



# MEMORIA DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO

**“Análisis de los procesos de resocialización de los trabajadores que influyen en la adaptabilidad de las empresas de la provincia hacia el desarrollo sostenible, la incorporación de nuevas tecnologías y la modernización social y empresarial”**

**Universidad de Jaén**

**Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología**

Jaén, Noviembre de 2004

**PROMOJAÉN LÍNEA 1**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN AL INFORME GLOBAL.....	7
BLOQUE I.....	8
ASPECTOS SOCIOLOGICOS DEL PROYECTO .....	8
Entorno socioinstitucional y marco teórico.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. Entorno socio -institucional.....	11
2.1. Política europea: cambio de mentalidades.....	13
2.2. Desarrollo local (a partir de criterios globales).....	16
2.3. La situación de la provincia de Jaén según los estudios consultados .....	19
3. Marco teórico .....	21
3.1. Concepto y proceso de “resocialización” de los trabajadores.....	22
3.2. Las relaciones entre tecnología, industria y sociedad.....	31
3.3. Las relaciones entre desarrollo sostenible y desarrollo sustentable.....	36
3.4. Los estudios modernos del trabajo como marco teórico interpretativo .....	40
4. Ámbito del estudio .....	41
4.1. Los sectores industriales objeto de la investigación.....	41
4.2. Determinación de los enclaves productivos: clasificación y localización de enclaves a partir de fuentes secundarias y de la observación directa .....	42
B. LAS EVIDENCIAS EMPÍRICAS DE LOS SECTORES OBJETO DE ESTUDIO .....	44
5. METODOLOGÍA.....	45
5.1. Introducción .....	45
5.2. Objeto .....	47
5.3. Métodos y técnicas.....	51
5. 3. 1. Orientación metodológica.....	51
5. 3. 2. Preselección de unidades muestrales.....	52
5. 3. 3. Determinación de la muestra de informantes clave .....	53
5.4. Las técnicas.....	55
5. 4. 1. Entrevistas sociológicas cualitativas y en profundidad (individuales y grupales).....	55
6. Análisis de los procesos de adaptación y resocialización.....	56

6.1. Sector Textil-Confección .....	56
6.1.1. Panorámica general del Sector Textil-Confección.....	56
6.1.2. Procesos de resocialización en el Sector Textil-Confección.....	61
6.2. Sector Madera .....	73
6.2.1. Panorámica del Sector Madera.....	73
6.2.2. Procesos de resocialización en el Sector Madera .....	77
6.3. Sector Agroalimentario.....	89
6.3.1. Panorámica general del sector agroalimentario .....	89
6.3.2. Procesos de resocialización en el Sector Agroalimentario .....	93
6.4. Sector Turismo.....	107
6.4.1. Panorámica general del Sector Turismo .....	107
6.4.2. Procesos de resocialización en el Sector Turismo .....	111
7. Conclusiones y recomendaciones.....	125
7.1. Conclusiones .....	125
7.2. Recomendaciones.....	134
8. Referencias bibliográficas del Bloque I.....	136
BLOQUE II.....	137
ASPECTOS ORGANIZATIVOS. FACTORES DE CARÁCTER INTERNO QUE INFLUYEN EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA .....	137
1. Introducción al Bloque II.....	137
2. ¿Cuáles son los factores que favorecen la adopción de TIC? .....	139
3. Método.....	141
3.1.Punto de partida y marco preliminar.....	143
3.1.1. Unidad de análisis y selección de los casos.....	144
3.1.2. Fiabilidad y validez del estudio.....	145
3.1.3. Procedimientos y Protocolos.....	146
4. Análisis .....	150
5. Resultados .....	165
6. Conclusiones .....	168
7. Líneas de actuación propuestas .....	171

7.1. Líneas de actuación propuestas para las Administraciones Públicas.....	171
7.2. Líneas de actuación propuestas para los responsables empresariales.....	173
8. Referencias Bibliográficas del Segundo Bloque .....	176
Anexo I (Empresas analizadas).....	178
INFORME EJECUTIVO. BLOQUE I.....	181
INFORME EJECUTIVO. BLOQUE II.....	191

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Entrevistas realizadas por Sector, localidad y rol de actividad (2004).....	54
Tabla 2. Matriz DAFO (estructural y ecológica) del Sector Textil-Confección.....	72
Tabla 3. Matriz DAFO (estructural y ecológica) del sector Madera.....	88
Tabla 4. Matriz DAFO (estructural y ecológica) del Sector Agroalimentario .....	106
Tabla 5. Matriz DAFO (estructural y ecológica) del sector Turismo .....	124
Tabla 6. Factores que pueden explicar la adopción de TICs .....	141
Tabla 7. Entrevistas programadas, cargo del entrevistado y estado.....	148
Figura 1. Modelo final.....	167

## INTRODUCCIÓN AL INFORME GLOBAL

El 20 de mayo de 2002 la Universidad de Jaén, representada por su Rector Magnífico, firma el convenio de colaboración para la formalización de la Agrupación de Desarrollo Geográfico en Pro de Jaén y para la realización del proyecto "Promojaén". Este convenio establece, en su artículo III, que el proyecto Promojaén se ocupará, entre otros cometidos, de fomentar la sensibilización, difundir y asesorar sobre las nuevas formas de gestión empresarial y de organización del trabajo.

Dentro de este marco, la Universidad de Jaén encargó a un conjunto de personas vinculadas al Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología, la realización de un proyecto de investigación que analizara los procesos de resocialización de los trabajadores que pueden influir en la mejora de la adaptación de las empresas de la provincia mediante la incorporación de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y la modernización social y empresarial". El equipo investigador ha sido dirigido por los **Dres. Felipe Morente Mejías y Sebastián Bruque Cámara** y quedó conformado por las siguientes personas: **D. Manuel Aranda Ogáyar, Dra. Inmaculada Barroso Benítez, Dra. Elia García Martí, D. José García Vico, D<sup>a</sup>. María Teresa Garrido Álvarez, Dra. María Jesús Hernández Ortiz, D<sup>a</sup>. Rocío Martínez Jiménez, D<sup>a</sup> María del Carmen Moreno Martos, Dr. José Moyano Fuentes, Dr. Juan de la Poza Pérez, D<sup>a</sup>. Carmen Rodríguez Guzmán y Dr. Manuel Carlos Vallejo Martos.**

El resultado final de este proyecto de investigación es el presente informe, que está organizado en dos bloques. El primer bloque hace referencia a los aspectos sociológicos que están relacionados con los mecanismos de adaptación de los trabajadores que pueden favorecer la modernización empresarial. El segundo bloque se refiere a los aspectos organizativos, normalmente de carácter interno, que pueden influir en la adopción de las tecnologías de la información y de la comunicación por parte de las empresas de la provincia de Jaén. Este trabajo finaliza con un informe resumido (o informe ejecutivo) de los principales hallazgos así como de líneas de actuación propuestas para las administraciones públicas y para los responsables empresariales.

**BLOQUE I**

**ASPECTOS SOCIOLÓGICOS DEL PROYECTO**



**ENTORNO SOCIOINSTITUCIONAL Y MARCO  
TEÓRICO**

## 1. INTRODUCCIÓN

Si existe algún elemento común en la mayoría de las aproximaciones teóricas recientes al mundo del trabajo ése es, sin duda, el de la globalización, entendida como el establecimiento de una red de relaciones e interconexiones a todos los niveles, muy especialmente en cuanto a los flujos económicos transnacionales y en cuanto a la expansión del fenómeno tecnológico a nivel mundial. Esto tiene consecuencias distintas pues si, por un lado, se constatan avances sin precedentes en cuanto a la productividad, se observan también efectos que trastocan la tradicional concepción que asocia progreso con empleo y con trabajo (asalariado).

De todos los elementos que han ido conformando el concepto 'globalización' ha sido tal vez la tecnología el tópico sobre el que mayores análisis se han realizado, dando por buena la presuposición de que la tecnología, en sí misma, es motor de cambio social y económico, con relativa independencia de otros factores de naturaleza social.

En el mismo debate, el ámbito de lo local ha cobrado un auge sin precedentes. A una primera fase en la que se veía en esos flujos transnacionales la causa misma de todos los males y de todos los bienes del presente, le ha seguido un análisis más realista, en el que se consideran las peculiaridades propias de los múltiples nodos, locales, que, en definitiva, originan y, sobre todo, posibilitan, las relaciones globales.

Durante algún tiempo los debates en torno a la globalización y el desarrollo tecnológico sin precedentes de la segunda mitad del siglo XX, y el que se augura para las primeras décadas del siglo XXI, se han centrado en una suerte de diatriba ética, tratando de establecer las bondades o perversiones del fenómeno de la mundialización. Así, del ludismo, perviven en el imaginario colectivo los efectos devastadores que sobre el empleo habría jugado el desarrollo tecnológico. Con un signo claramente contrario se han desarrollado teorías que hacen recaer el protagonismo de todo progreso social en el factor tecnológico.

El presente trabajo, sin apartarse de estos análisis, pretende ampliar la mirada al fenómeno de la globalización y, particularmente, a los efectos que alguno de sus epifenómenos, como el desarrollo tecnológico, estarían jugando en la realidad local de la industria jiennense, concretamente a los 4 sectores objeto de estudio.

El significado que los propios actores protagonistas de la porción de la realidad industrial analizada otorgan al trabajo, a su trabajo, ya sea en calidad de asalariados, empresarios o representantes sindicales, aglutina los esfuerzos investigadores. Todo ello a partir de una concepción compleja del mundo del trabajo, y del empleo, en el que resulta poco esclarecedor el análisis, por separado, del fenómeno tecnológico y de su incidencia en la realidad industrial y laboral de la provincia de Jaén.

La importancia que los factores locales ejercen sobre el desarrollo económico y social de una zona determinada nos han obligado a combinar en el análisis una serie de elementos que trascienden lo estrictamente tecnológico. Si bien es cierto que la tecnología ha supuesto profundas transformaciones en la productividad de las empresas, no es menos cierto que también se han producido complejos cambios en las relaciones laborales, con consecuencias como la precarización del empleo que amenazan seriamente el desarrollo a medio plazo, amenaza que, por sí misma, la tecnología no será capaz de conjurar.

De ahí que el estudio sociológico ha consistido en el análisis relacional conjunto de los principales factores que explican el desarrollo económico y social de una zona determinada, teniendo en el análisis cruzado de tales elementos y en las percepciones más subjetivas de los actores protagonistas los principios rectores de esta investigación.

## **2. ENTORNO SOCIO-INSTITUCIONAL**

Todo proyecto de investigación surge y se desarrolla en un determinado contexto social e institucional. En concreto, este proyecto surge al calor de un proyecto de iniciativa comunitaria

Equal, aunque a su través se han instrumentalizado algunos de los objetivos y proyectos concretos que forman parte del Plan Estratégico de la Provincia de Jaén<sup>1</sup>, particularmente el proyecto nº 1, 'Estudios específicos de los sistemas productivos locales'. Se aborda aquí el análisis en profundidad de 4 sectores industriales de la provincia, análisis que se concentra en la concepción y las percepciones que los propios actores protagonistas de la actividad industrial –empresarios y trabajadores, fundamentalmente- tienen a propósito de su realidad, y de cómo pueden y deben introducirse los cambios ecológicos, tecnológicos y organizativos que conduzcan al aumento de la productividad y la competitividad industriales de la provincia, así como a un modelo sostenible de desarrollo. En este contexto destacan, por su importancia, 3 grandes propósitos diferenciados, fundamentalmente, por el protagonista que los lleva a cabo, a saber, la propia Unión Europea a través de sus políticas de empleo; las instituciones y entidades locales, encargadas al fin y al cabo de la promoción y el desarrollo de sus propios territorios; y, por último, las propias empresas y las organizaciones empresariales, al concentrar buena parte de sus esfuerzos en la investigación y aplicación de nuevas formas de organización del trabajo que favorezcan los grandes objetivos que persigue esta investigación: la resocialización de los trabajadores hacia la incorporación tecnológica, el desarrollo sostenible y la modernización social y empresarial.

Delimitar el entorno socioinstitucional del proyecto de investigación se hace especialmente necesario de cara a la potencial aplicación de medidas a partir de los resultados y conclusiones de este estudio. Aunque el marco geopolítico de referencia más general de este estudio es la propia provincia de Jaén, no hemos podido olvidar otros espacios de decisión que influyen de modo directo sobre la misma.

Así, pues, tres son los ámbitos de análisis en los que puede descomponerse esta aproximación supramunicipal pero subautonómica a la realidad de la provincia. Por un lado el marco comunitario europeo, fuente no solo de recursos sino de ideas, elementos ambos de especial importancia para el desarrollo local. En segundo lugar analizaremos los principales fundamentos que ponen en comunicación lo local con lo global, reivindicando la necesidad de un desarrollo endógeno a partir de principios "universales", de valores compartidos y más o menos asumidos en todo el mundo occidental. Finalmente abordaremos, de modo breve, las principales conclusiones que las

---

<sup>1</sup> Fundación Estrategias. Plan Estratégico de la Provincia de Jaén.

investigaciones teóricas y empíricas han proporcionado durante décadas en torno a las formas de organización técnica del trabajo. Sin duda aquí tiene también Jaén un reto de grandes dimensiones, pues la nuestra ha sido una economía basada en la subsistencia, con la familia como unidad primera y última, lo que no ha posibilitado la emergencia de un sector industrial consolidado. Trabajar con la referencia de los 'distritos industriales' (Castillo, 1998) orientará esta parte del informe.

## **2.1. Política europea: cambio de mentalidades**

---

Las recientes elecciones europeas han dejado sobradamente claro el escepticismo que, en general y en la práctica, provocan las políticas europeas a nivel concreto. Y sin embargo es también patente la enorme influencia que estas políticas, en formas de directivas, recomendaciones, iniciativas, etc., están ejerciendo en las políticas locales de los distintos estados miembros. Si bien estas políticas están llamadas a armonizar en profundidad las realidades socioeconómicas de los distintos estados, son de especial incidencia en aquellas regiones donde las diferencias estructurales con respecto al referente europeo son más acusadas. Pese a los años transcurridos y las distintas medidas ensayadas, Jaén sigue siendo, al día de hoy, y cuando los fondos estructurales para España parecen tocar a su fin, zona objetivo 1. De ahí que las iniciativas comunitarias sean especialmente relevantes en la provincia.

El empleo ha sido siempre un objetivo estratégico de las políticas comunitarias, siéndolo especialmente a partir del Tratado de Luxemburgo en el cual se diseña la Estrategia Europea para el Empleo (EEE). Lo es también de las políticas autonómicas y locales. Crear empleo se convierte a partir de entonces en una prioridad comunitaria, nacional, autonómica y local, como forma más efectiva y eficaz de reducir las desigualdades y promover el crecimiento económico propio de los países más desarrollados. Ha sido a través, fundamentalmente, de las iniciativas comunitarias de recursos humanos (Adapt, Empleo, Equal) como se han ido ensayando nuevas fórmulas de creación de empleo. Equal, en la cual se desarrolla el proyecto del que emerge esta investigación, le ha correspondido una filosofía basada en valores. No se pretende solo, por tanto, crear empleo; sino, más bien, contribuir al cambio de mentalidad necesario para generar empleo de calidad, es decir, el que no implica precariedad para los asalariados, excesivo riesgo para el empresario ni conculcación

de derechos reconocidos. En definitiva, el empleo que garantiza el principio de igualdad de oportunidades.

