, uno para los blancos y otro para los azules.” El discurso de los directivos muestra una clara separación entre las castas, concentrando el poder de decisión en los niveles directivos y técnicos. Se da la presunción de que el blanco está para diseñar y planificar y el azul para ejecutar.

“Lo que pasa es que los white por nuestra actividad, es muy fácil que se nos ocurran ideas. En los azules es diferente.” E11-59

¿Los azules no están para pensar? Este tipo de reacciones que aparecen en el discurso proceden de la propia cultura difundida por la cúpula de la compañía que se ha ido transmitiendo a los directivos, y de estos a los técnicos. La empresa se defiende ante este planteamiento indicando que se ofrecen las vías necesarias para articular cualquier sugerencia o reclamación, si bien, el trabajador, para acceder a la dirección general deberá comunicarse con su mando inmediato e ir ascendiendo, si no queda conforme, los escalones correspondientes hasta el máximo representante. Si en sus primeras gestiones el trabajador no encuentra una reacción favorable, es comprensible que se produzca una sensación de desaliento y se abandone la propuesta.

Por lo tanto, la empresa presenta un marcado estilo taylorista, con un diseño organizativo basado en la separación nítida entre concepción y ejecución que es transmitido, a través de su cultura a la forma de pensar de sus empleados en los diferentes niveles. Los azules asumen esta forma de entender la organización del trabajo con resignación, dejando

entrever en el discurso que sus sugerencias no son consideradas “arriba” como se desearía.

“-Entrevistador: ¿Qué imagen te llevaste al principio?

– bien, un entorno muy positivo, muy dinámico, comunicativo, buen feeling con los jefes. Es alentador sentirte arropado por los superiores.

- E: La forma de mandar,¿ qué tal?

- Más bien informal, se puede tutear a los superiores. La relación es más directa y cercana.

En pisos superiores puede aumentar la distancia, la relación ya no es directa.”

E3-5...8

Sin embargo, tanto los técnicos y directivos como los operarios reconocen que la actividad en el sector está entrando en un ciclo en el que las labores operativas se mezclan con el conocimiento técnico. La tecnología utilizada para trabajar en cualquier labor es cada día más sofisticada, hasta el punto que, cualquier utensilio lleva un pequeño ordenador. Los conocimientos técnicos y de informática que permiten afrontar los problemas cotidianos que surgen con la maquinaria, así como realizar labores de mantenimiento y supervisión del material, serán muy valorados en los operarios del futuro, que serán menos (en número) y mejor preparados que en la actualidad. De hecho, el discurso en la terminal a todos los niveles presenta sintomatología de esta situación. La empresa renueva continuamente su tecnología y se detectan problemas de adaptación a los rápidos cambios. Joanne Woodward en la línea del enfoque sociotécnico de las organizaciones afirmaba “Las organizaciones que mejor sobreviven son aquellas que adaptan su estructura a la tecnología y no al contrario.” El estilo taylorista utilizado tradicionalmente por Maersk ha demostrado eficiencia y resultados, y precisamente por estas mismas razones no se han promovido cambios. Los esfuerzos de la empresa llegarán en el futuro, dados los cambios que se están viviendo en la sociedad de la información y las nuevas tendencias en la gestión de Recursos Humanos.

Otro factor que distingue y separa a los trabajadores de la compañía es su grado de vinculación e involucración en las metas de la empresa. Esta circunstancia depende de la cualificación del trabajador y de su identificación con la misión de la dirección de la empresa. Estos trabajadores mantienen con la empresa un compromiso “extra” que excede la relación contractual y les convierte en algo más que trabajadores comunes que acuden a su puesto a

cambio de un salario. Se trata del sector de la plantilla conocido como “personal de confianza”, que renuncia a vínculos sindicales y mantiene una posición más cercana a los directivos de la empresa. El pacto incluye comprensión mutua ante situaciones complicadas para ambas partes. El discurso del personal de confianza adopta generalmente un tono comprometido con las metas a largo plazo de la compañía y se muestra crítico ante actitudes individuales y/o personalizadas que puedan agredir el futuro de la compañía. Apuestan por la crítica constructiva y no se muestran reacios a la práctica de un sindicalismo que perciben, en ocasiones, como irresponsable.

En definitiva, la distribución del poder viene marcada por el origen y propiedad de la multinacional que, en el caso de Algeciras, cuenta con una exigua representación en la terminal aunque ocupando posiciones de privilegio. La cercanía a la dirección de la empresa también marca la pauta, así como el conocimiento técnico de los trabajadores. Las dos castas existentes están separadas fundamentalmente por la diferencia en su capacidad para tomar decisiones. Los trabajadores de cuello blanco, por su parte, viven en continua dependencia de las decisiones procedentes de Copenhague. Las diferencias entre white y blue se traslada a otros aspectos como el estilo de vida y la actitud hacia los actos sociales de la empresa y hacia las relaciones con la colonia danesa (más reacia en los azules). Esta situación de inferioridad, a nivel interno, padecida por los blue collar, encuentra su compensación desde el exterior a través de su consistente respaldo sindical y su fortaleza en el Comité de Empresa, que les hace alcanzar un más que digno nivel salarial.

Los resultados de la encuesta realizada delataban que el personal se sentía, en líneas generales identificado con la multinacional danesa. Sin embargo, las indagaciones en la fase cualitativa nos mostraban a un grupo de trabajadores que se sentía orgulloso e identificado con el desarrollo del proyecto de Algeciras desde el año 1986, siendo su identificación con la multinacional mucho más vaga. La terminal ha desarrollado, desde entonces, una personalidad propia y un auténtico sentimiento de identidad. La estabilidad y seguridad contrastada en la mayor parte de los contratos de trabajo que se hacen en la terminal tiene mucho que ver con esto. Los empleados relacionan el ingreso en Maersk con la posibilidad de desarrollar una carrera vitalicia, y por lo tanto, conciben el estatus de la empresa como

parte de su propio estatus. A pesar de las continuas críticas a nivel interno, los trabajadores muestran una actitud defensiva *en la calle* en favor de la misión desarrollada por la empresa y relacionan el rápido crecimiento de la terminal en los últimos 16 años con su labor personal.

La existencia de estos hábitos y costumbres en el interior de las empresas las dota no sólo de estabilidad, sino también de una identidad propia que Selznick denominaba “carácter”. Dicho carácter distintivo de la organización es el que la convierte en institución y será determinado por la historia de la organización y especialmente marcada por sus decisiones críticas, en las que realmente se hace notar la personalidad y el estilo de sus directivos (Lucas Marín: 2002). Como se indicaba en el capítulo uno: “el carácter de una empresa es la resultante de un proceso histórico en el que intervienen las decisiones críticas que hubo que adoptar anteriormente, así tomadas como las soluciones que se adoptaron. La naturaleza de las decisiones anteriormente tomadas dependen de la interacción mantenida por la organización y su entorno en el pasado”. Para Selznick las relaciones públicas mantenidas con la comunidad local son muy significativas ⁵⁷.

8.2 EL CAPITAL HUMANO: REALIZACIÓN Y SATISFACCIÓN EN MAERSK

La encuesta realizada en la terminal mostraba un aceptable estado de satisfacción en los empleados con su trabajo en la terminal. Ante el planteamiento de la afirmación: “estoy satisfecho en líneas generales con el trabajo que tengo” casi un 60 % de los entrevistados declaró estar “bastante” o “completamente de acuerdo”. De cualquier forma, la psicología del trabajo nos explica que la mayor parte de la población de los países occidentales tiende a

⁵⁷ “Dependemos más de las fuerzas externas de lo que podamos pensar en un principio, hasta el punto de que pueden cambiar nuestra configuración como organización. Los compromisos generados implican una serie de facilidades y beneficios, pero también la obligación a adaptarnos a ese entorno para mantener la satisfacción de nuestros clientes, modificando aspectos organizativos y llegando incluso a perder parte de nuestra libertad. Si nos comportamos de cualquier manera nos arriesgamos a perder nuestros actuales clientes e incluso el apoyo de políticos locales y organizaciones ciudadanas” (Selznick: 1957).

relacionar su actividad laboral con algunos aspectos positivos y agradables en su vida. Si bien, el fenómeno debe ser matizado por el importante número de horas de nuestra agenda dedicadas al trabajo, que ocupa un papel central en nuestras vidas, que prácticamente nos obliga a encontrar aspectos realizadores en el trabajo para justificar nuestra existencia y nuestra felicidad. El personal de Maersk se encuentra amparado por algunas de las grandes ventajas comúnmente vinculadas a las plantillas de las grandes compañías: seguridad de cobro, respeto de los principales derechos laborales, seguridad y estabilidad en la mayor parte de los contratos. Por otra parte, el Departamento Financiero asegura que los salarios, en líneas generales, han ascendido significativamente desde el inicio de Maersk en la Bahía de Algeciras en 1986.

Aún así, el trabajo de campo delataba algunas críticas a la compañía y síntomas claros de descontento. En los mismos grupos de discusión en los que se da este discurso, se transforma cuando se miden las condiciones laborales en comparación con las vividas en el tejido empresarial de la comarca, de forma que los trabajadores reconocen su situación de privilegio dentro de la comarca del Campo de Gibraltar en la que las condiciones laborales suelen ser más duras. ¿Qué sucede con la gestión de Maersk para que se den estas contradicciones? ¿Qué provoca la existencia de un sustrato de insatisfacción en el personal? Los resultados han delatado que los trabajadores acusan cierta falta de reconocimiento a su labor. Mientras los directivos aluden continuamente a que con sus trabajadores sólo se puede negociar en términos de tiempo y dinero, el trabajador, en contraposición, critica que la empresa adopta posturas soberbias y no escucha suficientemente a sus trabajadores.