De los propósitos generales de Equal se desprenden distintas líneas de actuación o ejes, a los que corresponden, a su vez, distintas áreas temáticas. El proyecto que auspicia este estudio se sitúa en el eje de adaptabilidad de las empresas de la IC Equal. Qué hay que hacer, se preguntaba este estudio en su formulación inicial, para conseguir que las empresas jiennenses de los sectores textil-confección, madera, agroalimentario y turismo se desarrollen y crezcan de manera sostenible, introduciendo la variable tecnológica de manera sistemática y adaptada a las propias necesidades, y promoviendo nuevas formas de organización del trabajo que se adecuen tanto a los requerimientos puramente mercantiles como al exigible acompasamiento del desarrollo económico y del desarrollo social, del conjunto de valores y actitudes básicos de la sociedad y del momento histórico-concreto en el que se desarrolla el estudio.

Cambiar la mentalidad que provoca la obsolescencia empresarial, la desmotivación cuando no directamente el malestar de los asalariados e, incluso, la quiebra de empresas que han perecido por su resistencia a la adaptabilidad, es el objetivo de base de este eje de programación.

Sin duda que la observación minuciosa y rigurosa de la realidad de los 4 sectores objeto de estudio nos ha permitido ver que, en efecto, persiste en la industria jiennense y, en particular, en algunos de los sectores estudiados, un solipsismo empresarial que difícilmente potencia la emergencia del tipo de economía (social) para el que mejor preparada parece estar una provincia sin grandes empresas ni grandes cantidades de riesgo empresarial invertido. Por tanto, ciertos elementos comunes hoy día a cualquier modelo de organización empresarial parecen más que necesarios también para la industria jiennense. Sin embargo, una realidad social particular debería adaptarse a los mercados globales a partir del desarrollo de los recursos endógenos, algo que es ya un lugar común en el municipalismo. Por ello, cuando, como es el caso, son personas, organizaciones de personas y/o redes relacionales humanas las que son objeto de estudio, la aproximación meramente objetivista resulta necesaria aunque insuficiente para el conocimiento profundo y adecuado de esa realidad. De ahí que antes de aplicar una determinada práctica de recursos humanos y reorganización empresarial convenga, aún cuando existen en todos los

modelos elementos estandarizados, conocer las particularidades de cada situación, de modo que además de política *de* recursos humanos tienda a convertirse en una política *para* los recursos humanos.

La incorporación de nuevos países a la comunidad va a suponer para España un traslado de fondos a otras zonas de la nueva Europa con peores indicadores socioeconómicos que los nuestros. De ahí la importancia capital de los estudios sobre adaptabilidad y, en particular, de esta misma investigación.

De los programas europeos que se han aplicado en la provincia destacan como tangibles los estudios sobre aspectos locales de la realidad social provincial así como de las estructuras y sistemas generados. A partir de algunos de esos proyectos conocemos ahora mejor que nunca antes la estructura y la dinámica del mercado de trabajo jiennense y de la sociedad misma. El consenso sobre los objetivos a conseguir aparece como uno de los mayores logros. Ya nadie duda de la necesidad inaplazable de promover y fomentar un desarrollo de alto nivel tecnológico, de naturaleza sostenible y sustentable y que venga a coadyuvar al imprescindible cambio de mentalidades que necesita la provincia si desea incorporarse a los flujos socioeconómicos transnacionales.

Pese a ciertas mejoras estructurales habidas, la tendencia a la equiparación con otras zonas de mayor desarrollo está basada en factores de tipo más coyuntural que estructural, lo cual pone seriamente en riesgo el futuro de la provincia en el medio y largo plazo. Son, precisamente, los déficit estructurales los que necesitan ser paliados para consolidar dinámicas más flexibles que permita mayor capacidad de adaptación a los continuos y cada vez más rápidos cambios en los mercados.

Es precisamente ahí, en las estructuras, donde, independientemente de los proyectos concretos de uno u otro tipo que se apliquen a uno u otro problema social, se deben operar los cambios más profundos, de modo que proliferen nuevas actitudes y nuevos valores sociales que, sin modificar la laboriosidad y austeridad del jiennense, fomenten la superación de la ya atávica tendencia de sobrevalorar todo aquello que se hace o viene de fuera.

El encargo para las administraciones es titánico, pues no deben limitarse ahora a la correcta administración de lo que ya hay, sino a la promoción de lo que debería haber, siendo para ello necesario no solo dinero, que también, sino un profundo cambio en la mentalidad del jiennense: en cuanto al valor de lo propio; en cuanto a la inevitabilidad del riesgo; en cuanto a la confianza en los propios recursos y en el apoyo de las administraciones.

## **2.2. Desarrollo local (a partir de criterios globales)**

---

El desarrollo local ha venido a convertirse en los últimos años en la principal de las misiones de la mayoría de las administraciones de ámbito inferior al nacional. Son muchas otras, sin duda, las actuaciones que desarrollan los organismos públicos, pero la identificación de pleno empleo con desarrollo económico y de éste con desarrollo, en general, ha contribuido a que todas las administraciones hayan potenciado el crecimiento de sus áreas de desarrollo, creando una red provincial de agencias de desarrollo local (y rural), al tiempo que diversificando las tareas y funciones de los agentes de desarrollo.

La creación y consolidación de una formación de postgrado en desarrollo local era uno de los muchos proyectos en los que se concretizaban los objetivos generales e intermedios del Plan Estratégico de la Provincia de Jaén. Además de sentar las bases de una asociación estratégica entre grandes instituciones (distintas universidades andaluzas, fondo social europeo, Junta de Andalucía...) en un modelo claramente innovador, se empiezan a poner en comunicación los objetivos de la universidad con los de la administración y con los de la empresa, comunicación que resulta imprescindible bajo la óptica de cualquier modelo actual de desarrollo endógeno.

Manuel Castells en España y Barry Wellman en Canadá han participado desde hace ya años en la acuñación del neologismo 'glocalización'. De los trabajos iniciales de las organizaciones que promovieron la emergencia del concepto 'desarrollo sostenible' quedó como fórmula magistral la conocida expresión 'pensar global, actuar local'. Glocalizar podría ser, entre otras cosas, eso mismo. Los posteriores trabajos sobre esta nueva idea permitieron vislumbrar los riesgos de eliminar de la fórmula el pensamiento local, por lo que desde hace algún tiempo la invitación es a pensar y actuar



local y globalmente. Frente al localismo tradicional de la provincia de Jaén conviene promover actitudes y valores de localización, entendiendo ésta como una interpretación cultural de la realidad social ponderada, que elimine, sin caer en el chauvinismo, los complejos que impiden a muchos aún tener una imagen mínimamente ajustada de la compleja realidad socioeconómica de la provincia. Eso sí, a partir de valores "universales" de las sociedades avanzadas, como son el valor tecnológico, el valor ecológico y el valor democrático (del que, en última instancia, debiera emerger con carácter general cualquier modo novedoso de organización del trabajo, evitando así que, rescatando la idea del sociólogo José F. Tezanos, la democracia termine a las puertas de la fábrica).

El 'desarrollo glocal' pues, debe partir de una serie de premisas sin las cuales es muy difícil que llegue a producirse como dinámica, a saber:

- Conocimiento. De la propia realidad local; de las realidades próximas; de las realidades globales.
- Valores. Que permitan recuperar la idea de balance social de la empresa frente a los actuales balances basados, casi exclusivamente, en el valor rentabilidad material. Crecer sin dañar, e innovar en lo tecnológico y en lo organizativo son algunos de los principales valores del modelo glocal de desarrollo.
- Recursos.
- Líderes. Los distintos organismos administrativos así como el propio tejido social están llamados a jugar en el futuro más próximo un papel preponderante, aun cuando la descentralización administrativa pareciera sugerir lo contrario. A los agentes sociales y económicos les corresponde realizar los estudios y proponer líneas de actuación, así como a innovar también en la búsqueda de recursos. Del planteamiento glocal se deducen estrategias prácticas que habitualmente implican la imbricación de distintos proyectos y objetivos en algún otro de mayor alcance, por lo que los recursos propios pueden resultar en muchas ocasiones insuficientes, siendo capaces, tan solo, de modificar coyunturas dejando intactas las estructuras. En ocasiones, son las propias normas las que impiden a las administraciones asumir posturas más arriesgadas. Flexibilizar esas normas de modo que no afecten a la eficacia y eficiencia de las medidas adoptadas es otra de las misiones encomendables a los distintos líderes sociales con capacidad para influir en la legislación.

Si bien es cierto que algunos indicadores económicos apuntan a una mejoría notable en los últimos años, no lo es menos que otros indicadores sociales y algunos estudios previos arrojan conclusiones tenaces a propósito del tránsito de lo local a lo glocal: escaso desarrollo de un *ethos* local; poca apreciación de los valores socioculturales propios (más allá de los folclorismos de moda); carácter *ultrafamiliar*<sup>2</sup> de la empresa jiennense... Aunque, en relación con la filosofía glocal, el peor indicador para Jaén es, pese al equilibrio demográfico actual (garantizado por la inmigración), la expulsión de personas cualificadas. La provincia sigue exportando personas altamente cualificadas que no encuentran aquí el lugar idóneo para su desarrollo profesional. El establecimiento de redes universales de comunicación debería suponer para la provincia la adquisición del conocimiento necesario para evitar este fenómeno, aprovechando la privilegiada situación que nos proporciona la pertenencia a la Unión Europea. Sin embargo, pese a una formación de calidad, la mentalidad del trabajo por cuenta ajena y la subvención es más potente, al parecer, que las habilidades y competencias que proporciona la educación formal. No se trata pues, desde la lógica de lo glocal, de retener al capital humano a base de subvenciones y una formación profesional sin final. Se trata, más bien, de hacer apetecible la idea de quedarse. Y eso difícilmente se conseguirá si la provincia, al igual que si se tratase de una pequeña isla, sigue dependiendo del exterior para casi todo, mientras se desaprovecha el enorme potencial en torno al cual, eso sí, se ha generado un amplio consenso. Aunque como afirmaba una empresaria de turismo rural a la que se entrevistó para este estudio "el potencial no se come".

Aunque no es éste el lugar para un análisis en profundidad de los efectos reales que sobre la capacitación general de la población y, en particular, de personas altamente cualificadas, ha tenido la revolucionaria oferta formativa de los últimos años, sí resulta conveniente, al hablar del entorno socioinstitucional del proyecto, llamar la atención sobre uno de los más llamativos resultados de los diagnósticos que sirvieron de base al Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, a saber, el que hace referencia a la elevada tasa de analfabetismo funcional de la provincia. Tensionando el concepto un poco, puede también hablarse de un analfabetismo técnico funcional, que afectaría a cientos de universitarios que acaban sus estudios tan desorientados como los empezaron en

---

<sup>2</sup> El concepto se desarrollará con más amplitud en el análisis de resultados en este mismo Informe.

relación a su vinculación futura con el mercado de trabajo. La mentalidad del trabajo por cuenta ajena tan arraigada en la provincia no favorece la superación de este problema.

Por todo ello resulta inaplazable la mejora de la calidad formativa a todos los niveles, como uno más de los elementos necesarios para ser capaces de pensar y actuar local y globalmente. Y en ese objetivo es también imprescindible la presencia y colaboración de todo el entorno socioinstitucional que ha posibilitado este estudio.

### **2.3. La situación de la provincia de Jaén según los estudios consultados**

---

Llama la atención descubrir el contraste existente entre la ubicuidad, en el discurso, de la moderna gestión de recursos humanos, y su práctica inexistencia en la realidad industrial de la provincia de Jaén.

Son pocas las empresas provinciales, habitualmente solo las más grandes, las que disponen de un departamento de recursos humanos. Algunas con varios trabajadores en el mismo, y con un modelo estandarizado de recursos humanos, habitualmente importado.

Sorprende también constatar que la resistencia a la moderna organización técnica del trabajo estuvo en la base que hizo caer a una de las pocas grandes empresas que han existido en la provincia, y que tuvo un enorme posicionamiento en el mercado en otros tiempos. Se quiso administrar un gigante desde la lógica de la empresa familiar, produciéndose los efectos imaginables.

En el estudio sociológico preguntar por las razones que explican la inexistente organización industrial en la provincia ha sido casi una obsesión. El resultado persistente: todos reconocen en la desorganización una seria rémora al desarrollo, pero nadie parece tener interés ni capacidad para modificar esa situación. La idea de 'Distrito Industrial' (Castillo, 1998) parece lejana a la realidad provincial.

La industria y la empresa jiennenses parecen, pues, muy necesitadas de participar con cierta urgencia en la construcción de un *ethos* provincial basado en el conocimiento ponderado de lo que hay y de lo que puede haber, o, al menos, contribuir a su construcción social a partir de las iniciativas del sector público. Incluso en un sector, el textil-confección, especialmente este último subsector del que nadie parece esperar nada más que una muerte poco dolorosa, la organización podría haber sido fuente de alternativas. Las más de 4000 personas que se estima que, aproximadamente, viven en Jaén de esta actividad bien hubiesen justificado esos intentos. Pero alguna razón que requiere de otro estudio distinto a éste explica la labilidad organizacional de la industria y la empresa jiennenses. Promoverla es uno de los grandes retos del conjunto articulado que compone el entorno socioinstitucional que cobija este estudio.

En otro orden de cosas cabe señalar que el ritmo actual de cambio social apenas permite la aplicación y evaluación reposada de las intervenciones estratégicas, de los planes y proyectos, de las medidas transnacionales, autonómicas o locales. Por ello, no es raro, que con frecuencia se importen modelos de difícil aplicabilidad a la realidad provincial. Desatender las particularidades que, como pueblo, comparten los jiennenses en la aplicación de estos modelos estándar de organización, puede significar el fracaso global del intento. Aunque no todo son dificultades. La escasa tradición industrial de la provincia es un terreno ideal para la aplicación de modelos de eficacia más o menos reconocida a partir del consenso sobre las propias necesidades (y deseos).

Organizarse resulta pues uno de los más grandes esfuerzos que deberá realizar la sociedad jiennense a todos sus niveles si no quiera seguir ocupando posiciones de cola. Las administraciones, pese a las limitaciones y dificultades que entraña la magnitud de su encargo social, muestran cada vez mayores señales de organización en red. O por lo menos en eso están desde hace ya años. Otro caso es el de la industria que, con independencia del modelo de cada zona<sup>3</sup>, presenta niveles preocupantes de solipsismo empresarial, de un atomismo que no beneficia a nadie. Resultan más sorprendentes todos los indicadores positivos de desarrollo industrial de la provincia cuando se profundiza en el modo en que (no) se organiza el sector industrial jiennense, si

---

<sup>3</sup> El capítulo dedicado por el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén al sector industrial reseña dos modelos industriales en la provincia: 1) 'Polo de crecimiento', una gran empresa asentada en una zona bien comunicada que genera el desarrollo posterior de industria auxiliar; y 2) Sistemas de pequeñas empresas que han surgido de forma espontánea a partir de recursos fundamentalmente endógenos.

es que puede hablarse en propiedad de un 'sector' industrial. En cualquier caso, aun cuando desde un punto de vista poco exigente pudiéramos considerar a las empresas industriales de la provincia como un auténtico sector industrial, estaría aún lejos de la idea de distrito industrial ya comentada.