“Ahora la empresa necesitaría encontrar los caminos para motivar, el único camino no es el dinero. A veces con un buen espíritu de equipo consigues muchas cosas, mejoras la motivación. Es importante sentirse integrado en un grupo y no sentirse número, claro que no es sólo tiempo y dinero...nos gusta que reconozcan nuestro trabajo, un...mira, lo has hecho de puta madre, vete con tu mujer!! Eso es un reconocimiento, o medidas sociales, una subscripción a un curso...la más importante es que la personas se sientan integradas, si te sientes como un número, malo(...)” E7-14

En el análisis de los datos se subrayaban los claros contrastes que se daban entre la comunicación ascendente y la descendente. Mientras la dirección exige que la información solicitada a los empleados llegue con rapidez y precisión, las solicitudes de información o el planteamiento de dudas de los trabajadores hacia arriba tenían respuesta lenta. Esta proyección del poder sobre el funcionamiento de los canales de comunicación provoca, también, cierto descontento entre los trabajadores. Si bien observaciones más objetivas delatan que el problema está vinculado a la propia mecánica de la cadena de mando, por las costumbre adquiridas, más que a una falta de consideración. El fomento de la participación en organizaciones del conjunto de sus miembros está vinculado a cuestiones simbólicas y testimoniales, si bien las vías de participación en la *democracia industrial* son mucho más amplias que a principio de siglo. Resulta materialmente imposible en una multinacional recoger y estudiar todas las posibles propuestas de los miembros de las organizaciones. Los intereses de los diferentes grupos les hacen remar, en ocasiones, en sentidos opuestos y al mismo tiempo, dentro de cada grupo, los intereses individuales entrarán en contraposición. A veces el poder adquirido por un solo grupo o facción altera las metas originarias de una organización determinada, si bien esta tratará de activar mecanismos de defensa que eviten una distorsión de su naturaleza como institución. (Perrow: 1994)

Entre los problemas identificados sobre el trabajo en Maersk en el análisis de los resultados aparecen la monotonía y redundancia de algunas tareas. En el caso de los operarios, en los puestos en los que se presentan estas condiciones, la monotonía se asume y es aceptadas como normal e inherente a la propia actividad, así como difícilmente evitable. La percepción del problema en administrativos y técnicos de la terminal es diferente. Para ocupar los puestos de trabajo de los *white* la empresa selecciona perfiles con alto nivel de formación (titulaciones universitarias e informática, fundamentalmente). Sin embargo, la organización de la terminal conlleva la necesidad de ocupar puestos de trabajo con tareas repetitivas y monótonas, en la línea burocrática de la mayoría de las organizaciones. Tal y como se comentaba ampliamente en el capítulo 6, la posibilidad de ascender hacia puestos, con labores más técnicas y realizadoras, sólo es posible para algunos, dada la propia naturaleza de la organización (la pirámide se estrecha hacia arriba).

“Si, pero una vez que consigues un cierto nivel y cubrimos los niveles básicos de la pirámide de Maslow, pues después que quieres, status, mejorar en status, y en visión de futuro. Pero luego subimos y subimos y ahí está el problema, no hay reconocimiento que lo queremos en salario o en status.

Hay la falta de reconocimiento por parte de la empresa que te desmotiva un poco.” E8-15...16

Evidentemente la posibilidad de conceder ascensos en las organización es muy limitada y la empresa tendrá que fomentar otras vías de motivación. De cualquier forma la equiparación de la cualificación de los puestos a la formación de los candidatos ha sido una máxima considerada por los departamentos de personal, por todos los inconvenientes que puede conllevar contratar a alguien “demasiado formado” para desempeñar una labor determinada. En el trabajo nos creamos necesidades, con el paso del tiempo, que exceden el ámbito económico (status, prestigio, reconocimiento, realización...).

En el ámbito de la relaciones informales, la empresa contribuye a su dinamización a través del patrocinio del Grupo de Empresa. Este organismo está formado por representaciones de Maersk y sus filiales presentes en la Bahía de Algeciras y está gestionado por los propios trabajadores. Su meta es dinamizar y organizar el ocio de los trabajadores del grupo a través de la organización de excursiones, viajes, actividades deportivas y de la caseta de feria de la compañía. Actualmente cuenta con más de un 90 % de socios dentro de la plantilla y sus actividades han ido en crecimiento en los últimos años ofreciendo cada vez más servicios. Fuentes del propio grupo de empresa señalan las dificultades que encuentran algunos miembros para entender estas actividades como de expansión y recreo. Las presiones y el stress soportados durante el trabajo invitan a la plantilla a tratar de “desconectar” fuera del tiempo de trabajo, y algunos pueden ver estas actividades de extensión de las relaciones informales como una prolongación de sus relaciones laborales. Sin embargo, el propio Grupo de Empresa subraya la auténtica función de la institución: abrir los canales de comunicación entre los trabajadores y evitar la frialdad de los contactos que se producen entre algunos departamentos, así como enfocar su participación en la empresa como algo más allá del desempeño de un puesto de trabajo.

Los resultados del trabajo de campo delatan que esta iniciativa ha obtenido algunos resultados. Si bien, el discurso delata las dificultades que los miembros encuentran para disfrutar en un entorno que relacionan, inevitablemente, con trabajo y rutina. De cualquier forma, la mayor parte resalta aspectos positivos en contribuir y participar en las actividades del grupo, aunque un sector importante reconoce evitar el ambiente de trabajo en su ocio, hasta el punto de no visitar la caseta de la empresa cuando llega la Feria Real de Algeciras.

Abordando las relaciones de género existentes en el seno de la empresa, observamos como la participación femenina se reduce una minoritaria representación dentro del grupo de los *white*, en la mayor parte de los casos en posiciones intermedias. La compañía danesa cuenta, sobre todo, con hombres para ocupar cargos de responsabilidad, si bien esta conducta está en la línea de la mayor parte de las organizaciones que lideran la economía mundial. Las causas están fundamentalmente en la resistencia al cambio y la fuerte tradición masculina de empresas como esta. El discurso revela algunas distinciones de género delatadas por mujeres en los grupos de discusión, sin embargo el reconocimiento del trabajo de la mujer y su consolidación en posiciones altas parece una cuestión de tiempo. El nombramiento en 2001 de una Directora para el Departamento Financiero es un síntoma claro de la progresión. El sistema de promoción en Maersk, muy acorde con los principios propios de una sociedad de mérito, permitirá la integración de más mujeres en puestos de responsabilidad influenciada por la onda expansiva de cambios que se están dando ya en el conjunto de la sociedad. El hecho de que en algunos países europeos, como es el caso de España, 6 de cada 10 universitarios sean mujeres es un síntoma claro de las transformaciones emergentes:

“Pues se lleva mal, porque aquí ha habido mujeres que han hecho trabajos mejor que hombres y luego no las hay en los puestos directivos, porque aquí mujeres no hay arriba...bueno, hay ahora una Directora Financiera, pero de poco tiempo pa’ ca, y yo creo que le está costando su trabajo, eh?”

Aquí hay mujeres que sí que valen pero no llegan y no hablo por mi Departamento, igual la gente que viene de fuera son hombres maravillosos y estupendos. Pero bueno, que aquí siendo mujer cuesta mucho trabajo.

Aquí da igual la edad que tengas, somos todas las niñas.” GD26-27

Las barreras para el logro de la igualdad y la justicia social continuarán presentes en las multinacionales, reproduciendo algunos de los prejuicios y condicionantes generalizables a las sociedades capitalistas desarrolladas, a pesar de los notorios avances experimentados en la segunda mitad del siglo XX. Como afirmara Hofstede en 1995:

“Hay que reconocer el principal alcance que desempeñan los Departamentos del Personal. Los directores conservan el papel de héroe de organización que tal vez deba ser revisado en la nueva cultura. ¿Puede el héroe ser una heroína?, ¿puede ser ascendido un hombre que lleve un pendiente?”

8.3 SEGURIDAD Y ESTABILIDAD EN MAERSK: LA MULTINACIONAL Y SU ENTORNO

La diversificación de las actividades del grupo A.P. Moller en el sistema mundial le permite a Maersk gozar de una situación de estabilidad envidiable. El sector del transporte marítimo soporta aceptablemente las crisis económicas y el continuo crecimiento de la terminal de Algeciras, al igual que el de tantas otras terminales en el mundo Maersk, es una realidad palpable. Estas circunstancias se trasladan a la percepción de los trabajadores de la terminal del Estrecho de Gibraltar, que tienen una percepción optimista de la continuidad de sus contratos. Entienden, por otra parte, que Maersk es una compañía que les permite plantearse una carrera vitalicia dentro de la empresa. Sin embargo, existen un grupo de trabajadores dependientes de contratos temporales con Maersk o cuyos contratos pasan a través de una Empresa de Trabajo Temporal y, por lo tanto, su continuidad está sometida a una incertidumbre continua y, al mismo tiempo, su remuneración está muy por debajo de la media de la terminal.

En los grupos de discusión se debatió ampliamente sobre la situación de la multinacional y la terminal del Campo de Gibraltar ante los continuos sobresaltos en la economía mundial. Es importante señalar dos circunstancias que marcaron el discurso por la coincidencia en el

tiempo con el trabajo de campo realizado, una de carácter global y otra local. Por una parte, el ataque y destrucción del World Trade Center de Nueva York el 11 de septiembre de 2001 (obsérvese que la mayor parte del trabajo de campo está realizada durante el 2002) y, por otra parte, las amenazas sobre el posible traslado de la terminal. El sector soportó aceptablemente la crisis bélica, circunstancia que confirma su posición de privilegio en la compañía. Sin embargo, las amenazas de traslado se han convertido en el ataque más directo a la sensación de estabilidad de los trabajadores. Los directivos afirman que es, técnica y económicamente, viable y que el continuo incremento de los costes laborales podrían convertirlo en realidad próximamente. La próxima inauguración de instalaciones de la multinacional en el Puerto de Tarragona, punto al que se desviará una importante parte del tráfico de contenedores, es una prueba más de que la estrategia de la multinacional pasa por evitar una excesiva dependencia de puntos estratégicos.

En definitiva, la estabilidad de los contratos de la terminal ha contribuido a fortalecer la cultura Maersk, de igual forma que el planteamiento de la multinacional a nivel mundial de fomentar una carrera vitalicia a través de altas inversiones en formación (véase MISE, MAGNUM y MAGNET en capítulo 4). Los estudios realizados en psicología del trabajo demuestran los beneficios que se obtienen para el trabajador y la compañía a través de la seguridad laboral: concentración, regularidad e integración en el equipo, entre otros. Sin embargo, debemos considerar también las disfunciones que conlleva la seguridad en el puesto. El trabajo de campo ha delatado algunos síntomas de relajación y los testimonios de los trabajadores indican que se puede producir un efecto de apoltronamiento en determinados puestos. Los casos que se presentan son cubiertos por la cadena de trabajo, suficientemente consistente para cubrir algunas deficiencias. Estas circunstancias no alteran el espíritu de trabajo y el alto nivel de responsabilidad que presenta el conjunto de la terminal, con personal acostumbrado a trabajar en equipo y a dar respuestas rápidas y precisas a sus superiores, pero generan un ambiente de crispación y protesta que aparece en el discurso. Por otra parte, en los trabajadores que mantienen un vínculo con la empresa de “personal de confianza” se contempla un discurso crítico hacia la protección ejercida por los sindicatos hacia trabajadores demasiado *mimados* y que manifiestan conductas que no benefician a la colectividad de los trabajadores ni al futuro de la empresa. Existe la sensación de que los

garbanzos negros han aprovechado sus gestiones sindicales para labrarse una posición de privilegio.

“La relación entre la estructura social y la cultura en una organización crea las condiciones en las que se desarrollan los comportamientos de los miembros.” (Andrews: 2002)

“Yo creo que sí, no se echa a nadie, esto genera un problema, se ayuda a los irresponsables que se ven menos presionados a cumplir a rajatabla. ¿Para que voy a hacer esto si se que nunca va a pasar nada?

No todos son auténticos profesionales, habría que cultivar aquí cultura del profesional.

En esta vida es importante ser profesional.” GD3-98

Otro aspecto que ha acaparado el discurso acerca de la conflictividad interna en la terminal es el de la absorción de Maersk de la multinacional estadounidense Sealand. Los trabajadores procedentes de ambas empresas recuerdan el primer año de la fusión (1999) como especialmente conflictivo. Se trataba de una *fusión cultural no dirigida* (Hofstede: 1999), por lo que con se tuvieron que limar asperezas con el paso del tiempo y a través del sentido común de los integrantes. Actualmente, la situación es llevadera y el antiguo personal de Sealand considera que su integración es ya un hecho, pero muestra en el discurso una notable nostalgia hacia la forma de trabajar de la empresa norteamericana y su estilo directivo. El personal de Sealand, en minoría, ha tenido que realizar un importante esfuerzo de adaptación por los diferentes métodos de trabajo y por haber encontrado un estilo directivo más árido en el cuadro danés por lo que afirman haberse encontrado frecuentemente en situaciones de desventaja ante el personal procedente de Maersk. Si bien, los ex Sealand reconocen la eficacia de la multinacional danesa, contrastada por los resultados. El proceso de fusión empresarial llevado en la gran terminal del Estrecho de Gibraltar en los últimos cuatro años nos sirve de perfecto ejemplo para ilustrar aquellos casos en los que se produce una fusión cultural, obligada por circunstancias externas (económicas, fundamentalmente), sin una planificación previa y una dirección adecuada del proceso. De cualquier forma, la historia de las fusiones empresariales está cargada de casos de este tipo y, tradicionalmente, se ha

confiado en el sentido común de los integrantes para superar las barreras surgidas; si bien las dificultades suelen superar las expectativas generadas, tal y como delatan trabajos científicos realizados como el de Alfred J. Kraemer en 1978 *Cultural aspects of intercultural training*⁵⁸. El caso de Maersk y Sealand no es diferente al de la mayoría de los casos de absorción empresarial en los que se abre un proceso de disolución de la cultura que se encuentra en inferioridad numérica (Sealand). Los rasgos de la cultura absorbida terminan diluyéndose, en un proceso que parece sólo cuestión de tiempo.

Geert Hofstede comentaba así estas circunstancias en su ensayo *Culturas y organizaciones*: “La integración cultural en las fusiones empresariales exige tiempo, energía y recursos económicos, generalmente no previstos por los expertos financieros que han desarrollado el Proyecto”. (Hofstede: 1999) Las dificultades en las fusiones culturales son aun más significativas cuando se trata del desarrollo de proyectos de Cooperación Internacional en los que las barreras de comunicación son aún mayores. Los proyectos recientemente emprendidos por la Administración estadounidense y sus aliados para la reconstrucción de Irak (2003) en colaboración con los ciudadanos del país del Medio Oriente dan buena cuenta de ello.

Los directivos han destacado entre las principales barreras para progresar en su labor la fuerte presión sindical soportada en la Bahía de Algeciras desde la llegada de la multinacional nórdica al puerto. Las frecuentes movilizaciones sindicales pueden desembocar en varias huelgas al año y su poder negociador ante la dirección de la compañía es fuerte, circunstancia que se traduce en una intensa progresión de los salarios desde el inicio de la actividad. Las organizaciones sindicales se apoyan en los conocidos éxitos económicos de la compañía para amparar sus reivindicaciones, si bien la empresa considera que mantener el ritmo de progresión de los salarios, como hasta la fecha, excede las posibilidades de la compañía danesa y la falta de acuerdos “razonables” podría conducir, a medio plazo, al traslado de la terminal. Como se comentaba ampliamente en el capítulo 7 la fuerte presión emana de la subcontrata obligada con SESTIBALSA, que, desde el principio impuso estrictas

⁵⁸ Trabajo publicado en el Congreso Internacional de Psicología Aplicada que tuvo lugar en Munich en agosto de 1978.

condiciones con un sindicalismo dinámico y agresivo que ha contagiado a los operarios de la matriz de Maersk.

En el discurso del “personal de confianza” predominan actitudes moderadas hacia la progresión salarial. La plantilla tiende, naturalmente, a demandar progresos económicos, especialmente, cuando se ve integrada en una compañía en continuo crecimiento. Sin embargo, ante todo, las exigencias deben cuadrar con los números de la compañía y los sindicatos (desde su punto de vista) apostar por un sindicalismo maduro y constructivo y contemple la progresión de la terminal a largo plazo. Existe, en este sector, una conciencia mucho mayor del carácter “prescindible” de la terminal a pesar de su peso específico y de su posición estratégica. En palabras de uno de sus directivos: “la terminal seguirá aquí, pero no a cualquier precio”. La conciencia en este colectivo es mucho mayor al valorar la auténtica realidad de las multinacionales. Actualmente, las operaciones internacionales más complejas que puedan darse (fusiones de compañías muy diferentes, despidos masivos, traslados de empresas a destinos tercermundistas...) son, básicamente, una cuestión de números. Si bien es cierto que algunas empresas mantienen posiciones en determinados mercados por intereses estratégicos, sin tomar como referencia los beneficios a corto plazo; pero las operaciones de estas multinacionales no deben hacernos ver *espejismos*. Los compromisos, por otra parte, mantenidos con los estados nacionales y otras instituciones de carácter internacional son fácilmente sustituibles por la apertura de mercados alternativos en los que la compañía encontrará nuevos aliados.

La seguridad en el trabajo ha sido fomentada intensamente por parte de la empresa, Maersk destaca, hoy en día, por ser una empresa que invierte en seguridad y en Prevención de Riesgos Laborales (PRL). Los trabajadores reciben formación en PRL desde el primer mes en el que desarrollan su actividad en la empresa. Sin embargo, el trabajo de campo ha delatado falta de concienciación por parte de los integrantes de la terminal. Paradójicamente, la totalidad de los componentes coinciden en el discurso en la importancia mayúscula de la seguridad. Los directivos, incluso destacan la perspectiva económica (menos accidentes/mayor productividad y menos costes), al margen, de la faceta humana (obviamente, más

considerada). Sin embargo, la realidad de la empresa nos indica que no se ha conseguido una auténtica mentalización en seguridad a través de la cultura:

“Aquí tenemos nuestro sistema de PRL y no se escatima, la empresa se vuelca. El problema esta en la actitud de los trabajadores, que no aceptan los medios y no los utilizan, la empresa persigue a los trabajadores. Los formamos continuamente, vamos al día con la Ley completamente. La gente es muy dura y no cumple, aquí nos falta cultura de seguridad todavía.” E11-38

“ Sí, la gente se arriesga, pero en tema de seguridad se ha mejorao bastante.” GD3-49

Esta deficiencia es significativa en la terminal. Los técnicos en PRL (en cualquier sector) nos destacan que los errores dependen siempre del capital humano y, por lo tanto, las inversiones en medios son siempre accesorias, debiendo ir acompañadas de la prudencia y el sentido común de los integrantes. Por lo tanto, el futuro de la seguridad pasa por la concienciación del equipo, al margen de mantener las inversiones. En el capítulo 7 se destacaba, por otra parte, la disfunción surgida por la importante proporción de operarios que tienen en nómina complemento de productividad. No sólo hay que hacerlo bien, también hay que hacerlo rápido, para beneficio de la empresa y del propio operario. Las normas de seguridad se resaltan con contundencia, pero prevalece el criterio del trabajador, espoleado por los complementos. Estas son las causas de las altas velocidades alcanzadas en el patio de la terminal por los camiones y que tantas quejas han provocado entre los transeúntes en el trabajo de campo.

La monotonía es otro factor importante apreciado en el trabajo de campo que puede inducir a la relajación y pérdida de concentración de los trabajadores: “ (...) de que tienes un camión debajo con una persona y tienes que tener mucho cuidao, y eso de estar con el contenedor delante con cuidao de que no le caiga al tío encima es monótono , monótono porque es un cajón y siempre es la misma maniobra que tiene sus cosas.” GD2-38

Los trabajadores percibe a su propia organización como eficiente y operativa. Al mismo tiempo consideran la flexibilidad y la capacidad de adaptación a los cambios del personal de Maersk como una de sus principales virtudes. Las condiciones del trabajo diario, el servicio continuo al cliente y las constantes innovaciones tecnológicas han socializado así a la plantilla. En el epígrafe 8.1 clasificábamos a Maersk como una cultura fuerte que presentaba al mismo tiempo rasgos de cultura débil, principalmente por la flexibilidad y autonomía que las condiciones de trabajo habían desarrollado en su personal. Las circunstancias no permiten una actividad mecanizada y repetitiva, ya que el mundo del transporte está sujeto a innumerables variaciones que derivan en improvisaciones. Al mismo tiempo la cultura Maersk es previsor y planificadora, si bien el mar y sus actores son capaces de romper y desbordar cualquier planificación previa.