En positivo, destaca el papel que la formación, reglada y no reglada, está jugando en los últimos años en el desarrollo de una mentalidad empresarial basada en la organización. Las escuelas de empresas, los centros de formación públicos y privados, las propias administraciones a través de diversos organismos y fórmulas trabajan desde hace algún tiempo en superar los déficit de organización. Aunque se hace igualmente necesario el fomento de la organización en aquellos sectores objeto de este estudio con mayor potencial de desarrollo (turismo y agroalimentario), en el actualmente más desarrollado y adaptable (madera) e, incluso, en el que parece condenado a la extinción (textil-confección). En este último, una mayor y más eficaz organización tal vez no podría haber evitado en ningún caso el peso de la competitividad global pero, con toda seguridad, habría propiciado una reconversión más amable.

### **3. MARCO TEÓRICO**

Qué procesos de resocialización deben darse en la empresa para que se adapte en la línea del desarrollo sostenible, la innovación tecnológica y la modernización empresarial. Esa ha sido, precisamente, la pregunta que ha guiado en todo momento la investigación, y la que sirvió para enfocar, teóricamente, la misma.

Tres son, fundamentalmente, los elementos de naturaleza conceptual y teórica sobre los que conviene reflexionar antes de pasar a la presentación de los principales resultados de la investigación, a saber, el concepto teórico 'resocialización', aplicado al análisis de entornos productivos; las relaciones entre innovación tecnológica, resocialización de los trabajadores y desarrollo en general; y, por último, la profundización en el concepto 'desarrollo sostenible' y en su réplica de última generación, 'desarrollo sustentable', por las posibilidades que la provincia de Jaén, por su propio subdesarrollo, presenta hacia el desarrollo sustentable, sin perjuicio del cumplimiento

de los criterios del sostenible, básicamente las certificaciones de calidad y los planes de prevención de riesgos.

Para entender y contextualizar, socialmente, el tipo de análisis y resultados que se presentan en este Informe, resulta imprescindible la presentación, por más somera que ésta sea, de unas consideraciones teóricas a propósito de los distintos elementos en que puede descomponerse la demanda que encierra el propio nombre del proyecto, y que no son otros que los mencionados más arriba.

A continuación se presentan, por separado, las aclaraciones conceptuales que permiten captar el sentido de los análisis que se han desprendido del proceso global de investigación, y no solo de la fase de campo: (1) concepto y proceso de “resocialización” de los trabajadores; (2) las relaciones entre tecnología, industria y sociedad; (3) las relaciones entre desarrollo sostenible y desarrollo sustentable.

### **3.1. Concepto y proceso de “resocialización” de los trabajadores**

---

En su acepción más conocida el concepto ‘socialización’ hace referencia al proceso de adquisición de valores, actitudes y normas sociales imperantes en un lugar determinado en un momento histórico concreto. Así como existe una socialización general, que nos proporciona los modelos aceptados de comportamiento social, puede hablarse de una socialización laboral, o proceso de adquisición de la cultura empresarial.

La socialización no es un proceso automático que se desarrolle sin resistencias. Existe una pugna entre diferentes culturas que aspiran, cada una de ellas, a quedar como referente socializador. En el caso de la industria, de la empresa, la socialización se produce siempre, independientemente de que haya, o no, un Plan de Recursos Humanos. Siempre hay transmisión de valores y normas, explícitas o implícitas, en cualquier organización. En la jerga propia de la teoría y la práctica de los recursos humanos los aspectos relativos a la socialización los encontraríamos en los conceptos ‘misión’, ‘visión’, ‘valores’...

Pero los nuestros son tiempos de cambio. De cambios. Cada vez más numerosos y rápidos. De modo que también la cultura empresarial, el *ethos* industrial cambia con los cambios. De ahí la necesidad de hablar para este estudio de procesos de resocialización, como aquel conjunto planificado de cambios en la política de recursos humanos que tiene como objetivo alcanzar los niveles de productividad que demanda la competitividad industrial global, considerando, además, las necesidades, expectativas y deseos de los trabajadores. El modo en que cada empresa canaliza estas necesidades, expectativas y deseos varía enormemente de un modelo a otro, de una empresa a otra. En el punto 3 de este mismo apartado se sugiere cuál ha sido el más tradicional modelo de recursos humanos de la mayoría de las empresas de la provincia.

Como veremos en otro lugar de este informe, una de las principales conclusiones que cabe deducir del estudio es que el cambio hacia la adaptabilidad no es una función exclusiva de la resocialización de los trabajadores sino, más bien, de la resocialización de la organización en su conjunto. Naturalmente que los trabajadores, a través de los planes de formación básicamente, se convierten en los principales ejecutores del cambio hacia la adaptabilidad, en un proceso que también necesita de mecanismos de adaptación. Pero si solo cambian los trabajadores el cambio de cultura empresarial queda incompleto.

La resistencia al cambio es un rasgo aún arraigado en ciertos entornos productivos y, particularmente, en la provincia de Jaén. Una cierta polaridad sigue caracterizando los discursos sobre los cambios que es necesario introducir en pro de la adaptabilidad, pareciendo que, necesariamente, los trabajadores se oponen a estos cambios en los que están empeñados los empresarios. La enorme complejidad del circuito de relaciones sociales actual, lo que afecta igualmente a los entornos productivos, invalida una tal visión un tanto anacrónica. Ni siempre es el empresario el que quiere innovar, ni necesariamente encuentra éstas resistencias en los trabajadores. El análisis pormenorizado del material empírico nos servirá para dibujar el nuevo plano de las relaciones laborales, con una tendencia al 'individualismo organizado', como nuevo modelo de organización empresarial en el que, claramente, priman los intereses particulares de empresarios y trabajadores, en singular, perdiendo fuerza las acciones colectivas.

Por otra parte, existe una confirmada tendencia a presuponer la naturaleza, dirección y sentido de ciertos cambios en los entornos productivos. Es habitual considerar que el desarrollo sostenible, la innovación tecnológica y la modernización social y empresarial se siguen de procesos de cambio planificado en un entorno productivo concreto. Como veremos también al presentar las principales conclusiones del estudio, en muchas ocasiones lo que se consideran consecuencias de un efecto puede ser también analizado en términos de precondiciones del mismo. Igual que no resulta práctico empezar la casa por el tejado, no tiene demasiado sentido pretender cambiar actitudes y valores sin cambiar al mismo tiempo las condiciones materiales y/o las relaciones laborales. En cualquier caso sí se observa que allí donde se ha hecho un esfuerzo en el sentido de innovar en lo tecnológico y en lo organizativo se ha hecho a partir de un plan estratégico con un conjunto de medidas orientadas a la consecución de objetivos concretos. Allí donde existe un departamento de recursos humanos la resocialización de los trabajadores es más posible. O donde, no existiendo departamento, existen líderes preocupados por la necesidad de adaptación a los cambios de entorno.

La visitas que se han materializado a diversas empresas, a sus unidades productivas (cadenas de montaje, plantas de envasado, mataderos, alojamientos de turismo rural, etc.) nos han permitido observar que, en ocasiones, las dificultades para garantizar la supervivencia de las empresas son tantas que apenas queda tiempo para otras preocupaciones como la sostenibilidad de su propio modelo productivo. Suele ser a través de la formación reglada y no reglada cómo se provocan los necesarios cambios de cultura empresarial que garantizan la pervivencia de las empresas. Algunas, yendo un poco más allá, se preocupan, a través de estudios periódicos, de indagar también en la satisfacción de sus trabajadores<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> De los estudios de satisfacción, en general, se han dicho muchas cosas, y casi ninguna buena. La complejidad de lo social hace posible que una persona, por ejemplo, valore negativamente todos y cada uno de los distintos factores y elementos de la sanidad (personal, atención, instalaciones, tiempos de espera...) y que, sin embargo, muestre un estado general satisfactorio con el sistema de salud en su conjunto (porque, al fin y al cabo, más vale un mal sistema de salud que ninguno). Lo anterior no es más que un ejemplo, pero basta para hacerse una idea. Por otro lado persiste en el análisis de la satisfacción laboral un claro sesgo individualista, lo que también ha determinado la metodología de investigación. Qué duda cabe que la satisfacción es una variable fundamental a la hora de introducir cambios en la cultura industrial y empresarial. Por ello resulta fundamental estudiarla en la realidad en la que se da, utilizando pero no conformándose con los estudios de indicadores. Una buena exposición sobre la evolución del concepto 'satisfacción laboral' y los diversos modos en que se lo ha estudiado la podemos encontrar en José A. Pérez Rubio (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis, en *R.E.I.S.*, 80, pp. 133-167.



Son, pues, este tipo de empresas las que tienen mayores probabilidades de adaptabilidad, pues empiezan a introducir estos elementos –innovación tecnológica y modernización empresarial básicamente, pues la cuestión de la sostenibilidad apenas aparece en el discurso generado en entornos productivos- en sus políticas empresariales.

No es cierto, por otra parte, que la modernización empresarial corra pareja a la modernización social en el entorno productivo provincial. Es posible encontrar empresas muy desarrolladas, con incorporación tecnológica y modernización de la gestión y la organización, incluso con planes de reciclado y reducción de la contaminación, aquéllas que contaminan, pero que no superan ninguna prueba de modernización social. El sociólogo José Félix Tezanos, de quien ya hemos hablado, viene llamando la atención hace ya años sobre el fenómeno que de modo gráfico él define como el fin de la democracia a las puertas de las fábricas, que no sería sino una forma extrema de precariedad laboral. Y, eso, claro, tiene poco sentido en un estado democrático. Los cambios operados en la sociedad en general, por tanto, deben ser también trasladados a las relaciones laborales. Esta recomendación que tiene ya varias décadas dio lugar a una gran cantidad de investigación sobre liderazgo, siendo la principal conclusión que allí donde existe un funcionamiento democrático existe mayor productividad y mayor satisfacción laboral. Aunque la investigación no ha permitido otorgar a este postulado el rango de ley, lo cierto es que un cierto déficit democrático sí que se observa en los entornos productivos analizados, muy especialmente en algunos sectores y subsectores, situación agravada por la escasez de empleo de la provincia<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Manuel Castells, en diversas ocasiones, ha llamado la atención, a partir sobre todo de análisis econométricos, sobre la existencia de una clara relación entre tecnología e información. Si la tecnología es buena para procesar información, pero no se dispone de buena información, viene a decir Castells, tampoco puedes hacer nada. Información, tecnología, capacidad de gestión y procesamiento, son, para Castells, los elementos imprescindibles para la creación de productividad y competitividad. Ahora bien, en este modelo la función del trabajador es esencial, particularmente el tránsito del trabajo programado al trabajo autoprogramable. Distingue Castells 2 tipos básicos de trabajo y, por ende, de trabajadores, a saber, trabajo autoprogramable, en el que el trabajador tiene una capacidad para poder tener la posibilidad de redefinir sus capacidades conforme va cambiando la tecnología y conforme cambia a un nuevo puesto de trabajo. En estos momentos todo lo que la gente aprende queda obsoleto rápidamente, y es el trabajo programado, en el que las posibilidades de aprender y devolver a la organización lo que aprende son escasas, por no decir nulas, el que predomina. Lo que realmente importa, dice Castells, de cara a la adaptabilidad, más que las cualificaciones, más que el currículo, es la capacidad general educativa, la capacidad de asociación, para saber qué cualificaciones necesitas para las tareas que tienes que hacer, dónde buscarlas, cómo aprenderlas y cómo aplicarlas. Es decir, un nivel intelectual general, lo cual implica para este autor toda una redefinición del sistema educativo: la capacidad social de hacer pasarelas entre el trabajo y la educación. El otro modelo de trabajo, el genérico, que es el que requiere un nivel educacional más o menos básico, que simplemente recibe instrucciones y ejecuta órdenes. Esta última situación no es exclusiva de trabajadores de base, sino también de aquellos que tienen estudios superiores y ocupan cargos técnicos. En el contexto industrial de la provincia no hemos encontrado ni un solo caso de empresa donde se promueva el trabajo

Resocialización, pues, entendida como cambio. Cambio de valores, de actitudes, de reglas de juego, eso sí, siempre bajo la óptica del sistema social general en el que se desenvuelven las actividades productivas. Si el modelo democrático ha generado riqueza en el conjunto de las actividades sociales del país, cabe preguntarse por qué no iba a tener similares efectos de ser aplicado a las relaciones industriales. Al día de hoy sigue siendo difícil hablar de empresas cuyo funcionamiento sea, en lo que puede ser, básicamente democrático.

La resocialización de los trabajadores, a través de planes de formación, estudios de satisfacción o de cualesquiera otros métodos imaginables, es sin duda un elemento imprescindible de cara al cambio de actitudes ante las nuevas tecnologías, ante las nuevas formas de organización del trabajo, ante la flexibilidad<sup>6</sup>, ante la polivalencia, etc. Pero no es el único elemento necesario, ni es el que explica todo el cambio, o no cambio, observado. La resocialización, como proceso catalizador de cambio, debe afectar a la organización industrial en su conjunto, y al funcionamiento interno de cada empresa, a las políticas de relaciones laborales. Si el trabajador se siente autónomo<sup>7</sup> resultará mucho más rentable a la empresa. Y ese déficit de autonomía tampoco es una función directa ni exclusiva de procesos inducidos de resocialización<sup>8</sup>.

---

autoprogramable, todo lo más una acumulación progresiva de tareas que no implica reaprendizajes ni reinversión de los mismos en la organización.

<sup>6</sup> Un reciente trabajo realizado en la comunidad valenciana en 4 entornos productivos que se han visto altamente afectados por la incorporación tecnológica establece una asociación clara entre las políticas de flexibilidad laboral y las nuevas tecnologías (Cano y Sánchez, 2004). De las principales conclusiones del estudio, convergentes con las establecidas por nosotros en el proyecto sociológico, se deduce, una vez más, que conceptos como 'flexibilidad' están llamados a ser objeto de profundas reflexiones, de modo que no se conviertan en un cajón de sastre a la medida de los intereses del empresariado. Un puesto de trabajo que se diseña, exclusivamente, en función de las necesidades de producción es solo flexible por el lado de la oferta de mano de obra. En otros ámbitos, como el de las relaciones entre el empleo y el género, se entiende por flexibilidad, no ya la multiplicación de las tareas de las mujeres, sino la adaptación, en sus puestos de trabajo, de modo que puedan seguir atendiendo sus otras obligaciones, sin que esto suponga, naturalmente, perjuicios a la empresa. Los proyectos de iniciativa comunitaria Equal del eje 'Conciliación de la vida laboral y familiar' han puesto de manifiesto, en la práctica, que es no solo posible sino rentable flexibilizar de este modo las relaciones laborales. No obstante, al margen del hiperprotegido contexto del género, la flexibilidad laboral suele caminar por derroteros menos proteccionistas. En este sentido es también relevante la conclusión de los estudios de Castells a propósito de la individualización de las relaciones laborales, del incremento de las negociaciones directas entre empresario (o aquellos departamentos o personas en los que se delegue esta tarea) y trabajador, con los riesgos que para los derechos adquiridos pueda suponer, y con las ventajas de superar el carácter monótono y rutinario de la mayoría de los trabajos existentes, que tanto gasto sanitario han generado ya, especialmente donde más tiempo llevan aplicándose medidas de este tipo. Pero también con las ventajas que implica para una persona diseñar su propio itinerario laboral, sin resultar perjudicado por los "intereses colectivos".