Aquí encontramos una de las ventajas competitivas de la compañía. Ahora bien, estas circunstancias generan un nivel de stress y ansiedad en la plantilla que desgasta más al personal de lo que lo haría en una actividad burocratizada, mecánica y previsible. Los técnicos se ven obligados a tomar decisiones drásticas en tiempo límite, asumiendo la responsabilidad. Después se pasan los partes y todos los procesos de trabajo tienen su nombre y apellidos. Los técnicos tienen la sensación de tener mucho más que perder que ganar al tomar estas decisiones, aunque optar por cualquiera de ellas será mejor que quedarse clavado: *“hay que tomar decisiones importantes en poco tiempo, buenas o malas, pero hay que tomarlas”*. **GD3-74**

Al abordar la proyección social de la compañía se observó, tanto por las observaciones objetivas como por lo descrito en el trabajo de campo⁵⁹, que es discreta y escueta. La compañía pasa desapercibida para el gran público, al margen de su ámbito comercial y de sus emplazamientos geográficos. Se trata de una compañía con clientela claramente localizada en su sector y que, además, de cara al conjunto de la sociedad, no genera problemas de contaminación ni otros daños al medio ambiente y, por lo tanto, no ha surgido la necesidad de invertir en proyectarse institucionalmente. No ha constituido fundación para la realización de fines sociales o benéficos. Sin embargo, la compañía no

⁵⁹ Véase la descripción realizada en el capítulo 4 y el análisis de resultados en el capítulo 7.

menosprecia posiciones estratégicas obligadas y se encuentra integrada en la AGI (Asociación de Grandes Industrias del Campo de Gibraltar), que contribuye a articular sus relaciones sociales en la comarca.

8.4 SOCIALIZACIÓN Y TRASMISIÓN DE LA CULTURA DE MAERSK: MITOS, RITOS Y LEYENDAS

La compañía concibe su propia historia como un motivo para sentirse orgullosa. La familia Möller ha tratado de difundir la simbología de la compañía recordando los retos lanzados y las metas alcanzadas, socializar a los empleados utilizando estos ejemplos es un vehículo para obtener “energía extra”⁶⁰. La estrella de los siete picos preside la sala de juntas, al otro lado el retrato del fundador, A. P. Möller, símbolo de la constancia, el espíritu emprendedor, la tenacidad y un cierto sentido de la aventura. Las oficinas están decoradas con fotografías de las instalaciones de la propia empresa, maquetas de la moderna maquinaria utilizada y placas con los premios y reconocimientos obtenidos. Algunas plantas completan una decoración discreta que configura, sin embargo, un ambiente cómodo y acogedor para el trabajar. Los interiores tratan de alcanzar la máxima iluminación natural a través de los amplios ventanales. La elevada posición física de los despachos de los directivos permite, acompañada de la óptima visibilidad de los despachos, obtener una cierta sensación de control sobre lo que sucede en las instalaciones de la terminal⁶¹. En las zonas compartidas por técnicos y administrativos, apenas existe separación física entre las mesas con una disposición enfocada a la continua interacción entre los componentes. Los despachos de los directivos, amplios y confortables, se encuentran ubicados junto a sus colaboradores directos. La mayoría no ofrecen demasiada intimidad, con ventanas de cristal que dan al pasillo o a los espacios comunes. De cualquier forma, las puertas, generalmente, permanecen abiertas, mostrando una clara apertura a la comunicación. Las entrevistas realizadas en el trabajo de campo del presente estudio en despachos de directivos fueron realizadas, en la mayoría de

⁶⁰ Recuérdese la hipótesis de Karl Weick en el epígrafe 1.5 ; afirmaba que las compañías creaban “energía extra” basándose en argumentos poco científicos, como los éxitos históricos o las hazañas del fundador y de esta forma compensan las lagunas de información acerca del entorno en el que deben competir.

⁶¹ Recuérdese la importancia que otorgan autores como Pfeffer o Perrow a la simbología del poder a través de representaciones físicas en las organizaciones.

los casos, con la puerta abierta por el propio criterio del entrevistado. Los directivos, técnicos y administrativos deben respetar la línea de vestimenta marcada por la empresa, aunque no se ha establecido uniforme: camisa en tonos claros, chaqueta oscura y corbata en los hombres. Se da una mayor flexibilidad en el caso de las mujeres, si bien existen unas marcadas directrices de discreción y sobriedad. Durante el trabajo cotidiano en la empresa se dan algunas licencias y podemos observar algunas variaciones, si bien la imagen debe permanecer siempre impecable ante el cliente, el móvil fundamental de la actividad.

“ Sí, claro que sí... y se nota en los mismos jefes. Cuando allí va a llegar un cliente o lo que sea y se traean bien. Cuando saben que no tienen a nadie importante no vienen así. Mi jefe venía arreglado pero en plan cómodo para trabajar en su oficina pero cuando venía un cliente se ponía de punta en blanco, vamos...” E9-20

Los teóricos de las organizaciones nos han destacado reiteradamente la importancia que tiene esta simbología para la propia cultura tanto por su capacidad de representación como por su papel de vehículo de transmisión. La discreción y luminosidad en la decoración transmiten un clima de trabajo de sencillez y seriedad. La eliminación de las barreras físicas entre los componentes de un mismo departamento fomenta la continua comunicación y la accesibilidad de los directivos. La indumentaria, por otra parte, es clave para transmitir una imagen cargada de mensajes tanto a los clientes internos como a los externos. Observamos como los trajes oscuros son utilizados frecuentemente en organizaciones que pretenden transmitir a sus clientes una imagen de seguridad, confianza, credibilidad y seriedad, cualidades que nuestro subconsciente relaciona rápidamente con los colores oscuros. Encontramos numerosos ejemplos entre los bancos y compañías de seguros. En empresas cuyos mercados se prestan a ofrecer una imagen de informalidad y apertura, recurren a ropa más atrevida utilizando colores claros o tonos vivos con normas muy flexibles para el personal en la vestimenta o uniformes innovadores. Las empresas de servicios informáticos, servicios de ocio o del mundo de la moda dan buena cuenta de ello. Maersk ha optado por el camino de la discreción, si bien una actividad que les hace estar más en contacto con los clientes internos que con el público, les permite una cierta flexibilidad que evita un rigor excesivo en la ropa.

La empresa trata de reforzar su personalidad y la identificación del colectivo con las metas a través de actos conmemorativos que celebran el logro de determinados *records* de

producción que tratan de reforzar positivamente el espíritu de trabajo del equipo. La culminación de estas metas tiene también una gran repercusión a nivel local, los medios de comunicación recogen el evento y la culminación del *record* aparecerá en “letra grande” en los informes y memorias publicados periódicamente por las principales instituciones económicas comarcales. La compañía premia también, periódicamente, a los empleados por su antigüedad en la empresa ofreciendo un *cocktail* y repartiendo placas entre sus trabajadores más veteranos.

En el proceso de transmisión de la cultura Maersk el trabajo con los nuevos aspirantes y candidatos constituye una parte fundamental. Los training de Maersk tienen una duración de dos años y entre los temarios impartidos se incluye la historia y la filosofía de la propia compañía. El material pedagógico utilizada recalca notablemente la humildad de los principios, las dificultades afrontadas por los Möller y al mismo tiempo la entrega y la austeridad utilizadas para llegar al liderato mundial. Bajo su slogan *with constance care* se le inculca al persona el ejemplo de la tenacidad y la constancia de los inicios del naviero de Svendborg. Sólo manteniendo la regularidad y la constancia promovida por los fundadores se conseguirá mantener a la zaga a la competencia. El hecho de que Maersk internalice sus principales programas formativos (MISE, MAGNUM Y MAGNET) le permite controlar, fabricar, reforzar e inculcar su propia cultura entre los directivos, que serán, por otra parte, los encargados de transmitirla al resto de los empleados. En el análisis del enfoque institucional (o de los líderes) de la cultura organizacional en el capítulo 2 se recalca así: “Las políticas de una compañía se desarrollan en base a unas creencias que se transmiten a los nuevos trabajadores como maneras de ser, vivir y actuar. Los emprendedores marcan el camino a sus seguidores. Edgar Schein destacaba en 1985 que una de las principales tareas del liderazgo es la creación, conducción y destrucción de la cultura, de forma que, cultura y liderazgo no pueden entenderse por separado. Los compromisos asumidos y desarrollados por los líderes definen la identidad de la organización, y operan al mismo tiempo como factores de adaptación al entorno. (...)”⁶²

⁶² (...) Los líderes deben diseñar con claridad el contenido de la misión de su organización que, a su vez, será pilar de la cultura. Ellos se encargan de poner las bases para el desarrollo y difusión de los valores y actitudes

El estilo de liderazgo transmitido por la compañía danesa retoma los viejos valores de la constancia y humildad transmitidas a través del ejemplo. Sin embargo, en la línea de conducta las culturas nórdicas, no recurre a los alardes ni a las continuas demostraciones de poder de los líderes a través de la simbología de la compañía. El directivo Maersk no pretende, de cualquier forma, pasar desapercibido; debe actuar, pero interviene cuando se le necesita. En las antípodas de este estilo se encontraría el estilo de liderazgo de las compañías norteamericanas, deseosas de señalar a sus miembros la estela del triunfador. Es frecuente en las grandes consultoras estadounidenses pasear a los socios de la compañía por las oficinas de la compañía saludando a la plantilla con maneras propias de un político. En ocasiones, se aprovechan estas visitas para organizar alguna conferencia que incluya una breve historia de vida del gran directivo. Pasear a la “vaca sagrada” forma parte de las técnicas de motivación y, por lo tanto, de las herramientas para crear cultura en estas firmas⁶³. Los espectadores de todo el mundo quedaban boquiabiertos ante la presentación de un nuevo software de la compañía Microsoft en el 2001, en la que apareció el Vicepresidente de la compañía saltando con la camisa parcialmente desabrochada, su corbata colgando unos centímetros bajo el cuello, mientras chillaba y lanzaba saludos a los presentes como si de una estrella del basket se tratara. Después ocupó el centro del escenario, cogió el micrófono y exclamó: “os voy a decir cuatro palabras: *I love this company*” (adoro esta compañía). Espectadores de todo el mundo se quedaron boquiabiertos cuando presenciaron la extravagante presentación en las noticias de televisión.

Sería difícil asistir a un número así en una organización danesa. Los directivos de Maersk actúan envueltos en la estela de discreción que caracteriza a la compañía. Sin embargo, el estilo de liderazgo en la cultura Maersk es de intervención continua en los procesos. No solo se exigen resultados a corto o medio plazo, se quiere conocer como se está llevando el proceso para poder reajustarlo o modificarlo sobre su marcha. A tal efecto, se exige un

singulares de la propia cultura. Los líderes refuerzan el ejemplo a través del compromiso y del sacrificio personal en el día a día. (Lucas Marín: 2002)

⁶³ Véase en el anexo 6 la cultura “Arthur Andersen” como referencia. La caracterización realizada sobre la cultura “IBM” en el capítulo anterior puede servir también de referencia.

feedback continuo a través de la comunicación descendente. Esta participación activa puede generar algunas molestias en los técnicos que pueden sentirse excesivamente controlados y “maniatados” por las directrices de sus superiores. De ahí los “fleclos” y los pequeños altercados delatados por los testimonios en los grupos de discusión, tal y como se ha analizado en el capítulo 6. La cultura del trabajo estadounidense se fundamenta en los resultados obtenidos, auténtico aval del trabajador, permitiendo mayores libertades en las procesos escogidos para alcanzarlos.

Las continuas actualizaciones tecnológicas a la que está sometida la actividad de la terminal presiona a la compañía a realizar una amplia programación de formación continua. Como hemos podido apreciar en el análisis del capítulo 7, los esfuerzos e inversiones realizadas para emprender acciones formativas tanto dentro como fuera de la terminal, no alcanzan la fuerte demanda formativa del personal de la terminal. Sin embargo, al margen de contar, una vez más, con el binomio tiempo/ dinero, los resultados han delatado una falta de consenso mayor entre los miembros de la compañía para impulsar la formación. Ha quedado patente la conformidad existente en la terminal de cara a la necesidad e importancia de mejorarla, sin embargo, los trabajadores reconocen la falta de espíritu cooperativo para apoyarla y, por otra parte, exigen a la dirección que se consideren y analicen las necesidades del trabajador, contando con su punto de vista para la programación de los cursos.

“La formación es necesaria, para la dirección y para el trabajador. El trabajador demanda mucho y eso le genera una serie de conflictos, El problema está en que la formación es en horas de trabajo, Para eso hay que dejar el trabajo y falta también motivación y mentalización del personal y hace falta que se forme un ambiente adecuado para eso, y no sólo es un problema de la dirección, también con los trabajadores.

A lo mejor hacen falta otro tipo de cursos.

Deben darse cuenta de que va un segmento muy específico de la terminal que no puede asistir y adaptarse a ellos. La empresa debe estudiar mejor nuestras necesidades para organizar los cursos. E8-17

“...ahora con la mínima pamplina ya estás llamando a mantenimiento, ¿por qué? La formación 0, de las últimas grúas que han entrao ahí, no se ha formao a la gente prácticamente nada.” GD3-75

“Es escasa, a mi no me ha llegao nada. Te exigen ir dominando cosas nuevas con dedicación de tiempo escaso o nulo. Poco tiempo para la formación.” GD3-65

El personal de Maersk en la terminal de Algeciras vive bajo la sensación de estar actualizando su formación, de igual forma que se suben dificultosamente mercancías a un tren en marcha que no se puede detener. Es complicado detenerse en la compañía para dedicarse a aprender algo sin tiempo límite y con la debida paciencia, en la terminal se trabajan los siete días de la semana y 362 días al año⁶⁴. Para los trabajadores a turnos supone un esfuerzo extra la adaptación a cursos después de una madrugada de trabajo y, al mismo tiempo, para los directivos supone un gran sacrificio al elaborar una planificación semanal enviar a un determinado grupo de trabajadores fuera de la terminal para que se formen.

“He notao que en esta empresa la información viene desde arriba y conforme baja se ira perdiendo. Se entiende que hay unas personas que lo tienen que aprender y una vez lo tienen dominado tienen que trasmitirlo pero nunca llega a formarse del todo al personal.” GD2-70

“ Y que te iba a decir.... a veces el programa informático se cambia o lo que sea y te vas enterendo porque siempre hay uno que sabe más que otro.” GD2-65

“- Tú no puedes ir así a un curso porque, la verdad, si yo vengo a un curso con sueño pa eso prefiero no venir.comen

- Es que es el problema que hay aquí con los cursos. Es que llega un momento que vas con mala sombra.” GD2- 90...91

De cualquier forma la empresa afronta el desafío futuro de mejorar su motivación hacia la formación, sin duda, la clave para superar las numerosas trabas que surgen en la actividad diaria en la terminal de Algeciras. Como dijera Bennis: “la formación programada

⁶⁴ La emblemática estrella de los siete picos representa irónicamente en el nivel informal “los siete puñeteros días de la semana.”

más improductiva es aquella que el personal no quiere recibir”. Abrir en la empresa los canales de comunicación para fomentar estos aspectos se presenta como una necesidad latente. El personal percibe algunas acciones formativas como superfluas y, sin embargo, añora otras.

8.5 RECOMENDACIONES

El *management* moderno se ha visto abordado por una nueva tendencia que cuenta con su corroboración científica en la teoría organizacional. La empresa moderna debe cultivar su oído e incorporar la escucha a sus hábitos y costumbres. A través de ella potenciaremos la obtención de información extra en forma de *feedback*. El enfoque institucional nos destacaba estos aspectos desde la difundida teoría de la racionalidad limitada (March y Simon)⁶⁵, en la que se nos recordaba la modestia de nuestras decisiones organizacionales, asumidas siempre sin la información deseada sobre el mercado y el entorno. No obstante, el *arte del management* estaría en ser hábiles tomadores de decisiones aún reconociendo la existencia de zonas de incertidumbre no controladas por el directivo.

Tratando de evitar planteamientos pesimistas, la moderna dirección de empresas puede recurrir a la explotación de *nuevas* fuentes de información despreciadas e ignoradas hasta los 80'. Desde el marketing hasta la gestión de recursos humanos, una nueva tendencia inunda las lecciones impartidas en escuelas de negocios de todo el mundo: escuche Ud. a su entorno, a los clientes externos y, también, a los internos. Cualquier transacción en una simple venta de un bien o servicio puede aprovecharse para obtener información valiosa para la organización. Todos somos conscientes de ser utilizados como consumidores o clientes para la obtención de datos personales que completan masivos trabajo de campo. Rellenamos cotidianamente e incluso pequeñas encuestas para contratar servicios con las que las empresas recogen datos de los que infieren nuestra clase social, gustos, preferencias y nivel

⁶⁵ Véase la Escuela Institucional en el epígrafe 1.5.

de renta, entre otros. Algunas empresas adiestran a sus empleados para realizar periódicamente observaciones cualitativas sobre las reacciones de los consumidores tras la prestación de servicios (se trata de una técnica muy explotada en el sector turístico) . Hasta el *gruñido* de un cliente al girarse tras firmar la recepción de un pedido contiene información interesante para la organización. Los departamentos de reclamaciones, además de proporcionarnos datos sobre nuestras lagunas e imperfecciones, ofrecen una gran oportunidad para realizar escucha activa. Los sistemas para recoger y analizar estas informaciones no son demasiado costosos hoy día, y la empresa puede sacarle un gran rendimiento si la utiliza constructivamente (Kotler: 1999; McKenna: 1998). De igual forma sucede con nuestros clientes internos, de los que obtenemos un *feedback* continuo. Las organizaciones han ido incorporando a su cultura la percepción de los departamentos a los que se presta servicios como clientes de cuya satisfacción dependerá el funcionamiento armónico del sistema y por consiguiente, la producción.

El estilo directivo de Maersk se presenta como notoriamente conservador en estos aspectos. La empresa basa su confianza en los conocimientos científicos y técnicos, y no ha incorporado la escucha activa a todos los niveles en su cultura. Planteemos el caso del operario de una compañía que haya limpiado los ceniceros y barre los suelos de una misma planta durante los últimos 25 años, mientras ha coincidido con distintas generaciones de trabajadores empapándose de sus costumbres, hábitos, conversaciones y presenciando escenas en contextos que van de la desesperación a la euforia. En más de una ocasión habrá sido escogido por un directivo con ganas de desahogarse ante la presión soportada en el trabajo para explicarle su difícil situación, y este habrá escuchado estoicamente, de igual forma que nosotros lo habremos hecho con un frustrado compañero de viaje sentado en frente en un tren. El nivel formativo del barrendero no le permitiría en otras condiciones aportar demasiado, pero las circunstancias le harán distinguir y recordar la crisis económica del 73, la del 90 y la euforia económica de los últimos años de la década de los 90. Si planteamos a la dirección de una compañía –cualquiera que sea- la posibilidad de aprovechar testimonios vitales como el del mencionado operario, podrá argumentar que se trata “sólo de un barrendero”. En tal caso, quizás habría que plantear a la compañía que el conocimiento acuñado tras 25 años podría traducirse en consejos útiles para el recién fichado Director de

Compras.

La compañía danesa, al igual que tantas otras, podría obtener información extra de gran interés potenciando sus vías de comunicación internas y creando una cultura de escucha activa. Umberto Eco ya nos destacaba en 1977 la importancia de la *humildad científica* y la posibilidad de encontrar soluciones a través de la pluralidad de argumentos. En una ocasión un ornitólogo y un biólogo realizaban un complicado trabajo de campo sobre algunas especies de pájaros. Tras numerosas observaciones, a los científicos se le planteaban algunas incógnitas sobre las costumbres de tan interesantes animales. Casualmente, coincidieron con un anciano nativo del lugar, que les aportó un valioso testimonio sobre las costumbres y tendencias de las especies locales, completando las hipótesis iniciales. La atenta observación durante décadas se había traducido en conocimientos que asombraron a los científicos.