<sup>7</sup> La idea ha sido ya muchas veces contrastada con la realidad social. Ha sido también Manuel Castells, quien respondiendo a la demanda de la Organización Internacional del Trabajo a propósito de las posibles contradicciones entre flexibilidad y productividad en un entorno de trabajo precario, como sin duda lo es en general todo el entorno productivo jiennense (con raras excepciones), ha investigado y proporcionado conclusiones que provocaron una enorme

La tentación de las explicaciones basadas en una única causa o en un conjunto pequeño de causas asociadas es grande, y muchas veces relativamente fácil de armar, pues en no pocas ocasiones la conclusión forma parte de la misma demanda. Sin embargo, la aproximación a los entornos productivos analizados, si bien nos ha permitido constatar la vigencia de diagnósticos previos en lo tocante a debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los distintos sectores y subsectores, no nos permite concluir que la resocialización de los trabajadores conduzca necesaria e inevitablemente a la incorporación tecnológica, las actitudes ecológicas o la modernización social empresarial. Esos son objetivos a los que claramente se quiere llegar, y la resocialización de los trabajadores sin duda será un apoyo enorme en ese camino de cambio. Ahora bien, también la empresa, en consonancia con los cambios sociales, y las administraciones, facilitando la búsqueda y maximización de recursos, deben someterse a procesos de resocialización para inducir cambios internamente coherentes.

Pese a la larga tradición, más o menos desde los años 30 del siglo pasado, de la investigación sobre los factores que condicionan la motivación y la satisfacción laboral, con independencia de que los estudios provengan de la psicología industrial, de la psicología social, de

---

discusión, porque lo planteado era bien sencillo, pero devastador para las empresas, en palabras del propio Castells, y no solo para los trabajadores, pues gran parte de la productividad de la fuerza de trabajo depende, fundamentalmente, de la información y del procesamiento de la misma y, en segundo término, de la capacidad del trabajador, de su conocimiento específico de la empresa y de los procesos de la empresa. El investigador japonés Nonaka, afirma Castells, ha puesto de manifiesto en repetidas y empíricas ocasiones cómo gran parte de la productividad de las empresas japonesas depende de lo que él llama 'conocimiento no explícito', que es el que tiene un trabajador de lo que pasa en la empresa para la que trabaja, de lo que pasa en el proceso de trabajo, de qué ocurre en una cadena de montaje. "Nuevas" formas de organización del trabajo, como los círculos de calidad y los de trabajo en equipo consisten en eso, en que los trabajadores se reúnen y explicitan el conocimiento implícito que tienen de su propia empresa. En consecuencia, además de la tecnología, fundamental, es tan importante o más la capacidad de adaptarse a un proceso que es resultado de la 'experiencia de la empresa', lo que requiere que el trabajador tenga interés en devolver a la empresa ese conocimiento adquirido. Si el trabajo es precario, guarda el conocimiento que tiene de la empresa y lo va repartiendo de distintos modos y a distintas empresas. La observación parece hecha a partir del estudio de los tipos de trabajo, y de trabajadores, que es posible encontrar en los entornos productivos provinciales analizados.

<sup>8</sup> En los últimos años se está cuestionando el neotaylorismo que, de hecho, suponen ciertas modernas políticas de recursos humanos basadas en lo que Laheras (2004) ha denominado 'dispositivos discursivos participativos' en la moderna gestión de recursos humanos. Está claro que se hace necesario delimitar las áreas en las que los trabajadores podrán participar, bajo qué condiciones, en qué momentos, con qué límites... Lo cierto es que los responsables de recursos humanos, especialmente aquellos que aplican un Plan, tienden a sobrevalorar la "satisfacción" en el trabajo de los asalariados. El de Jaén no parece el terreno industrial mejor abonado para la superación del taylorismo en nuevas formas de organización del trabajo, aunque como también se ha dicho ya su carácter prácticamente inexplorado es un buen punto de partida para afrontar el crecimiento democrático de la industria jiennense. En definitiva, han de revisarse igualmente los patrones y pautas que eviten que en lugar de concederse mayor autonomía real a los trabajadores en un proceso de calidad total real, se los introduzca como un simple código de barras en un proceso de control numérico, como una fase más del proceso de trazabilidad de cualquier producto. Así, ahora, al trabajo se le puede seguir la pista con idéntico detalle que a un producto cárnico elaborado.

la sociología del trabajo, de la antropología o de cualquier otra de las disciplinas que, en mayor o menor medida, ponen el acento en el factor humano, al día de hoy se siguen planteando relaciones unilineales entre determinados fenómenos, por ejemplo, entre la incorporación tecnológica y la creación o destrucción de empleo; entre aquélla y la satisfacción laboral; o entre tecnología y adaptabilidad.

No son solo los estudios más recientes como el de Cano y Sánchez (2004) en la universidad de Valencia, sino algunos otros como el de Herzberg y otros (1959) los que vienen poniendo de manifiesto hace tiempo que la motivación y la satisfacción no son una función de un único factor. Quienes se aproximaron al fenómeno a través de esta metodología factorial llegaron a identificar, ya en la década de los 50, hasta 135 factores que inciden directamente en la motivación y la satisfacción laborales. Algunos de estos factores son intrínsecos al trabajo: naturaleza del trabajo; parcelación o enriquecimiento; repetitivo o monótono... Inciden igualmente factores relativos al control del trabajo, factores anejos a la política de empresa, a las condiciones y posibilidades de ascenso, a las condiciones de trabajo, a la remuneración, a las relaciones sociales, a la información y la comunicación, a las ventajas anexas... Como vemos cualquier cosa menos una única causa –la tecnología en este caso- que explicaría todo el proceso de resocialización.

El anterior, clásico modelo de análisis basado en la psicología industrial, no tiene tanto valor por la identificación concreta de estos 135 factores, sino por poner de manifiesto la complejidad interna de constructos teóricos como los de ‘motivación’, ‘satisfacción’ o ‘resocialización’.

Un modelo a nuestro entender más complejo es el que surge de la llamada escuela francesa (Pérez Rubio, 1997) que entiende el trabajo no como un fin en sí mismo, sino que “... su valoración no puede separarse de los grupos sociales o de los contextos culturales donde se efectúa, como demuestra la encuesta realizada entre 1956 y 1958 por la UNESCO y el Consejo Internacional de Ciencias Sociales sobre la incidencia de las variables socioculturales en el nivel de productividad” (Ibídem).

El modelo más próximo en el tiempo, y aquél con el que mejor casan los resultados de nuestra investigación, es el que contempla la satisfacción en el trabajo como una búsqueda

constante de autonomía. La insatisfacción sería, así pues, fruto de las barreras a la autodeterminación personal, a las posibilidades de autorremuneración, a la autoevaluación, etc. En función de estas barreras Alain Touraine crea la noción de proyecto como eje teórico explicativo de la satisfacción y la motivación laboral y, por ende, de la resocialización. Las posibilidades son varias<sup>9</sup>:

- Ausencia de proyecto o retraimiento, donde el individuo se repliega sobre sí mismo, no participando en ninguna acción de repercusión social.
- El proyecto individual, en el que el individuo se sitúa en el tejido de las relaciones sociales a través del cual participa en la acción colectiva. Este proyecto satisface intereses personales aunque no vincula a la comunidad.
- El proyecto colectivo de un grupo concreto definido por relaciones colectivas. Se da una identificación entre los intereses del individuo y los del grupo al que pertenece y por y para el que trabaja.
- La vocación, como sujeto histórico, donde la participación no se da en calidad de miembro de un grupo, sino como miembro de una globalidad con capacidad para constituirse en protagonista de la historia.

El trabajo de campo ha puesto de manifiesto la concentración en la provincia de Jaén de los trabajadores en torno a los modelos primero –retraimiento- y segundo –individual-. La resocialización parece, sin embargo, más posible, a partir de los modelos tercero –proyecto colectivo- y cuarto –vocacional-, ambos lejos sin duda de la realidad socioindustrial provincial.

En la misma línea y, para finalizar, el propio Castells (s/f) ha llamado la atención a propósito de la necesidad de los modernos sistemas sociotécnicos, en los que hay algo más importante que la tecnología, que es lo que él denomina ‘experiencia de la empresa’. Y esa experiencia solo se acumula y se rentabiliza si se genera en los trabajadores el deseo de comunicar *a la empresa* su propio conocimiento acumulado *en la empresa*.

---

<sup>9</sup> Seguimos también para la exposición del modelo de Touraine las páginas que al respecto dedica Pérez Rubio en su artículo citado en la nota 4, cuya referencia completa puede consultarse en la BIBLIOGRAFÍA.

Si existe algo compartido a todos los modelos presentados, particularmente a los de Castells, Touraine y al que se deduce de esta investigación, es la concepción claramente social que todos mantienen a propósito del fenómeno tecnológico. Por lo tanto, sus efectos no son del mismo orden que los de un fenómeno puramente natural. En definitiva, la tecnología no puede determinar por sí misma la creación o destrucción de empleo, ni la resocialización de los trabajadores, pues es, de suyo, un fenómeno social sobredeterminado por otros fenómenos sociales al amparo de los cuales surge y se desarrolla. Y en la misma línea antideterminista, y en contra de la idea acríticamente asumida por la tecnocracia, entendemos que la tecnología tampoco crea empleo. No por definición. El carácter social del fenómeno tecnológico subyace igualmente a esta última afirmación.

La investigación más abundante en cuanto a las relaciones entre tecnología y entornos industriales ha girado en torno a la influencia de aquella sobre el empleo, pero mucho menos sobre el trabajo<sup>10</sup>. Sin embargo, cuando se indaga en esta relación, la conclusión es consistente: la satisfacción, la motivación, la resocialización de los trabajadores hacia la incorporación tecnológica – o hacia cualquier otro cambio inducido – no son una función lineal de la tecnología, ni de la flexibilidad, ni de ningún elemento aislado, sino fruto de la compleja relación de un elevado número de factores, siempre condicionada, además, por el propio entorno social en el que se inserta la unidad productiva o el sector industrial en cuestión.

La necesidad de modificar en profundidad la participación de los trabajadores en la empresa es una constante en cuanto a conclusiones desde hace más de medio siglo. En este sentido los estudios son claros: si existe poca implicación en la empresa, si el trabajador se sigue por un proyecto basado en el retraining o en la satisfacción de intereses exclusivamente particulares, la productividad baja. Por tanto, a menor implicación y menor duración en la empresa, menor productividad. Por lo que, puede concluirse, existe una clara relación, bien que no lineal, entre productividad y flexibilidad. Y entre ambos conceptos y los procesos de cambio a los que hemos convenido en denominar ‘resocialización’.

---

<sup>10</sup> Una excepción a esta regla es la publicación en la colección ‘Estudios y encuestas’ del Centro de Investigaciones Sociológicas de la publicación *Los trabajadores industriales ante las nuevas tecnologías*, dirigida en 1988 por José Félix Tezanos y Antonio Santos, cuya referencia completa puede consultarse en la BIBLIOGRAFÍA.

---

## **3.2. Las relaciones entre tecnología, industria y sociedad**

---

La tecnología es una variable social y, por tanto, debe ser entendida como parte de una determinada forma de organización social. El proceso de introducción de tecnología no puede ser comprendido, pues, sin referencia a la organización del trabajo, es decir, a la manera en que los medios de producción y la fuerza de trabajo entran en contacto para llevar a cabo una actividad productiva.

Las innovaciones tecnológicas han sido –y siguen siendo-, junto a otros avances, decisivas en el proceso de acumulación capitalista. Son, por tanto, uno de los factores principales para la creación del valor añadido. En la actualidad, estamos asistiendo a la intensificación de este hecho; la relación entre desarrollo científico, aplicaciones tecnológicas y desarrollo económico constituyen la columna vertebral del desarrollo económico.

Sin embargo, dicha relación ha sido objeto de simplificaciones –cuando no, de mistificaciones- que han sacado de contexto el factor tecnológico, aislándolo precisamente de aquello que lo dota de significado: las relaciones sociales de producción. Así, todo un discurso políticamente sesgado –que otros asumen acríticamente como inevitable- concibe las “nuevas tecnologías” como una suerte de hecho externo e independiente, cuyas consecuencias son aplicables a cualquier organización social. Pensar las tecnologías –nuevas y no tan nuevas- como parte de la organización del trabajo, nos aleja, pues, del determinismo tecnológico que tilda como necesario, lo que no es sino fruto de elecciones entre un conjunto de alternativas posibles.

Las investigaciones sobre consecuencias concretas –en los puestos de trabajo- de la introducción de tecnología han dejado patente que la elección de determinadas tecnologías, si bien impone ciertas restricciones, no conlleva automática ni necesariamente un tipo predefinido de organización. Más bien son las decisiones empresariales, amparándose en la elección interesada –política- de una cierta tecnología, las que determinan, como si de un binomio inseparable se tratara,

un tipo concreto de organización; de modo que otras posibilidades igualmente factibles son desestimadas y calificadas de técnicamente inviables<sup>11</sup>.

Las relaciones entre tecnología y formas de trabajo, suelen derivar en la problemática de las cualificaciones, a saber: los cambios en los requerimientos de los puestos de trabajo, la dinámica de las cualificaciones que se genera –escasez/abundancia-, el proceso de determinación de los saberes necesarios demandados o la certificación social de la formación. No obstante, partimos del hecho de que una determinada tecnología no demanda o construye por sí misma “un solo tipo concreto” de cualificación, puesto que en dicho proceso entra a formar parte múltiples elementos, entre los que se encuentran los anteriormente mencionados.

El motivo de este preámbulo responde a la necesidad de evitar el uso y aplicación –explícita o subyacente- de un discurso estereotipado sobre la cuestión tecnológica, ajeno, multitud de veces, a la realidad. Esta apuesta por poner en el centro de la reflexión a la organización del trabajo, además de enraizarnos en una fecunda tradición teórica, nos proporciona una perspectiva global para plantear las claves del proceso de cambio y resocialización en las empresas jiennenses.

La situación de la economía internacional y la división internacional del trabajo condicionan las estrategias competitivas de las empresas. Así, en un contexto de creciente competencia internacional, especialmente, entre países que basan su competitividad en las oportunidades que ofrecen sus bajos costes laborales, la práctica inexistencia de políticas ambientales o exenciones fiscales para las empresas extranjeras, el peligro de la deslocalización de empresas enteras o de parte del proceso productivo hacia estos países va en aumento.