De igual forma, la incorporación de nuevos empleados a una organización puede ser utilizada para considerar opiniones de alguien no *contaminado* por el ambiente de la empresa y que puede aportar argumentos menos subjetivos sobre los situaciones observadas. Al mismo tiempo, el novato trae consigo otras influencias culturales que pueden proceder de su subcultura profesional, de otras organizaciones o, sencillamente, de sus vivencias personales, que podrían servir para recopilar nuevas ideas.

“Es posible que sea verdad que las empresas estén excesivamente dirigidas e insuficientemente lideradas.” (Bennis: 2000)

Por otra parte los testimonios de la terminal han delatado la necesidad de reactivar la motivación existente en el equipo durante los primeros años de andadura en la compañía danesa en el Puerto Bahía de Algeciras. A finales de los 80’ el equipo de trabajo era mucho más reducido y se generó un ambiente de cierta familiaridad, difícilmente reproducible en la terminal de la actualidad (286 personas , trabajando en la matriz). No obstante, aquel brillante clima social de fluido intercambio de favores y experiencias ha decaído, dando paso a relaciones interdepartamentales más frías y anónimas. De igual forma, el efecto novedoso de los trabajos ofrecidos entonces se ha diluido poco a poco y algunos puestos se ven marcados

por la rutina, con el consiguiente coste motivacional para la empresa. Maersk deberá plantearse en los próximos años fomentar más aún la cohesión de los equipos de trabajo en la terminal. Si bien, dicha cohesión no es demasiado valorada por algunos técnicos y directivos. Al mismo tiempo, deberán plantearse acciones que mejoren la motivación del personal.

“No estamos al nivel de motivación de años atrás pero si se nota la experiencia”.GD3-77

La Formación ha sido identificada como una necesidad continua en la terminal, valorada por los diferentes colectivos que forman la plantilla, indiferentemente de su cualificación y *status*. Se reconocen, por otra parte, los esfuerzos inversores de la multinacional en formación, no tan productivos como se desearía por las dificultades organizativas que implica el trabajo a turnos y la escasez de tiempo. Al mismo tiempo la plantilla reconoce la falta de implicación del equipo en estas actividades con un discurso marcadamente autocrítico. Solo desde la directiva se podrá crear una auténtica cultura de la formación, que implicaría al conjunto de los actores Trabajar en este aspecto con los nuevos miembros que se incorporen a la plantilla será, naturalmente, determinante. Transmitir una cultura formativa va mucho más allá de la organización de cursos. Las compañías que asientan en ella uno de sus pilares mentalizan a sus trabajadores desde su acceso a la empresa y crean cadenas activas de transmisión de conocimiento basadas en la actitud del equipo y con escasos costes económicos. La “cultura Cepsa” la ha incluido entre sus axiomas, de forma que los nuevos candidatos se socializan escuchando repetitivamente *slogans* como: “la formación forma parte de mi puesto de trabajo” o “todos los días enseño algo, todos los días aprendo algo.”⁶⁶

Entre los aspectos mejorables aparece la posibilidad de fomentar un liderazgo más constructivo entre los directivos y mandos intermedios. Conducir un grupo y activar su motivación recurriendo a la asertividad y a refuerzos positivos puede mejorar el rendimiento colectivo. La compañía ha sobrevalorado aspectos como el tiempo y el dinero para mantener activos a sus trabajadores. Dichos factores son los más determinantes en cualquier actividad

⁶⁶ Barroso Olaya, N. Organización para la flexibilidad. CEPESA. Septiembre 2001.

laboral, pero no los únicos que suman. La dirección de la compañía comunicaba en el trabajo de campo que estas circunstancias habían sido ya advertidas por una multinacional de consultoría que les diagnosticó recientemente. Próximamente introducirán un programa formativo sobre liderazgo de grupos de trabajo. Puede ser un buen comienzo.

“El liderazgo es como la belleza; difícil de definir; pero fácil de reconocer cuando uno lo ve” (Bennis: 2000)

Es importante constatar, tras haber destacado los aspectos mejorables delatados por la investigación, que la trayectoria de la multinacional Maersk y del grupo A.P. Möller durante el siglo XX sitúa a su cultura en un auténtico modelo a seguir, entre las consideradas *excelentes*. La multinacional danesa es el reflejo de la constancia, entrega, credibilidad, gestión eficaz y espíritu aventurero aplicados a los negocios internacionales. Un modelo a imitar del que otras organizaciones podrían aprender e imitar comportamientos. El siglo XX pasará la historia, entre otras cosas, como el siglo de la expansión de las organizaciones multinacionales. La compañía danesa ha escrito ya una página con letras doradas en esta historia. Aquel entusiasta marinero de Svendborg, que impulsó el mítico *Laura* a surcar los océanos, jamás imaginó que su proyecto alcanzaría metas tan lejanas.

9. BIBLIOGRAFÍA (por líneas temáticas)

CULTURA

Andrews, S. y Basler, C. *Redes, culturas e identidad en las organizaciones* en REIS, 97, pp. 31-56.

Deal, T. Y Kennedy A. *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. FEI. Méjico. 1985

Galpin, T. *Conecting culture to organizational change*. HHRR Management, 41, p.84.

Garmendia, J. A. *Cultura corporativa y su diagnóstico...* (conferencia). Seminario MADOC. Granada, 27/09/01.

Garmendia, J.A. *La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica*. N. 97. REIS.1998.

Garvía, R. *En el país de los ciegos: La ONCE desde una perspectiva sociológica*. Hacer Editorial. Barcelona. 1997.

Geertz, C. *La interpretación de las culturas*. Gedisa. Barcelona. 2001.

Gelles, R. *La corporación japonesa*. Mc Graw Hill. Méjico. 1.994

Gil Estallo, M. Á. *Organización vertical versos horizontal*. (Conferencia) Seminario MADOC. Granada. Septiembre de 2001.

Goddar, A. *Cultura organizacional en fusiones*. Universidad de la Laguna. Tenerife. 1997

Hofstede, G., *Culturas y organizaciones*. Alianza. Madrid. 1999.

Leal, A.G. *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad editorial. Madrid. 1991.

Ouchi, William. *La teoría Z. ¿Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés?* Orbis. Barcelona. 1984.

Peters, T.J. y Waterman, R.H. En busca de la excelencia. Barcelona. 1992.

Schein, E. I. Organizational culture and leadership. Jossey Bass. San Francisco. Pp. 19 – 20. 1995.

Villafañe, J., La gestión de la imagen corporativa. Pirámide. Madrid. 1991.

Villanizar, J. Cultura organizacional. Legis. Bogotá. 1992.

SOCIOLOGÍA ORGANIZACIONES

AA. VV. Evaluación y calidad en las organizaciones públicas. INAP. Madrid. 2.000.

Bakke, E. The Bonds of Organization. Nueva York. 1950.

Blau, P. Intercambio y poder en la vida social. Hora. Barcelona. 1983.

Barroso Olaya, N. Organización para la flexibilidad. CEPESA. Algeciras. 2001.

Berstein, B. Clases, códigos y control. Madrid. Akal. 1989.

Boulding, K. The organizational revolution. Nueva York. 1953.

Caplow, T. Principles of Organization. Nueva York 1964.

Castells, M. Y Esping-Andersen, G. La transformación del trabajo. Colomers: la factoría cultural. Alianza. Madrid. 1999.

Crozier, Michel. Le phenomene bureaucratique. Paris. 1963.

Dahrendorf, R. Sociología de la industria y de la empresa. Méjico. Uthea. 1971.

Diez de Castro, E. Administración y Dirección de Empresas. McGraw Hill. Madrid. 2.001.

Etzioni, A. A comparative analysis of Complex Organizations. Glencoe. 1961.

Etzioni, A. Complex Organizations. Sociological Reader. Nueva York. 1961.

Gil Estallo, M. A. Dirigir y organizar en la sociedad de la información. Piramide. Madrid. 1999.

- Gil Rodríguez, F. Grupos en las organizaciones. Pirámide. Madrid.1996.
- Gómez Cabranes, J. Capítulo 5 en Lucas Marín A. Sociología para la empresa. McGraw Hill. Madrid. 1994.
- Gouldner, A. *Organizational Analysis* en Merton. R.K. Sociology today. Nueva York. 1959.
- Haire, M. Moderns organizations theory. N. York. Londres. 1959.
- Iglesias de Ussel, J. La soledad de las personas mayores. IMSERSO. Madrid. 2001.
- Koontz, K. y Weich, J., Administración y Organización de empresa. McGraw Hill. Méjico. 1993.
- Kraitner, R. Comportamiento de las organizaciones. McGraw Hill. Madrid. 1997.
- Litterer, J.A. Organizations: structure and behaviour. New York. 1963.
- López Pintor, R. Sociología industrial. Alianza Universidad. Madrid. 1.995.
- Lucas Marín, A. Sociología de las Organizaciones. McGraw Hill. Madrid. 2002.
- March. J. y Simon, H. Organizations. Nueva York. 1958.
- Mayntz, R. Sociología de la organización. Alianza Universidad. Madrid. 1.967.
- Merton, R. K. Reader in burocracy. Glencoe. 1962.
- Mintzberg, H. La estructuración de las organizaciones. Ariel. Madrid. 1984.
- Morgan, G. Imágenes de la organización. Ra-Ma. Madrid. 1990.
- Navarro, J. y Garmendia, J.A. Sociología Industrial. Alianza. Madrid. 1998.
- Ostroff, F. La organización horizontal. Oxford University Press. 1999.
- Parsons T. *The analysis of formal organizations* (chapter 1) en Parsons, T. Structure and process in modern societies. Glencoe. 1960.
- Perrow C. Sociología de las organizaciones. McGraw Hill. Méjico. 1.996.
- Presthus, R. The organizational society. New York. 1962.
- Prior, J. (coordinador), Trabajo y Organizaciones. Método Ediciones. Granada. 2.001.
- Pross, H. Estructura simbólica del poder. G. Gil. Barcelona. 1980.

Rivera Latos, J. Y Osende R. C. *El hospital del siglo XXI*, en Harvard Deusto Business Review. Febrero de 1997.