La configuración del tejido productivo español y el andaluz, en especial, conforman otros elementos de gran relevancia para comprender los problemas y desafíos a los que deben hacer

---

<sup>11</sup> Noble, en su estudio sobre la historia de la automatización, expone ejemplos contundentes al respecto: ha habido inventores que “se esforzaron por construir máquinas para personas y no para idiotas. El objetivo de extraer ventajas de los conocimientos ya existentes y no reducirlos a través de la descualificación; incrementar el alcance y cometido de los operarios y no disciplinarlos al transferir todas las decisiones a la dirección de las fábricas y talleres; ampliar los empleos y no eliminarlos persiguiendo la fábrica automática. De forma previsible, pero de ningún modo consecuente, estas aproximaciones nunca vieron la luz. [...] De este modo, el CN [Control Numérico] se convirtió en la tecnología dominante [...en una fábrica de Nebraska] hace funcionar el equipo de CN un operador mentalmente disminuido con una inteligencia similar a la de un niño de 12 años” (Noble, 2001: 32-33).



frente las empresas. El ámbito local siempre es importante, pero aun más en un tejido dominado por la pequeña y mediana empresa. No en vano, numerosos estudios han puesto de manifiesto cómo “el territorio es la sedimentación de la historia y de las relaciones sociales” (Becattini, 1989). Tal elemento se convierte en nuestro trabajo en un elemento clave que nos ayuda a estructurar los principales aspectos que concurren en la puesta en marcha de las actividades productivas.

Qué papel juega la introducción de nuevas tecnologías en las empresas es una cuestión que debe responderse ubicando éstas dentro de una determinada y determinante división del trabajo entre empresas (identificando su grado de colaboración y dependencia, por ejemplo), al tiempo que profundizamos en las relaciones sociales locales; ya que para entender lo que ocurre dentro de la empresa es necesario comprender qué pasa fuera de ella. A saber, en la configuración de los sistemas productivos juegan un papel importantísimo las instituciones, la historia, la tradición, las relaciones laborales, las familias o los sistemas formativos, poniéndose de manifiesto la trascendencia del efecto societal en la estructuración de los mercados de trabajo locales.

Las investigaciones sobre los llamados distritos industriales nos ayudan a poner de manifiesto el enfoque global que proponemos. Un distrito industrial es “un conjunto ideal-típico caracterizado por una población de empresas, localizada en un territorio entre las cuales existen relaciones de cooperación y confianza, con un gobierno estratégico democrático, y cuyo «obrero colectivo» es un (o una) trabajador cualificado, con salarios altos, implicado en los procesos productivos y toma de decisiones, en un clima estable de diálogo social; todo ello garantizado (y reforzado) por instituciones económicas, sociales y políticas que materializan esos significados y propósitos humanos” (Castillo, 1998: 186). Evidentemente, no es que las realidades de los distintos sectores estudiados respondan a este modelo ideal. La cuestión es que el enfoque utilizado para comprender el surgimiento (y la clave del éxito) de los distritos industriales muestra con claridad las imbricaciones sociales de toda trama productiva.

En los distritos industriales toma mayor importancia la presencia de determinadas relaciones sociales que las infraestructuras económicas –sin despreciar el enorme papel que tienen. La cualificación de la mano de obra y de los empresarios está estrechamente vinculada a los saberes aplicados en un territorio, en el cual se forjan y sedimentan como parte del tejido social. Así, las

investigaciones sobre distritos industriales constatan cómo los saberes empresariales provienen del contexto en el que se hayan formado, de las redes que les proporcionan la información, de los vínculos con otras empresas o de las capacidades que van desarrollando a lo largo de su actividad; en resumen, de su cultura empresarial. Asimismo, una mano de obra formada y adaptable procede también de una estructura social formada y adaptable (Castillo, 1998: 187).

Las trayectorias laborales de los trabajadores en el distrito industrial no son el resultado de la precariedad o la temporalidad en el trabajo, sino producto del itinerario a través de diversas empresas, formando así una red de empresas con lazos de cooperación continua, a través de las cuales circula la información, haciendo posible la construcción de cualificaciones globales.

Una de las dificultades para instaurar estas formas de trabajo radican en la larga tradición de la cultura empresarial de “orden y mando”, tan acordes con pautas tayloristas de trabajo. En este sentido, se ha puesto de manifiesto que “sobre una situación estructural que delimita el margen de maniobra en el que se puede mover el empresario, las formas de gestionar esas «imposiciones» varía enormemente, y ello en función, en gran medida, de la cultura empresarial, de la «filosofía de la empresa» (Castillo, 1989: 128).

Sin restar importancia a la complejidad de elementos políticos, institucionales o económicos que intervienen en la configuración de los sistemas productivos y en la organización del trabajo en las empresas, son las políticas empresariales –heterogéneas en virtud de múltiples factores como su situación en el tejido productivo y el sector o su potencial tecnológico- las que condicionan fuertemente los requerimientos para el desarrollo de los puestos de trabajo y las condiciones en las que estos se desarrollan. La introducción de las nuevas tecnologías, pues, y los efectos derivados en los puestos y en los trabajadores que los ocupan<sup>12</sup>, están en estrecha relación con las decisiones empresariales guiadas, en buena medida, por su mentalidad. El *ethos* empresarial en España acomodado a unas determinadas condiciones económicas y políticas, en muchos casos, se

---

<sup>12</sup> Un indicador para situar la cuestión en la realidad productiva española lo encontramos en la relación existente entre la introducción de tecnología y las condiciones de trabajo de los trabajadores: el 40% de la maquinaria introducida en la industria es de segunda mano, lo que quizás explique en parte “la sorprendente asociación entre renovación de equipos e incremento de la siniestralidad. [...así como] que sólo en un tercio de empresas del sector industrial se imparte una formación específica al inicio del contrato” (Pinilla, 1995: 10).

convierte en un obstáculo fundamental para generar un tipo de desarrollo industrial más acorde con los planteamientos del distrito industrial. Así, “si la innovación tecnológica es necesaria, la revolución organizativa parece imprescindible” (Castillo, 1989: 132).

Así pues, la idea de distrito industrial (Castillo, 1998) permea, teóricamente, nuestros análisis. La lógica de la interacción entre elementos de naturaleza estructural –competitividad global, falta de cultura empresarial, etc.- y psicosocial –motivación, satisfacción, etc.-, todo ello en un contexto global democrático, nuestro marco general de análisis. Es, entonces, en ambos ámbitos, estructural y psicosocial, donde se hacen necesarias las intervenciones. Naturalmente que medidas de promoción de la autoorganización industrial de las empresas de la provincia traerían como consecuencia el avance en otras cuestiones, como el desarrollo sostenible o la incorporación tecnológica. Pero también cambios en las actitudes sociolaborales de los trabajadores contribuirían, notablemente, a abonar el terreno del desarrollo sostenible, la incorporación tecnológica y la modernización empresarial. Y ese cambio de actitudes no es, ni solo ni fundamentalmente, una función de un cambio inducido de valores a partir de programas formativos en la empresa. Cambiar las condiciones materiales y las relaciones laborales son elementos imprescindibles en este proceso general de cambio en los entornos productivos provinciales estudiados.

La adopción de este posicionamiento teórico impide, a priori, establecer relaciones lineales entre determinadas causas y determinados efectos. Esta imposibilidad no supone la indeterminación de las conclusiones del estudio. Más bien permiten diseñar actuaciones en los distintos ámbitos de la realidad socioindustrial donde es más necesario intervenir para promover procesos de resocialización.

Durante la fase de documentación tuvimos acceso a diagnósticos previos todos los sectores objeto de investigación. Consultamos, además, estudios concretos sobre la incidencia de la incorporación tecnológica a la realidad industrial, y sobre aquellos factores que mejor contribuyen en la dirección del cambio deseado. El carácter global de las sociedades actuales, y de sus economías, permitió aflorar, desde el principio, factores de tipo estructural que impiden a la provincia de Jaén un ritmo más rápido de desarrollo industrial: excesiva dependencia del olivar que, además, deja fuera de la provincia la mayor parte de su valor añadido; la escasa, por no decir, nula, capacidad de

organización industrial; los déficit formativos; las insuficientes infraestructuras; y una forma de entender la vida que no propicia, precisamente, actitudes promotoras de cambio. Ni emprendedoras, ni empresariales. Las distintas entrevistas realizadas contenían, todas en mayor o menor medida, un alto grado de conciencia sobre la importancia de estos factores en la situación de sus propias empresas, lo que en sí mismo es la mejor confirmación a las hipótesis generales planteadas.

Pero desde el principio entendimos también que deben existir causas concretas, identificables y asociadas directamente a la propia realidad socioindustrial de la provincia, que explicasen en mayor o menor medida las enormes dificultades que un entorno de gran potencial como es Jaén tenga tantas dificultades para configurar un sector industrial organizado y competitivo. También a través de las entrevistas supimos de estas “razones”. Una concepción industrial radicalmente obsoleta caracteriza buena parte del ‘pensamiento empresarial jiennense’. Un individualismo, presente tanto en el colectivo de empresarios como en el de trabajadores, que no permite ver más allá de las propias necesidades diarias<sup>13</sup>. Por todo ello hemos decidido, a partir del modelo teórico elegido, dedicar un apartado específico a cada sector industrial analizado manteniendo, eso sí, una estructura común de análisis a los cuatro sectores. Pues son muchos los problemas compartidos, y las expectativas comunes generadas por los últimos tiempos, propiciadores de un relativo optimismo.

### **3.3. Las relaciones entre desarrollo sostenible y desarrollo sustentable**

---

La expresión ‘desarrollo sostenible’ suele referirse a procesos de desarrollo o, tal y como casi todo el mundo entiende ese término, de crecimiento económico, y que sean compatibles con el medio ambiente. Con su uso social el término se ha pervertido en buena medida, por lo que resulta

---

<sup>13</sup> Se ha dicho de las cooperativas aceiteras jiennenses que no son más que una garantía para la venta del producto diario de la recolección, sin que elementos propios de la economía social como la reinversión sería de beneficios tengan demasiada presencia. Algo similar parece ocurrir con el tejido empresarial y con la población trabajadora, que parece carecer de memoria histórica y, lo que es peor, de perspectiva de futuro. Y ahora el futuro llega más rápido que nunca antes, con el enorme riesgo que supone, entonces, estar desprevenidos.

necesario aclarar desde qué premisas conceptuales y teóricas se habla para evitar confusiones, ambigüedades e imprecisiones.

En 1992, en la Cumbre de Río, se asume el desarrollo sostenible como un objetivo de la comunidad internacional a incorporar en todos los procesos de desarrollo y a ser contemplado en el sistema productivo. De ahí que aparezcan ciertas normativas medioambientales y que se proceda a concretar pautas de calidad en los procesos que tienen que ver con la protección del medio ambiente (ISO 14000, entre otras).

La carga transformadora que el concepto tenía en su origen, sus pretensiones de transversalidad, han ido perdiendo fuerza debido a su uso social y empresarial. En general, el empresariado ha aceptado el desarrollo sostenible como un concepto al uso, desvirtuándolo y vaciándolo de esa carga transformadora que en su inicio tenía.

En esa línea transformadora uno de los últimos avances constatables ha sido la acuñación del concepto 'empresarialidad responsable', que recogería las pretensiones de la empresas, como actor básico de nuestras sociedades, pero que implica unos "deberes" respecto al conjunto de la comunidad, plasmados en la necesidad de que las empresas respeten el medio ambiente, eviten la discriminación social y potencien la inserción laboral. Sin embargo, hasta la fecha, ha sido la preocupación medioambiental la que más ha calado en la organización empresarial, especialmente a tenor de las certificaciones de calidad, concretamente la ISO 14000, que empiezan a convertirse en un gasto corriente de la mayoría de las empresas grandes y de un número creciente de las medianas. Es previsible que de aquí a algún tiempo las certificaciones de calidad de las empresas no se perciban del mismo modo que hoy, pues perderán credibilidad al hacerse masivas, aunque parece también claro que aquellas empresas que no las tengan levantarán todas las sospechas de los consumidores.

La que se comenta más arriba es la situación general en el conjunto del estado español, estando Jaén muy lejos de estándares medios. Ha sido francamente difícil obtener información sobre las actitudes medioambientales de empresarios y trabajadores de los distintos sectores analizados

pues, en la mayoría de los casos, ni siquiera existían. Lo veremos con más detalle al analizar el material empírico y al presentar las conclusiones.

El sistema productivo, así pues, entiende por desarrollo sostenible más o menos una apariencia de actividad productiva que no daña el medio ambiente, incorporando algunas medidas o modificaciones en los sistemas productivos (para evitar vertidos y/o contaminación excesiva o por encima de unos límites legales, y para evitar gastos energéticos ineficientes y utilizar en la medida de lo posible energías renovables), y por ende en los sistemas de organización técnica del trabajo (que a su vez afectan a la organización de los recursos humanos).

Aplicar una norma de calidad medioambiental, o de empresariedad responsable medioambiental, supone una reorganización del sistema técnico de trabajo en las unidades productivas, y en el entorno productivo en general. Por ejemplo, una empresa puede decidir unilateralmente usar biocombustibles, pero además para ello necesita unas infraestructuras que en parte son públicas, además de lo recomendable de contar con personal formado adecuadamente para tal adaptación. Otro tanto ocurre con las ayudas públicas para su ejecución. Por ello es importante conocer y actuar sobre la cultura empresarial para sensibilizar al empresariado sobre las normas, pautas de calidad y ayudas y formas de cumplirlas (además de hacer lo propio con las entidades e instituciones que atañen al entramado productivo, como por ejemplo las entidades que gestionan los polígonos industriales, las empresas suministradoras de energía, las instituciones que dan ayudas y supervisan el cumplimiento de normas medioambientales...). Como puede apreciarse el desarrollo sostenible es algo más que el cambio inducido en los trabajadores a través de procesos resocializadores. Y el sustentable mucho más que el reciclado o el control de vertidos.

La implantación, mediante procesos de resocialización y otros de naturaleza distinta como la simple inversión en infraestructuras sostenibles, de estas pautas y normas de calidad medioambiental tiene consecuencias en la organización técnica del trabajo de la unidad productiva – lo cual afecta, fundamentalmente a la industria y a la construcción, aunque no solo, siendo también claros ejemplos el tratamiento y uso de las tintas para impresoras en las oficinas, el uso de abonos en la agricultura...-, y por tanto suele afectar a las competencias profesionales de los trabajadores, lo que en definitiva supone acciones formativas o de adaptación sobre las nuevas normas y usos

“sostenibles”. Como ya hemos señalado, los entornos productivos analizados están lejos de tales estándares, con algunas excepciones que se comentarán más adelante.

Por último, la cuestión del desarrollo sostenible atañe también a la prevención de riesgos laborales, no solo porque las pautas de protección medioambiental estén intrínsecamente unidas a las mismas (por ejemplo, la eliminación del uso de determinadas pinturas beneficia al medio ambiente, pero también al trabajador, que también es medioambiente, claro), sino porque también se considera que reducir o eliminar la siniestralidad laboral forma parte de la ‘sostenibilidad’ y, en ese sentido por ejemplo es parte de una empresarialidad responsable, dado que supone control, racionalización y mejora de los procesos productivos, lo que sin duda también atañe a estas pautas de calidad. Es más, se podría afirmar que el asunto va incluso más allá, porque en el caso de la prevención de riesgos de lo que se trata es del cumplimiento de unas leyes y por tanto no es algo opcional o elegible.

Por su parte, el concepto desarrollo sustentable ha sido elaborado por el pensamiento crítico contemporáneo para evitar el uso del más ambiguo sostenible, en buena medida pervertido como ya hemos dicho en su aplicación práctica, y que, recordemos, surge en su inicio con vocación de radical transformación de la sociedad y no solo de una adaptación o maquillaje aparente de los efectos dañinos de nuestro actual sistema de producción. Dicho en términos concretos, además de permitir a los “sustentables” aparentar el ser distintos, lo sustentable se referiría a una transformación integral del sistema, partiendo de las pautas de consumo (y sus efectos nocivos y ya en parte irreversibles sobre el entorno ecológico) para llegar a las pautas de producción, pasando por la regulación social de la producción y los derechos sociales y humanos.

Pese a la escasez de material crítico disponible a propósito de las actitudes ante el desarrollo sostenible, cuando algo hemos encontrado, ha estado siempre más cerca de lo sostenible que de lo sustentable, y es algo que puede afirmarse de todos los actores implicados, públicos y privados, empresariales o institucionales. Y en ese marco ideológico, ya sin pretensiones de transformación, siempre quedan medidas y reformas parciales, particulares y abstractas.

Resultaba, pues, necesario conocer en profundidad el origen y transformaciones del concepto 'desarrollo sostenible' para poder, en primer lugar, decidir y/o determinar bajo qué paradigma se está investigando, pues los resultados de la investigación serían sustancialmente distintos de aplicar uno u otro concepto. Por otra parte solo conociendo las diferentes propuestas de sostenibilidad las administraciones dispondrán de una información esencial a la hora de planificar políticas concretas de adaptabilidad medioambiental<sup>14</sup>.

### **3.4. Los estudios modernos del trabajo como marco teórico interpretativo**

---

El empleo es desde hace años posiblemente el principal objetivo de todos los estados. La asociación entre pleno empleo y bienestar social general es habitual entre la mayoría de nosotros. De ahí los recursos que cada año se dedican a su promoción y fomento. El trabajo es, por su parte, objeto de cada vez mayores reflexiones. Son cada vez más numerosos los estudios que estudian los entornos productivos en tanto que sistemas sociotécnicos, y no exclusivamente técnicos, por lo que el análisis de la variable humana resulta imprescindible. Sin embargo y desde hace décadas se invierte e investiga en las mejores formas de organización de empresas que conduzcan a la maximización de beneficios, habiendo asumido el conjunto de la empresa moderna un *ethos* mixto, basado en valores tradicionales y otros de última generación, en un modelo en ocasiones excesivamente simplista, donde al trabajador se le presuponen deseos, motivaciones, aspiraciones... cuando en realidad más bien se los desatiende por la vía de la estandarización.

En virtud de esto decidimos construir un marco teórico interpretativo de la realidad concreta a la que el proyecto nos conducía. Aislamos los elementos de principal peso teórico de la investigación, a saber, resocialización de los trabajadores, innovación tecnológica y desarrollo sostenible, para analizarlos uno a uno. El marco teórico se presenta como un estado de la cuestión en torno a las relaciones entre tecnología y sociedad, desarrollo sostenible y sustentable, y procesos de gestión del cambio empresarial a través de la resocialización en valores y actitudes empresariales

---

<sup>14</sup> El lector o investigador interesado en profundizar en la cuestión, desde un punto de vista oficial, puede consultar la Comunicación de la Comisión Europea 366 de 18 de julio de 2001, que se ha constituido como Libro Verde de la UE en materia de responsabilidad social de las empresas.



nuevas. Eso sí, estado de la cuestión necesariamente resumido pero centrado, intencionadamente, en las contradicciones que suelen atravesar estos conceptos por su masivo uso social con intenciones y propósitos bien distintos.

## 4. ÁMBITO DEL ESTUDIO

### 4.1. Los sectores industriales objeto de la investigación

El encargo afectaba a 4 sectores diferenciados de la industria jiennense, a saber, textil-confección, agroalimentario, madera y turismo. Cuatro sectores enormemente heterogéneos. Internamente y en comparación con los demás. La heterogeneidad interna, dentro de cada sector o subsector, viene dada por toda una serie de factores tales como la diferencia en el tamaño de las empresas; en lo que producen; en cómo y a quién lo venden; en cómo se organizan; en cuanto a lo que innovan... Una miríada de “modelos de empresa” inunda la realidad industrial jiennense en estos cuatro sectores, aunque eso sí, predomina claramente la pequeña empresa, observándose, no obstante, iniciativas que bien pudieran estar marcando el camino de posibles fusiones estratégicas entre empresas de los sectores analizados.

Hay que tener en cuenta, además, que la enorme variedad de actividades que se realizan al amparo del sector textil-confección requiere de un análisis más o menos singularizado de cada uno de los subsectores componentes. Tan diferentes son, pese a caer bajo el mismo código CNAE, que algunas de las empresas del textil en Jaén, las tecnológicas, compiten a buen nivel en el mercado nacional, mientras que la mayoría de las empresas de la confección esperan resignadas su fin.

También la diferencia de tamaño, algo habitual en el sector agroalimentario provincial, donde conviven grandes cárnicas con hornos artesanos, dificulta la labor de encontrar rasgos troncales compartidos por todas las empresas de cada sector o subsector.

La heterogeneidad en cuanto a la especialización productiva caracteriza al sector del mueble, que sí presenta indicadores (tendenciales) de desarrollo organizativo y sostenible.

La dificultad para establecer tipologías claras, en el caso del sector turismo, viene dada por el carácter emergente del mismo en la provincia; por su carácter incompleto; por la confusión entre hostelería y turismo...

Un análisis pormenorizado de cada sector y/o subsector de interés se abordará más adelante.

#### **4.2. Determinación de los enclaves productivos: clasificación y localización de enclaves a partir de fuentes secundarias y de la observación directa**

---

La lectura de los primeros informes sobre los sectores objeto de estudio; el análisis de su estructura básica como sectores a partir de su clasificación tipológica atendiendo a criterios de naturaleza puramente cuantitativa como los ingresos de explotación, el número de trabajadores, sus índices de crecimiento, su localización geográfica<sup>15</sup>, etc., nos permitió, ya en un primer momento, delimitar los enclaves territoriales en los que se concentraba la mayor actividad en cada sector. Naturalmente que existen municipios en zonas periféricas o incluso lejanas a esos enclaves y que comparten actividad con los mismos, aunque para todos los estudiados ha sido posible encontrar esas zonas de concentración, enclaves que bien pudieran ser el punto de partida de la planificación estratégica de auténticos distritos industriales (en entornos tradicionalmente rurales, lo que redundaría claramente en valor añadido). A partir de la información de fuentes secundarias se efectuó una observación directa de los enclaves para conocer *in situ* la situación y variedad de unidades productivas.

Localizados los principales enclaves de actividad de los entornos productivos de interés; definidas las características más importantes de la estructura de cada sector, de su heterogeneidad

---

<sup>15</sup> Para la realización de esta tipología inicial hemos utilizado ampliamente la base de datos 'Sabi'.

interna, decidimos conocer algunos polígonos que concentraran empresas de cada uno o de la mayoría de los sectores estudiados. Al distrito industrial ideal ya mencionado le subyace la idea de un entorno industrial donde los empresarios encuentren todos los servicios auxiliares requeridos, y no solo las naves. No se trata solo de urbanizar suelo industrial, sino de convertirlo en un auténtico nodo de un distrito industrial dado. Las dificultades para conseguir esto en Jaén son grandes a juzgar por la propia observación directa de estos espacios industriales. Y lo serán más, especialmente, si no se atiende a la sensibilidad del propio empresariado, en ocasiones muy descontento por lo que considera medidas estrictamente políticas, que no atienden a las necesidades reales y sentidas de los actores del sector industrial de una zona determinada.

**B. LAS EVIDENCIAS EMPÍRICAS DE LOS  
SECTORES OBJETO DE ESTUDIO**

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Introducción

---

El estudio de indicadores diseñados *ad hoc* nos habría permitido realizar un diagnóstico a propósito del grado de adaptabilidad de las empresas jiennenses de los 4 sectores de producción estudiados. Pero entendimos que no era eso lo que se pretendía conocer, sino, más bien, el modo en que los actores protagonistas implicados en esos procesos de cambio los perciben, cómo los reciben, de qué modo les afectan en positivo y en negativo, así como estudiar con la profundidad que otras aproximaciones no permiten, los elementos y dinámicas particulares que han acompañado, coadyuvado, cuando no directamente causado dichos procesos de cambio hacia la adaptabilidad.

Por ello, desde el estudio sociológico, hemos querido acceder a esta información tal y como se produce en la realidad social cotidiana, evitando en esta ocasión la clasificación de las empresas de los 4 sectores objeto de interés en función de su grado de adaptabilidad. Más que nada porque creemos que tal concepto se encuentra en proceso de definición, pues si bien unas empresas se adaptan en unos procesos, otras lo hacen en otros, siendo difícil encontrar alguna que satisfaga todos los indicadores positivos de adaptabilidad. Más bien hemos partido de un análisis previo en ese sentido para seleccionar las unidades muestrales finales que nos permitieran ver, con detalle, qué actuaciones acompañan a los procesos de cambio tecnocológico que conducen o complementan procesos de adaptabilidad en las empresas.

De este modo hemos procedido a definir nuestros objetivos, metodología y consecuentes resultados.

Para el presente estudio decidimos seguir en enfoque metodológico intensivo frente al más convencional que lleva las mismas cuestiones a un número amplio de personas. Nos interesaba trabajar con percepciones, con concepciones, con sistemas de creencias empresariales y organizacionales, con las emociones que producen o correlacionan con determinadas situaciones sociolaborales. Nos interesaban los diagnósticos que de la propia situación –personal, de su propia empresa y del sector en su conjunto- pudieran ofrecer los afectados –empresarios y trabajadores, fundamentalmente-. Al buscar modelos de excelencia empresarial, procesos paradigmáticos de cambio en la cultura organizacional relacionados con conceptos como flexibilidad, objetivos, desarrollo sostenible, innovación..., hemos privilegiado las lecturas que de esos procesos de cambio hacen los propios implicados.

Y los resultados han confirmado nuestra intuición pues, frente a lo que pudiera suponerse, la diferencial posición que las distintas personas a las que se ha entrevistado ocupan en relación con los medios de producción, unos y otros manejan elementos de diagnóstico compartidos. La tradicional división que dejaba a un lado de la línea a los empresarios y sus propios intereses y, de otro, a los trabajadores y su supervivencia está dejando de ser la única forma de ver las cosas. Ahora todos, unos y otros, tienen claro que los procesos de cambio en la empresa están condicionados por una multiplicidad de factores que, en muchas ocasiones, trasciende la voluntad y/o la capacidad del propio empresario. La competitividad global es un ejemplo paradigmático.

Para llegar a estas conclusiones necesariamente han de utilizarse unos determinados medios de transporte, y no otros. Además, de algunos sectores ya existían diagnósticos basados en investigaciones previas que combinaron enfoques metodológicos, y que sin duda han sido de enorme utilidad. De otros sectores, más que diagnósticos, existen buenos propósitos, pues son actividades que solo en el futuro mostrarán su viabilidad, aunque de su potencial de desarrollo no se duda. En todo caso las cifras en este caso nos han servido para orientarnos en el análisis de la evolución de cada empresa, y de los distintos sectores en su conjunto, aunque no hemos pretendido establecer los fundamentos y/o correlatos cuantitativos de la adaptabilidad. Más bien hemos querido contestar a unas cuantas preguntas muy básicas: qué entendemos por adaptabilidad; que importancia tiene el concepto en la realidad industrial de la provincia, especialmente en los sectores

de interés; cómo se perciben los procesos de cambio que necesariamente han de ir unidos a un proceso como éste por parte de los distintos actores y operadores implicados...

Por todo ello la investigación se ha desarrollado a lo largo de distintas etapas en las que se han desplegado los recursos metodológicos que cada fase iba reclamando. Así, tras la revisión de estudios previos sobre los distintos sectores, sobre la economía industrial de la provincia en su conjunto y sobre las relaciones entre innovación y desarrollo, procedimos a cartografiar cada uno de los sectores en función de parámetros cuantitativos que nos permitieron realizar una primera preselección de empresas con las que trabajar. Consideramos no solo el tamaño de la empresa sino también la evolución de otras variables como sus resultados de explotación en los últimos años.

Con un conjunto previo de empresas que presentaban indicadores de adaptabilidad, no adaptabilidad, adaptabilidad moderada o mínima y adaptabilidad creciente contactamos con informantes cualificados, personas que conocen en profundidad cada uno de los sectores objeto de interés, para cotejar con ellos la pertinencia y relevancia de nuestras primeras decisiones de diseño muestral. Operar de este modo nos permitió confirmar algunas decisiones y optar por el contacto con otras empresas y personas a partir de las entrevistas con los informantes cualificados. Así como siempre hay personas que conocen mejor su ciudad que la mayoría de sus convecinos, en el mundo de la industria y la empresa ocurre algo similar. Por lo que resulta más conveniente un par de visitas guiadas por una persona conocedora que la lectura de todas las guías de viaje existentes sobre ese territorio. Sirva la metáfora para, de modo necesariamente comprimido, presentar los fundamentos sociohermenéuticos de nuestra aproximación metodológica.

## **5.2. Objeto**

---

Del análisis de la observación se estima que el interés se concentra en torno a aquellos procesos de cambio que se dan o han de darse en las empresas de modo que éstas sean capaces de adaptarse a los mercados en lo que se refiere a innovación tecnológica y al cumplimiento de criterios de desarrollo sostenible. Un análisis más profundo sugiere que en la investigación subyace una lógica circular, que hace pensar en la innovación tecnológica y el desarrollo sostenible tanto en términos de presupuestos como de resultados propios de empresas adaptadas. La relación causa-

efecto no está nada clara; numerosas investigaciones ponen de manifiesto lo contradictorio de las tesis que ven en el desarrollo tecnológico un proceso que devora empleo. Parece que nada más que el empleo se viese afectado, cambiara, cuando se dan procesos de cambio tecnológico. Al tiempo que se innova en tecnología se producen innovaciones globales en los mercados globales. Las tesis que pugnarían por la eliminación, reducción o control del desarrollo tecnológico no encuentran demasiado respaldo en las investigaciones internacionales más informadas.

El hecho de conocer el contexto de producción de la demanda nos ayudó también en gran medida a inferir detalles de aquella que pudieran haber sido menos explicitados. Esto es coherente con un Proyecto Equal que supone una iniciativa de recursos humanos. Así como un laboratorio de pruebas. Su objetivo no es tanto atender a un gran número de beneficiarios (ya sean personas, entidades, empresas...) como ensayar nuevas fórmulas de organización del trabajo que faciliten la adaptabilidad de las mismas al cambiante entorno socioeconómico. Es así al menos en los proyectos que se presentaron adscritos a este eje de programación.

Equal es además el anuncio de lo que serán las políticas de empleo a nivel comunitario. Señala las líneas de interés que serán centro de atención de estas políticas, y que, necesariamente, supondrán el esfuerzo del empresariado y las clases trabajadoras en el sentido de resocializarse en procesos de organización y capacitación continua que favorezcan la adaptabilidad. En este sentido son centrales las políticas dirigidas a incentivar y apoyar la innovación tecnológica y la incorporación de patrones de desarrollo sostenible en las políticas convencionales de cualquier empresa.