Sills, D. *The Volunteers: Means and Ends in a national organization*. Glencoe. 1957.

Scott, W. R. *Combining the perspectives*, chapter 5 in *Organizations: rational, natural and open systems*. Stanford University. 1.998.

Thompson, V. *Modern Organization*. Nueva York. 1961.

Torrente, D., *Sociología del trabajo*. Ediciones de la Universidad de Barcelona. 2000.

Touraine, A. *La sociología postindustrial*. Ariel. Barcelona. 1973.

Touraine, A. *Historia general del trabajo*. Grijalbo. Barcelona. 1965.

Trinidad Requena, A. y Pérez Sánchez, M. *Evaluación institucional de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología*. Universidad de Granada. 2001.

Trinidad Requena, A. *La evaluación de instituciones educativas. El análisis de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología*. Universidad de Granada. 1995.

Weber, M., *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona. Península. 1975. (Primera ed.: 1904)

Woodward, J. *Industrial Organization: theory and practice*. Oxford University Press. 1965.

VARIOS ORGANIZACIONES

Brunet, I. y Belzunegui, A. *Estrategias de empleo y multinacionales*. Icaria. Barcelona. 1999.

Castells, M. *La era de la información*. Alianza. Madrid. 1999. (Trilogía compuesta por los títulos: *La sociedad red* (vol. 1), *El poder de la identidad* (vol. 2) y *Fin de milenio* (vol. 3).

Diez de Castro, E. *Administración y dirección de empresas*. McGraw Hill. Madrid. 2000

Eggertsson, T. *Derechos de propiedad, agencia y organización económica*. Alianza. Madrid. 1995.

Kotler, P. *El Marketing más eficaz*. Planeta. Deusto. 2001.

Lucas Marín, A. *El autogobierno en las organizaciones económicas*. Madrid. Alianza. 1994.

Lundin, S. La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación. Urano. Barcelona. 2001.

Munduarte Jaca, L. Psicología Social de la Organización; las personas organizando. Pirámide. Madrid. 1.997.

Requena, F. *Redes sociales y mecanismos de acceso al mercado de trabajo* en REIS nº 49. 2001.

Rodríguez, A. El debate de la perspectiva de las organizaciones. Universidad de Granada. 1994.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Bericat, E. La interpretación de los métodos cuantitativo y cualitativo. Ariel. Barcelona. 1999.

Fernández Nogales, M. Investigación comercial y de Mercados. Civitas. Madrid. 2.000.

Vallés, M. Técnicas cualitativas de investigación social. Síntesis. Madrid. 2.000

Vallés, M. Técnicas de conversación y narración. Síntesis. Madrid 2.000

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Bartoli, A. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona. Paidós. 1992.

Losada, A. Comunicación institucional en la gestión del cambio. Biblioteca Salmantiansis. Salamanca. 1994

Lucas Marín, A. Comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona. Tecnos. 1997.

Mumby, D. Communication and power in organizations. Norwood. Ablex. 1981.

Ouchi, W. La organización inteligente. Oxford University Press. Madrid. 1999.

Wyatt, N. Studying organizational communication. Norwood. Ablex. 1988.

SOCIOLOGÍA

Bourdieu, P. La distinción, criterio y bases sociales del gusto. Taurus. Madrid. 1988.

Castells, M. La ciudad y las masas. Sociología de los movimientos sociales urbanos. Alianza. Madrid. 1986.

Giddens, A. Sociología. Alianza. Madrid. 2003.

Giner, S. Sociología. Península. Barcelona. 1994.

Gelles, R. Sociología. McGraw Hill. México. 1996.

HISTORIA

Del Castillo L.A. Historia de Algeciras. Diputación Provincial de Cádiz. 2001.

Hornby, O. With constante care. Grupo AP Möller. 1988.

ANEXOS

ANEXO 1

CULTURA ORGANIZACIONAL EN MAERSK
CUESTIONARIO

Como ya sabéis, la Universidad de Granada está realizando un estudio sobre la cultura organizacional de MAERSK ESPAÑA, S.A. Os rogamos vuestra atención durante los próximos 6 minutos, tiempo estipulado para rellenar este sencillo cuestionario, con objeto de sacar el máximo partido a los resultados de este trabajo de campo, que se utilizará para enriquecer el conocimiento científico en el ámbito de la teoría organizacional. ¡¡MUCHAS GRACIAS!!

Cada una de las siguientes frases lleva adjunta una escala en la que el 5 representa el completo acuerdo con el contenido y el 1 implica estar en desacuerdo, situándose los números 2, 3 y 4 como valores intermedios. Probablemente alguna de ellas no tenga relación con su actividad o, sencillamente, Vd. no controla información suficiente para responder. En tal caso, marque “no sabe/ no contesta” (ns/nc).

1. El estilo directivo de mi compañía es cercano, transparente e informal.
1 2 3 4 5 ns/nc
2. En líneas generales puedo decir que la comunicación aquí es fluida.
1 2 3 4 5 ns/nc
3. En lo personal me siento identificado con la multinacional MAERSK.
1 2 3 4 5 ns/nc
4. El proceso de toma de decisiones organizativas es más complejo de lo que debería.
1 2 3 4 5 ns/nc
5. Creemos que los intereses de los trabajadores de la compañía están bien representados.
1 2 3 4 5 ns/nc
6. Los trabajadores participamos en las decisiones que afectan a labores cotidianas.
1 2 3 4 5 ns/nc
7. Se puede decir que aquí se trabaja en grupo con eficiencia.
1 2 3 4 5 ns/nc
8. Se nos considera autónomos, responsables y, como consecuencia, independientes.
1 2 3 4 5 ns/nc
9. Mi trabajo es aceptado y valorado por el conjunto de la empresa.
1 2 3 4 5 ns/nc
10. Las relaciones personales entre compañeros suelen extenderse fuera del trabajo.
1 2 3 4 5 ns/nc
11. El nivel de motivación de los trabajadores de ésta empresa es alto.
1 2 3 4 5 ns/nc
12. Estoy satisfecho, en líneas generales, con el trabajo que tengo.
1 2 3 4 5 ns/nc

13. En esta empresa la promoción (ascenso) por méritos propios es posible.
1 2 3 4 5 ns/nc
14. La empresa valora los estudios previos de los trabajadores.
1 2 3 4 5 ns/nc
15. Los empleados están adecuadamente formados para los puestos ocupados.
1 2 3 4 5 ns/nc
16. MAERSK presta atención a la formación continua de los trabajadores relativa a cada puesto.
1 2 3 4 5 ns/nc
17. Creo que nuestros empleos son, en líneas generales, seguros y estables.
1 2 3 4 5 ns/nc
18. La compañía valora lo suficiente la seguridad y la prevención de riesgos laborales.
1 2 3 4 5 ns/nc
19. La tensión y conflictividad laboral en torno a MAERSK es fuerte.
1 2 3 4 5 ns/nc
20. La imagen proyectada por la compañía hacia la sociedad es positiva.
1 2 3 4 5 ns/nc
21. La solidez de la compañía en el sistema económico mundial es notable.
1 2 3 4 5 ns/nc
22. En general, creo que MAERSK es una compañía eficientemente organizada y adaptada a los tiempos que corren.
1 2 3 4 5 ns/nc
23. En MAERSK somos versátiles, flexibles y con capacidad de adaptación a los cambios.
1 2 3 4 5 ns/nc
24. La remuneración recibida por mi trabajo es justa. 1
2 3 4 5 ns/nc
25. Creo que los salarios están adecuadamente distribuidos entre los trabajadores.
1 2 3 4 5 ns/nc
26. La competencia en el sector es percibida como una seria amenaza para MAERSK.
1 2 3 4 5 ns/nc
27. La compañía está soportando demasiada presión sindical, hasta el punto de ser un factor desestabilizador.
28. Las organizaciones ecologistas y otros agentes externos pueden alterar el progreso de la compañía.
1 2 3 4 5 ns/nc
29. La imagen que la compañía proyecta en su entorno es brillante y prestigiosa.
1 2 3 4 5 ns/nc
30. Marque el corchete que le corresponda: blanco (1); azul (2)
31. ¿Procede de SEALAND? SÍ (1) NO (2)
32. Departamento o sección:
Mantenimiento (1) Administración (2) Terminal (3) Dirección (4) Otros;
especificar.....

ANEXO 2**CUESTIONARIO PARA PARTICIPANTES EN GRUPOS DE DISCUSIÓN**

P1. TIEMPO QUE EL EMPLEADO LLEVA EN LA COMPAÑÍA:
1. 0-12 meses 2. uno o dos años 3. de tres a seis 4. más de seis 5. Desde que se instalo en Algeciras.
P2. PUESTO QUE OCUPA:
1. Berth coordinator 2. Safety 3. Secretary/analysts 4. Shift leader 5. Assistant shift leader 6. Yard coordinator 7. Yard coordinator/shift 8. Shipplanner 9. Yard clerk 10. Crane driver 11. Gate crane driver 12. Truck driver 13. Pre gate 14. Gate-clerks 15. Foreman electrician 16. Foreman mechanic 17. Administrative 18. Electrician 19. Electrician Supervisor 20. Mechanic 21. Mechanic Supervisor 22. Truck mechanic 23. Crane mechanic 24. Cost controller 25. Payroll 26. Accountant 27. Yard clerk 28. Equipment coordinator 29. Pier supervisor 30. Yard facilitators 31. Purchase 32. Medical service

33. Spasys
34. Monitoring
35. Otros (especificar).....
P3 DEPARTAMENTO/SECCIÓN:
1. Administración
2. Financiero
3. Mantenimiento
4. Terminal
5. Dirección
6. Otros (especificar)
P4 Tipo de formación exigida para el puesto:.....
P5 SEXO:
1. varón
2. mujer
P6 ESTADO CIVIL:
1. soltero
2. casado
3. otros
P7 FORMACIÓN ACADÉMICA (estudios finalizados):
1. educación básica
2. bachillerato
3. formación profesional
4. universitario de grado medio
5. universitarios superiores
6. otros(especificar).....
P8 EDAD:
P9 HORARIO DE TRABAJO:
1. convencional (horario de oficina)
2. por turnos
3. otros (especificar).....
P10 ¿Cómo accedió a la compañía?
1. Por Agencia de Trabajo Temporal.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">2. INEM3. Información de amigos o conocidos.4. Envío de currículum5. Presentación a pruebas6. Otros (especificar)..... |
|--|

GUIÓN SEMIESTRUCTURADO GRUPOS DE DISCUSIÓN FASE 1(EXPLORATORIA)

TEMA 1. PARTICIPACIÓN Y AUTORREALIZACIÓN

CONOCIMIENTOS ACERCA DE LA HISTORIA , ORIGEN Y ESTILO DE LA COMPAÑÍA.

POSIBILIDADES DE REALIZACIÓN EN LA EMPRESA: ¿QUÉ NOS LLEVAMOS A CASA DE MAERSK, A PARTE DEL SUELDO?

COINCIDENCIA DE LOS ÉXITOS PERSONALES CON EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN

EN GENERAL, ME SIENTO IDENTIFICADO CON LA ORGANIZACIÓN.

YO DECIDO SOBRE MI PROPIO TRABAJO.

LAS DIFICULTADES PARA HACER VALER MIS SUGERENCIAS ME DESANIMAN

TEMA 2: ECONOMIA

ESTOY BIEN PAGADO PARA EL TRABAJO QUE REALIZO

PERCEPCIÓN QUE LOS DEMÁS TIENEN DEL PRESTIGIO DE MI EMPRESA.

LOS INTERESES DE LOS EMPLEADOS ESTAN BIEN REPRESENTADOS EN ESTA COMPAÑÍA

TEMA 3: SEGURIDAD EN EL EMPLEO

MI PUESTO DE TRABAJO ES ESTABLE Y SEGURO

LA PROMOCIÓN SE LOGRA, REALMENTE, A TRAVÉS DE LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

LA EMPRESA TIENE, ANTE SI, UN FUTURO PROMETEDOR

LA COMPAÑÍA ES FLEXIBLE ANTE LOS CAMBIOS, SE ADAPTA BIEN A LAS COYUNTURAS

TEMA 4: FORMACIÓN/ CONOCIMIENTOS

VISIÓN GLOBAL QUE TENEMOS DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA

IMPORTANCIA QUE LA EMPRESA CONCEDE A MI FORMACIÓN

NECESIDADES FORMATIVAS IMPORTANTES PARA MI TRABAJO

TEMA 5: PRODUCCIÓN

MI TRABAJO ES REALMENTE PRODUCTIVO AUNQUE, QUIZÁS, PODRÍA SERLO MÁS

LA ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO ES EFICIENTE Y ADECUADA

CALIDAD DEL ENTORNO Y EL MATERIAL DE TRABAJO

CLIMA SOCIAL/LABORAL ADECUADO PARA LA PRODUCCIÓN

TEMA 6: RELACIONES FORMALES E INFORMALES

MIS AMIGOS EN LA CALLE COINCIDEN CON LOS COMPAÑEROS DE MAERSK
(EN ALGUNOS CASO)

MI COMUNICACIÓN CON LOS SUPERIORES ES FLUIDA

ESTA COMPAÑÍA FOMENTA LAS RELACIONES INFORMALES

LA EMPRESA FOMENTA LA COMUNICACIÓN, TANTO FORMAL COMO
INFORMAL

ANEXO 3

DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

1. PARTICIPACIÓN Y PODER

1.1 Estilo directivo

Forma de dirigir, comportamientos interiorizados por el sistema normativo. Cercanía/lejanía, transparencia/opacidad, formalidad/informalidad.

1.2 Comunicación

Formas de comunicación, fluidez de la misma, sistemas y conexiones establecidas. La empresa como un sistema mecánicamente engranado que permite una rápida y precisa transmisión de información.

1.3 Identificación

Sentir y vivir los colores de la empresa. Proyección del ego sobre la actividad de la compañía llegando a convertir el orgullo de esta en el orgullo personal.

1.4 Toma de decisiones

Los procesos para tomar decisiones están articulados de una u otra forma. Los tramites y las peticiones de permisos pueden ser más o menos complejas, las decisiones cotidianas pueden ser personales partiendo de la autonomía del trabajador o pueden generarse desde continuas consultas hacia arriba.

1.5 Representación

En la compañía percibimos hasta que punto nuestros intereses están bien representados. La democracia industrial puede generar apatía e incluso falta de reconocimiento y confianza hacia los líderes y representantes.

1.6 Trabajo en equipo

Las culturas tienen distinta propensión a trabajar en grupo. El hecho de trabajar en grupo podrá considerarse disfuncional o un valor añadido según la compañía.

2. REALIZACIÓN Y SATISFACCIÓN

Percepción de que el conjunto de los integrantes de la compañía tenga acerca de intervenir en las decisiones que afectan a la organización de las labores cotidianas en la empresa. La variable viene referida al trabajo y a las actividades aledañas (por ejemplo: la elección del menú y de los horarios de almuerzo).

2.1 Autonomía/responsabilidad

La tendencia a responsabilizar al personal de las labores cotidianas otorgando a cambio independencia. Este factor depende de la confianza depositada y las exigencias se relacionan con el sueldo, la experiencia y el status del puesto.

2.2 Reconocimiento

Percepción que los trabajadores tienen de que su trabajo es aceptado y valorado en su entorno empresarial. ¿Se valoran los unos a los otros como una pieza más en la enorme cadena de la empresa considerando la importancia de cada tarea?

2.3 Relaciones interpersonales

Las relaciones entre los miembros deben ser caracterizadas. ¿Se forman grupos con proyección fuera del trabajo? ¿Se da un conocimiento general de los integrantes de la compañía o cada uno se limita a su grupo de contacto diario? Estas relaciones también podrían ser nulas o inexistentes.

2.4 Motivación

A través de factores sobradamente conocidos (sueldo, identificación con las metas...) la compañía consigue evitar la apatía del personal y fomentar su entrega en las tareas. La rutina y lo cotidiano son disfuncionales para la activación de sus mecanismos.

2.5 Satisfacción

Percepción que los trabajadores tienen, en conjunto, de las aportaciones que su vida laboral les realiza como personas.

2.6 Promoción interna

Percepción que los integrantes de la compañía tienen acerca de las posibilidades y medios para ascender dentro de la empresa, así como los mecanismos que ésta establece para ello.

2.7 Género

Equidad existente entre ambos géneros en la compañía. Situación actual de la mujer en la compañía: puestos ocupados, proporción de plazas, integración, status, promoción y problemas de adaptación.

3. FORMACIÓN

3.1 Estudios previos

Nivel de exigencia de la compañía de cara a los estudios desempeñados y finalizados por los componentes en función, por supuesto, de los puestos a ocupar.

3.2 Formación específica

Nivel de formación, en el sentido amplio y en el restringido (específico para cada puesto) de los componentes de la compañía, así como las demandas y lagunas observadas por la posible falta de adaptación a las exigencias de las labores actuales.

3.3 Valoración de la formación

Importancia que la compañía concede a las acciones formativas en particular y a la formación en general y su repercusión en la planificación del trabajo. ¿Se considera la formación parte del trabajo? ¿se dedica tiempo y dinero?

4. SEGURIDAD

4.1 Seguridad de empleo

Percepción que la compañía y sus integrantes tienen acerca de la estabilidad de sus contratos y de la firmeza de su futuro profesional en función del futuro de la empresa.

4.2 Seguridad en el trabajo

Variable que trata de medir la mentalización que la empresa tiene hacia la seguridad de sus trabajadores y de su entorno. ¿Cómo se trabaja en Prevención de Riesgos Laborales? ¿Qué valor se concede a la seguridad? ¿qué tiempo y dinero se invierten?

4.3 Conflictividad

Percepción general de las tensiones laborales y organizativas en el seno de la empresa, así como sus vías de resolución y la tendencia al diálogo. Tensiones manifiestas y latentes con otras instituciones del entorno Maersk.

4.4 Estabilidad

Solidez de la compañía en el sistema económico mundial, posicionamiento en el mercado y percepción de las oportunidades y amenazas que éste presenta.

4.5 Solidez organizativa

Percepción de la adaptación que muestra la estructura organizativa al medio en el que se desenvuelve y orientación hacia sus necesidades reales. ¿Organización anticuada o moderna? ¿está realmente adaptada a las necesidades del medio?

4.6 Flexibilidad

Versatilidad y capacidad de adaptación mostrada por la compañía ante los cambios reales y potenciales. Reflejo de estas aptitudes tienen en los componentes de la organización.

5. ECONOMÍA

5.1 Nivel de ingresos

Medida objetiva de los ingresos anuales de los trabajadores y su adaptación al nivel de vida de la comarca. Sistema de remuneración de los distintos puestos: fijos, comisiones, complementos de productividad, etc...

5.2 Distribución de ingresos

Diferencias salariales observadas entre los componentes de la compañía y su correspondencia con la formación y el status. Repercusión en tensiones y conflictividad interna.

5.3 Progresión económica de la compañía

Coyuntura de la compañía en el sistema mundial, progresión de su producción y beneficios. Situación de la terminal de Algeciras en particular. Perspectivas futuras en oportunidades y amenazas.

5.4 Eficiencia en los procesos de trabajo

Percepción que los integrantes de la compañía tienen hacia la eficiencia de las acciones y su organización, así como del aprovechamiento de la tecnología para tales fines.

5.5 Tiempo

Influencia del factor tiempo en los comportamientos observados en la terminal y en el bienestar del trabajador: ansiedad, stress y otros.

6. ENTORNO

6.1 Competencia

Posicionamiento de las empresas del sector en el mercado y posibles amenazas para el futuro de Maersk, en continua expansión actualmente.

6.2 Presión sindical

Actuación sindical y su repercusión tanto en la labor diaria como en el futuro de la terminal.

6.3 Presión otras instituciones

Posibles amenazas para la compañía en el entorno procedentes de gobiernos, grupos de presión, empresas privadas u otras instituciones.

6.4 Prestigio /imagen

Percepción que los integrantes tienen de la imagen proyectada a la sociedad por la compañía y del status proyectado, así como de la posible repercusión sobre su imagen personal.