Con este primer análisis determinamos que lo que estábamos buscando podíamos encontrarlo en 2 tipos fundamentales de casos:

Por un lado, casos de empresas con claros indicadores de no adaptabilidad, a través del análisis de su propia historia como empresa, de sus momentos de crisis, del análisis de sus respuestas a esas crisis, del estudio de la situación general del sector o subsector al que pertenecen, etc.



Por otro lado, lógicamente, casos de empresas con indicadores de adaptabilidad, buscando modelos de excelencia empresarial, preferentemente en empresas no deslocalizadas ni pertenecientes a modelos basados en la deslocalización. Igual no deja de ser, además de todo lo ya dicho, una apuesta por el desarrollo local, por el fomento de las economías autóctonas y por el desarrollo de sus recursos endógenos. Por ello nos interesan empresas radicadas en la provincia de Jaén, con su origen en Jaén y que, aún cuando exporten, tengan su centro de operaciones en Jaén y se sientan arraigadas a la provincia.

Recapitulando lo dicho en párrafos anteriores, tras el pertinente análisis de la información procedente de fuentes secundarias, se aborda la tarea de estudiar los procesos de resocialización en las empresas que conducen, acompañan o se ven implicados en los procesos de cambio relacionados con la innovación tecnológica y/o el desarrollo sostenible.

Los sectores objeto de estudio han sido:

MADERA

TEXTIL-CONFECCIÓN

TURISMO Y OCIO

AGROALIMENTARIO

La elección de los cuatro sectores de interés en este estudio hace pensar que, *a priori*, se manejaban ciertas preconcepciones a propósito de la adaptabilidad, o mejor, de la no adaptabilidad, que es la tónica dominante en uno de los sectores; la adaptabilidad moderada o mínima, que caracteriza a otro par de sectores, y la adaptabilidad creciente, que singulariza al último de los sectores analizados. En todo caso, es no menos cierto que los 4 sectores, por unas u otras razones, son estratégicos en la economía industrial de la provincia, a saber, algunos por su crecimiento rápido y sostenido, como la industria del mueble; otros por el número de personas que se ven directa o indirectamente vinculadas al sector, como el textil-confección; otros por su potencial de desarrollo (sostenible o no), como el turismo, aún incipiente en la provincia; y, el último, por su potencialidad en cuanto a la diversificación y la calidad, como el agroalimentario con más sabor local.

El carácter estratégico de estos 4 sectores justifica su análisis como parte de un mismo proceso investigador, pero en ocasiones es menos lo que tienen en común que lo que los hace

comparables. Frente a la potencialidad del turismo, el textil-confección espera resignado su fin<sup>16</sup>. Frente al conservadurismo general del agroalimentario, con una adaptabilidad basada en el corto plazo sin estrategia de futuro con sabor local, la industria del mueble hace suyos principios propios del desarrollo sostenible<sup>17</sup>. Sectores con realidades muy distintas en lo que se refiere a los tópicos de interés del estudio –innovación tecnológica, desarrollo sostenible, modernización social y empresarial-, pero que comparten una realidad estructural común, que trasciende estos tópicos o que, más bien, condiciona su desarrollo.

En cualquier caso es posible encontrar modelos de excelencia en los 4 sectores, eso sí, explicada a partir de distintas razones. Sin embargo, aunque los hemos tenido en cuenta, hemos procurado también no otorgar demasiada centralidad a aquellos casos que son fruto de procesos de grandes operaciones, realizadas por compañías gigantes que poco tienen que ver con la economía industrial de la provincia. Aunque hay casos que, como en el textil, tienen su origen en la empresa familiar y en el desarrollo local, en la actualidad forman parte de grandes grupos industriales con unas formas de organización del trabajo y una apuesta por la innovación tecnológica que llaman la atención en el contexto provincial, y que no son representativas del mismo. Sin embargo, del estudio intenso de estos modelos de excelencia, localizados o no, hemos podido extraer algunas de las fundamentales conclusiones de este estudio. Finalmente hemos considerado y trabajado también con el caso contrario, con aquellas empresas que ni consideran asuntos como la innovación tecnológica –salvo la exclusivamente necesaria para sus necesidades coyunturales de producción-, ni otros como el desarrollo sostenible ni, mucho menos, entran en el juego de la modernización social y empresarial.

---

<sup>16</sup> En los últimos tiempos los medios de información se hacen eco de los movimientos que se están produciendo dentro del sector textil-confección. Sin embargo, la situación no deja de ser curiosa, pues ya nadie confía en la recuperación del sector. Tan solo se pretende que la reconversión sea lo menos dolorosa posible.

<sup>17</sup> Está prevista la construcción de una planta de biomasa para la generación de energía en el municipio de Mancha Real, cuya materia prima la proporcionarán las propias *carpinterías*, que introducirán sus desechos en el circuito de producción, reciclándolos y generando una energía limpia.

## **5.3. Métodos y técnicas**

---

### **5.3.1. Orientación metodológica**

---

El enfoque metodológico general que hemos elegido para la realización de este estudio ha sido el marco de la investigación naturalista. Nos interesa conocer discursos, concepciones y percepciones a propósito de la realidad industrial de la provincia, de los sectores concretos objeto de interés, de las ideas que se manejan a propósito del desarrollo sostenible, de cómo debe organizarse el trabajo para que el trabajador no se sienta explotado y el empresario se sienta satisfecho... Nunca el conocimiento de una realidad es total; siempre hay ángulos desde los que no se mira, y desde los que se dejan de ver aspectos esenciales de la realidad observada. Sin embargo nuestro enfoque metodológico procura resultados integrados, analógicos a la realidad donde se los produce, expresados a partir de los propios discursos generados, de su análisis posterior en profundidad.

Para llevar a cabo esa inmersión naturalista en la realidad industrial a observar nos hemos apoyado fundamentalmente en la entrevista sociológica cualitativa y en profundidad, individual o grupal.

Las peculiaridades propias del sector industrial de la provincia y, particularmente, de algunos sectores y subsectores concretos como el de la confección hacían especialmente recomendable esta aproximación metodológica, pues solo a través de una técnica conversacional basada en la comunicación natural se consigue hacer aflorar ideas, valoraciones, prejuicios, diagnósticos, propuestas de solución... a partir de la propia experiencia biográfica de la persona entrevistada. No es así, tan importante, saber concretamente cuántos empresarios de la madera, por ejemplo, consideran que las administraciones locales no liberan una cantidad suficiente de suelo industrial, como tensionar en profundidad una respuesta en este sentido del conjunto de empresarios de la localidad, a los que, al menos formalmente, representa el informante cualificado a quien finalmente entrevistamos. No hemos pretendido, pues, representatividad estadística alguna, sino una

representatividad teórica, cualitativa, o estructural. Hemos buscado en las personas entrevistadas su carácter experto, de informantes cualificados (por el profundo conocimiento de la realidad que circunda a su propia posición, considerando expertos, en este caso, tanto a responsables políticos, institucionales, sindicales, etc., como a empresarios o trabajadores de cualquier nivel).

### **5.3.2. Preselección de unidades muestrales**

La aproximación a los distintos sectores de interés a través de sus principales cifras nos permitió, tal y como se había planificado, establecer una primera clasificación por el tamaño de las empresas. Sin embargo, pronto nos dimos cuenta de la dificultad para utilizar con sentido esa taxonomía al uso en el caso de Jaén. Por ello entendimos que, seleccionando también, claro, empresas por sus diferencias en tamaño respetaran, sobre todo, la propia variabilidad interna de la industria jiennense, sus peculiaridades que, básicamente, son su carácter familiar y, en consecuencia, su tamaño mayoritariamente pequeño y la escasa planificación y gestión de las mismas.

Con todos estos criterios realizamos una primera selección de unidades muestrales finales, lo suficientemente amplia como para que las entrevistas fallidas no fuesen un inconveniente serio. No obstante, antes de establecer contacto personal con las empresas seleccionadas quisimos contrastar la validez de nuestra elección a través de un 'análisis de jueces', sometiendo nuestra propia percepción del sector en cuestión, así como la preselección de empresas, al criterio de uno o varios informantes cualificados dentro de dicho sector. Aquí tampoco utilizamos un único criterio, siendo el presidente de una asociación de empresarios, en el caso de la madera, el informante elegido; un empresario con actividades diversificadas nos ayudó a terminar de definir una imagen integrada de los sectores madera y turismo, y nos puso en el camino de las empresas más significativas. Con este mismo método llegamos a la selección final de las unidades muestrales que conforman el corpus empírico de este proyecto.

La fase de contacto, habitualmente minusvalorada, permite al investigador contrastar la realidad con aquella que reflejan las fuentes secundarias, las bases de datos, las informaciones verbales previas; y, así, darse cuenta de cómo esta aproximación directa reduce el riesgo que la

falta de actualización de las bases de datos, o su naturaleza puramente formal, producen en ocasiones, en el sentido de dejar de indagar en una empresa que pueda ser paradigmática en cuanto al objeto de investigación. Durante el trabajo de campo pudimos constatar la existencia y funcionamiento a pleno rendimiento de una empresa de las más grandes de la provincia que, sin embargo, figuraba como 'En suspensión de pagos' en una conocida base de datos.

### **5. 3. 3. Determinación de la muestra de informantes clave**

Finalmente y siguiendo diversas técnicas (observación directa de los principales enclaves productivos subsectoriales; contacto directo con agentes informados en cada sector, e información en las asociaciones representativas), se determinó qué personas, desde distintas posiciones en la empresa y a través de la técnica de entrevista en profundidad, facilitarían la información buscada como *corpus* empírico de la investigación.

El número y tipo de informantes que al final fueron entrevistados se recoge en la Tabla 1, donde se especifican: Sector, municipio y rol en la empresa.

**Tabla 1. Entrevistas realizadas por Sector, localidad y rol de actividad (2004)**

<b>Entrevista</b>	<b>Sector</b>	<b>Localidad</b>	<b>Rol</b>	<b>Subsector</b>
E-1	Confección- Textil.	Martos	Asalariada	(Lencería y Baño)
E-2	"	Rus	Asalariada	(Lanas)
E-3	"	Cabra del Santo Cristo	Empresario	(Tejanos)
E-4	"	Martos	Empresaria	(Lencería y Baño)
E-5	"	Sindicato UGT	Delegado	Confección
E-6	"	Alcalá la Real	Gerente	Plástico Industrial
E-7	Agroalimentario	Carchelejo	Gerente	(Embutidos)
E-8	"	Bedmar	Gerente	(Conservas)
E-9	"	Jaén	Asalariado	(Cárnicas)
E-10	"	Jaén	Gerente	(Cárnicas)
E-11	"	Alcaudete	Director de RR.HH.	(Dulces)
E-12	"	Sindicato UGT	Delegado	(Cárnicas)
E-13	Madera y afines	Mancha Real	Pte. Empresarios	Multisectorial
E-14	"	Arjona	Asalariado	Fabricación
E-15	"	Mancha Real	Empresario	Fabricación
E-16	"	Huelma	Asalariado	FALLIDA
E-17	"	Alcaudete	Gerente	FALLIDA
E-18	"	Jaén	Gestión de la industria del mueble	
E-19	Turismo y Ocio	Jaén	Empresario	(Teatro-guía)
E-20	"	Úbeda	Empresario	Turismo Cultural
E-21	"	Cortijos Nuevos	Empresaria	Turismo Rural
E-22	"	Sindicato CCOO	Secretario Prov.	(Hostelería)
E-23	"	Jaén	Gerente	Turismo e Internet
E-24	"	Jaén	Gerente Complejo Ocio	FALLIDA

Fuente: elaboración propia según criterios teóricos

Como puede comprobarse observando la tabla anterior, se ha efectuado el análisis a través de un conjunto de casos cuantitativamente pequeño pero estructuralmente representativo de la realidad de los respectivos sectores industriales que son objeto de este estudio. La finalidad perseguida ha sido profundizar en las opiniones de los agentes implicados en los procesos de innovación tecnológica, tratando así de comprender los elementos que explican procesos de cambio y que son, en definitiva, aquellos que estábamos buscando.

Durante un período de tres meses se realizó el trabajo de campo y contamos desde entonces con todo el material generado durante dicho período de recogida de información.

A partir del conjunto de la información así obtenida, se ha efectuado el análisis por cada sector que recoge las principales impresiones de los dos roles principales: empresarios y asalariados. Éstos permiten acceder a un primer conjunto de conclusiones tanto de los aspectos directamente relacionados con los centros de interés del estudio (a saber, desarrollo sostenible, innovación tecnológica...) como de ciertas variables vinculadas a dimensiones socioestructurales de la propia estructura productiva jiennense, que en muchas ocasiones trascienden la propia realidad industrial, apuntando más bien a elementos de organización social, actitudes sociales y formas generales de organización del trabajo que, por anacrónicas, se alejan progresivamente del camino de la adaptabilidad. El papel que los apoyos públicos vienen jugando en todos estos complejos procesos está también presente en todas las fases de nuestra investigación, y en sus productos más elaborados: entrevistas, Informes Preliminares e Informe Final de Investigación.

## **5.4. Las técnicas**

---

### **5.4.1. Entrevistas sociológicas cualitativas y en profundidad (individuales y grupales)**

---

Para llevar a cabo esa inmersión naturalista en la realidad industrial a observar nos hemos apoyado fundamentalmente en la entrevista sociológica cualitativa y en profundidad, individual o grupal. Cuando, pese a haber concertado una cita con una sola persona, como en el caso de una entrevista a un sindicalista, se presentan algunos trabajadores más, se reorienta la entrevista para que todos puedan hablar, ganando ésta en riqueza temática y biográfica.

La entrevista sociológica ha sido la técnica utilizada durante la fase de campo. Se ha utilizado tanto en la fase de planificación y preselección de unidades muestrales, como en la fase misma de obtención de datos.

En la inmensa mayoría de los casos se trata de entrevistas individuales, de entre 1 y 2 horas de duración, con trabajadores y empresarios de los distintos sectores analizados, y que ocupan distintas posiciones sociales en sus entornos productivos respectivos. Lo suficientemente distintas, aunque habituales, como para poder obtener una imagen integral e integrada de la realidad de cada uno de los sectores.

En ocasiones, cuando las circunstancias así lo han exigido, se ha respetado la voluntad del entrevistado de venir acompañado por otras personas que él consideraba relevantes en el entorno productivo. Así, en estas ocasiones, hemos adaptado la técnica de modo que todos los presentes pudieran participar. Estas entrevistas se caracterizan por su riqueza temática y biográfica, aspectos ambos centrales al tipo de investigación que hemos utilizado.

## 6. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE ADAPTACIÓN Y RESOCIALIZACIÓN

### 6.1. Sector Textil-Confección

#### 6.1.1. Panorámica general del Sector Textil-Confección

En el marco de la Iniciativa Comunitaria Adapt, se realiza en 2000 el estudio *La Industria Textil-Confección. Aproximación a la realidad del sector en Jaén*, con interesantes resultados que conviene tener en cuenta antes de abordar un mínimo análisis del trabajo de campo realizado en este caso. Coincidiendo con lo encontrado en las entrevistas realizadas en este estudio se constata que el sector textil-confección en Jaén:

Ha venido jugando un papel esencial en la economía provincial, con un 15% del empleo del sector industrial de la provincia y una importante posición en otras magnitudes económicas provinciales.



Está en crisis debido, fundamentalmente, a la competencia de los países del sudeste asiático, norte de África y, en los últimos tiempos, también algunos países de la Europa del este como Rumania.

A partir de ambas premisas y tomando en consideración los propósitos de los Proyectos Equal situados en el eje de Adaptabilidad de las Empresas, nos ha parecido conveniente superar la tradicional clasificación de pequeñas, medianas y grandes empresas a la hora de seleccionar unidades muestrales. Varias razones han impulsado esta decisión de diseño. Por un lado, no existen en la provincia de Jaén grandes empresas en sentido estricto. Por otro, las peculiaridades del sector objeto de estudio justifican un abordaje propio, considerando la variabilidad cualitativa propia del textil-confección en Jaén.

Puesto que el estudio mencionado arroja un buen número de conclusiones, -lamentablemente poco halagüeñas en cuanto al futuro del sector con una previsible reducción de su peso en la economía provincial- no ha sido el fundamental objeto del trabajo de campo profundizar en las causas de las distintas crisis sectoriales que parecen estar bien identificadas. Más bien, y partiendo del pretendido carácter de laboratorio que la Iniciativa Equal tiene como fundamento, hemos decidido, a partir de la combinación de criterios de orden cuantitativo, -resultados de explotación, número de trabajadores, antigüedad en el sector, etc.-, con otros de orden cualitativo, -implantación territorial, visibilidad social, referencias de informantes cualificados, etc.- seleccionar empresas sociológicamente significativas dentro del sector en la provincia de Jaén, buscando también, no obstante, la máxima variabilidad dentro de la muestra final.

Discriminar entre empresas en función de su tamaño ha sido sin duda uno de los criterios selectivos, habiendo procurado cubrir el intervalo que va de los 20 a los 400 trabajadores, siendo naturalmente pocas las empresas en el extremo superior del intervalo. A partir del trabajo de campo y del análisis de otras fuentes consideramos pertinentes, a priori, dos posibles clasificaciones:

- 1.- Empresas que se adaptan vs. Empresas que no se adaptan
- 2.- Empresas superdependientes vs. Empresas semiautónomas

La clasificación, como todas, es arbitraria. La primera, que suele ser más bien conclusión de este tipo de estudios, se ha convertido aquí en criterio de selección muestral. Identificar modelos de excelencia, cuando los hay, parece acorde con los objetivos de la Iniciativa Comunitaria Equal. La segunda no responde tampoco absolutamente a la realidad, pues el conjunto del textil-confección, muy especialmente el subsector confección presenta en Jaén grados de dependencia preocupantes. Sin embargo, la aproximación etnográfica sí ha permitido vislumbrar peculiaridades en subáreas dentro del subsector confección; peculiaridades que con el debido apoyo tal vez supusieran un paso en la superación de la crisis. Por ello hemos considerado conveniente dividir al sector en:

1.- Textil Dependiente: el que produce materias primas básicas para la confección, como las hilaturas.

2.- Textil Semiautónomo: el que produce materiales demandados fruto de procesos tecnológicos complejos, con poca competencia interior y fuerte competencia exterior, gran innovación tecnológica y una organización del trabajo sofisticada.

3.- Confección Dependiente: el que ensambla piezas procedentes del exterior, en un proceso fabril, con innovación tecnológica mínima, y condiciones de trabajo próximas al tercermundismo.

4.- Confección Semiautónoma: el que produce lo mismo que diseña, confecciona, ensambla y comercializa. El caso de "Las Lanas" en la zona de Rus es paradigmático en este sentido. Un sector con enorme potencial por sus peculiaridades que se ha dejado ir a pique y cuya recuperación parece también más que dudosa. No haber superado el carácter ultrafamiliar de la actividad en este subsector parece que se apunta como la principal razón de su declive.

A partir de esta clasificación, y buscando también la máxima variabilidad interna de la muestra final en cuanto a su relación con la empresa, seleccionamos a empresarios/as y trabajadores/as del sector. Trabajadores/as, sindicalistas y empresarios/as han sido los informantes cualificados para el trabajo de campo en este sector.

En todo caso hemos seguido también pautas de tipo cuantitativo, ponderando la muestra a partir de la distribución numérica real de las empresas del sector a partir de la subdivisión del mismo en "Confección", "Punto" y "Textil".

Como señalaba al principio el sector textil-confección en la provincia de Jaén atraviesa una profunda y preocupante crisis cuya causa principal aparente es la competencia exterior que soporta unos costes laborales impensables en España. Grandes cadenas de confección en polígonos industriales de Casablanca (Marruecos), con tecnología punta alemana y subvención del 50% del coste de la maquinaria necesaria –autómatas programables en la mayoría de los casos- son un ejemplo de la competencia que ya no solo se ubica en el gigante chino, sino que se instala cerca de nosotros. Las grandes firmas nacionales de ropa hace tiempo que envían toda su producción a otros países donde la mano de obra es mucho más barata. Es más, una de las empresas seleccionada, cuya relación con la confección es *sui generis*, en la medida en que lo que se cosen son sacos, rafias y, en general, plásticos con fines industriales, se plantea en la actualidad enviar parte de su producción a alguno de estos países. En todo caso también estas empresas adaptadas en innovación tecnológica y organización técnica del trabajo siguen participando en prácticas menos recomendables, contribuyendo a la alimentación de la enorme maraña de economía sumergida que define al sector en Jaén y que ya ha sido señalada en más de un estudio como uno de las grandes lacras a eliminar en el sector.

Hablar del textil-confección es poco más que arriesgado. Pues poco tiene que ver el taller familiar donde todos los miembros participan en el proceso de ensamblaje de ropa, con la fábrica donde el ingeniero controla un complejo proceso de producción de plásticos para fines industriales en una cadena informatizada de 8.000 millones de las antiguas pesetas. En cualquier caso sí que son sectores relacionados en la medida en que, en ocasiones como ocurre con la empresa que se comenta, siendo el textil el subsector propio en el que se ubica la empresa, genera también actividades de confección, que subcontrata a otras empresas, con una cobertura social y unas retribuciones muy al margen de todo convenio.

De las entrevistas realizadas se desprende un profundo conocimiento de la situación del sector por parte de trabajadores/as y empresarios/as, que parecen asistir resignados al fin de la

historia de la confección en la provincia, señalando, además de los ya descritos problemas de competitividad en costes laborales, la dificultad para encontrar mano de obra cualificada y, lo que es más difícil, interesada; la inexistencia de apoyos institucionales; la ineficiencia de las ayudas públicas... y la falta de organización de los empresarios del sector a nivel provincial. Todas las personas entrevistadas parecen reconocer el problema que supone trabajar de modo aislado en el mundo actual, pero parecen desconfiar de la posibilidad de que tal organización sea posible. Al menos en Jaén. El caso de "Las Lanas" en Rus es significativo, en tanto que ha perdido capacidad de implantación al haberse mantenido organizado en forma de mínimos núcleos familiares independientes, que realizaban todo el proceso pero que no generaban sinergias como la creación de cooperativas, de marcas, de campañas de comercialización comunes, etc.

A los problemas macroestructurales propios de un mundo globalizado en términos económicos, donde la rentabilidad se convierte en la única razón de ser de las empresas, lo que ha conducido a la ya señalada situación actual de competitividad extrema por parte del sudeste asiático, el norte de África y algunos países "emergentes" también en este sector, hay que añadirles los problemas culturales de una mentalidad basada en el trabajo por cuenta ajena; la incorporación precoz al mundo del trabajo sin una cualificación mínima en aquellas zonas donde era posible hacerlo; la dificultad para encontrar mano de obra necesaria para realizar un trabajo que casi cualquier joven considera indigno, esclavizante y mal remunerado; la falta de apoyos institucionales que, a juicio de los entrevistados, presta más atención a la refluotación de empresas de gran visibilidad social y de dudosa solvencia antes que a sectores que, como el textil-confección, emplean en torno a 4000 personas de modo directo en la provincia de Jaén.

No son pocos sin duda los problemas que afectan al sector en la provincia, y pese a que en torno al 20% del empresariado le augura un buen futuro la impresión general es la de incapacidad para modificar la actual situación, dedicando buena parte del esfuerzo a mantener el *statu quo*, pero desconfiando plenamente de las posibilidades del mismo de aquí a un tiempo.

Todo ello explica en buena medida la falta de interés de la mayor parte de las empresas del sector por invertir en tecnología más allá de sus necesidades más básicas, conservando una maquinaria "suficiente" pero, en buena medida, obsoleta, especialmente en el subsector de la

confección. La impresión es que el empresariado del sector considera que existe adecuación entre el equipamiento del que disponen y la demanda que soportan. La necesidad de incorporación de tecnologías de la información y la comunicación, más allá de casos puntuales en los que existen procesos tecnológicos complejos, o de aquellas funciones de naturaleza administrativa que hoy difícilmente se realizan sin el apoyo informático, no parece perentoria en ninguno de los casos, con la excepción de la empresa de fabricación de plásticos con fines industriales que dispone incluso de un departamento de I+D que diseña y fabrica en ocasiones maquinaria que se adapta a necesidades productivas puntuales. La preocupación por el carácter sostenible del proceso de desarrollo industrial y/o empresarial es inexistente en todos los casos.

Del textil-confección en Jaén podría afirmarse a partir del trabajo de campo realizado que, pese a ser un sector en crisis, es también un sector que merece ser cuidado, y no solo por el número de personas a las que directa o indirectamente emplea, sino también por la importancia estratégica del sector en algunas zonas especialmente deprimidas o en proceso de desarrollo. Si consideramos además que, en algunos casos, la experiencia acumulada por la mano de obra a lo largo de décadas de especialización en trabajos que requieren ciertas destrezas es un activo con gran valor en el mercado, y que buena parte de las empresas, aún sin organizarse, disponen de diagnósticos ajustados de su realidad y se plantean posibles soluciones aun cuando la actitud generalizada sea la resignación, entonces parece que la reorganización del sector textil-confección es más que necesaria y necesita ser apoyada.

### **6.1.2. Procesos de resocialización en el Sector Textil-Confección**

De las consultas cabe distinguir los siguientes aspectos estructurales que condicionan la percepción de los actores involucrados:

La industria textil-confección, muy especialmente el segundo subsector, es una de las principales actividades industriales de la provincia a juzgar por el número de personas a las que “emplea”; por el valor absoluto de su producción; por su aportación al valor añadido bruto; por la industria auxiliar que generaron los talleres de confección; por estar contribuyendo a la economía de

comarcas enteras, como es el caso de Sierra Mágina, donde junto al olivar y la fabricación de muebles la confección se presenta como la principal actividad.

Toda la industria textil-confección, en Jaén, en España y en Europa está en un proceso profundo de transformación, debido fundamentalmente a su obsolescencia y a la imposibilidad de competir en precios. Las economías que, como la de Jaén, tienen en el factor trabajo un gran puntal como consecuencia del bajo carácter tecnológico de la actividad industrial, sufrirán especialmente esa transformación que conllevará directas y dolorosas reformas entre aproximadamente unas 4500 personas en Jaén. Más todas las que, indirectamente, se verán afectadas.

El sector, tal y como lo conocemos hoy por hoy en Jaén, tiende a desaparecer. En los últimos años han cerrado 4 o 5 empresas que, solo ellas, han supuesto la pérdida de su puesto en esta actividad a más de mil personas. Debilidades y amenazas son más numerosas que oportunidades y fortalezas aunque, como recoge el Informe del sector textil surgido al calor de un proyecto Adapt también las hay. Nosotros las veremos aquí también, aunque si algo sorprende especialmente en la aproximación naturalista a este sector industrial es el alto grado de consenso a propósito de la trayectoria, la tendencia y, en definitiva, el (escaso) futuro del mismo. Piensan algunos de los informantes que

*“Existe un sector textil en la provincia de Jaén, pero muy diversificado. Lo que es la industria textil sería se ha venido a pique (...) [El sector] no tiene futuro, (...) en España ya está totalmente hundido (...) es tercermundista (...). Además el empresario que tiene capacidad económica está claro que no va a invertir aquí” (E-5).*

*“El futuro está fatal, a desaparecer vamos. Y el de los talleres, a desaparecer (E-2)”.*

Sorprende el grado de consenso alcanzado en cuanto al diagnóstico en el conjunto del sector, sin grandes diferencias en cuanto al mismo entre trabajadores, empresarios o sindicalistas. Naturalmente varía el ángulo desde el que se hacen las valoraciones, y trabajadores y sindicalistas atribuyen mayores responsabilidades en la crisis a los empresarios, aunque como afirma el mismo sindicalista entrevistado

*“Esta situación de Jaén no se está dando solo aquí, sino a nivel andaluz, nacional...” (E-5)*

En el análisis de causas, y aun cuando como hemos dicho resulte lógico que, por ejemplo, trabajadores y sindicatos pongan el acento en la falta de iniciativa del empresariado; en su modelo ultrafamiliar; en la inexistencia de prácticas de reinversión; en el ‘orden y mando’; en la sumergización de la economía a partir de prácticas contractuales irregulares, cuando no ilegales; pese a todo ello, decíamos, existe también un alto grado de conciencia sobre la naturaleza macroestructural de la crisis del sector textil-confección, provocada por múltiples razones, pero sobresaliendo por encima de cualesquiera otras la competitividad de los países en vías de desarrollo y la deslocalización de las empresas españolas. La mala práctica empresarial afecta incluso a alguna de las empresas del textil jiennense, que ha empezado a practicar el mismo modelo basado en mucho trabajo (sumergido) o en la deslocalización de su producción.

A lo largo del análisis se verá que los distintos autores comparten las causas que han motivado la situación actual, mostrando una clara convergencia en cuanto a las mismas.

Todos los implicados se saben parte de una dinámica que les trasciende, y el papel que unos y otros estén llamados a jugar tendrá más que ver con la manera en que se aborde, o no, la solución del problema, pero no tanto con su origen, que parece tener en los movimientos económicos globales la principal de las explicaciones

*“Entiendo también que la dinámica ésa obliga al pequeño empresario a que actúe de esa manera”. (E-5).*

O como señala una trabajadora con 20 años de experiencia en el ‘sector’

*“(...) es que se lo están llevando a Portugal, donde los precios son más bajos, y no se puede (...) el otro día cerró una donde trabajó hasta mi madre”. (E-1)*

Siendo una realidad constatada la deslocalización, esta trabajadora no está muy al día sobre los países que realmente suponen competencia en la actualidad por sus bajos costes salariales. Portugal se aproxima hace años a los niveles medios europeos en casi todo, y por tanto también en crisis industriales. La gran competencia está en el gigante chino, México y en algunos países de la Europa más atrasada, como Rumania; cuando no los países próximos del Magreb.

Es de señalar también la actuación de algunos empresarios del sector que han contribuido a la sumergización del sector, y a una situación que solo puede calificarse de precariedad extrema. En ocasiones al trabajador se le hurtan sus derechos básicos, como leer aquello que firma. Como nos informa la misma trabajadora

*"(...) como entré con 16 años, por la seguridad social, y al cumplir los 18 pues ya te hacen autónoma (...) y ya ellos pagan los sellos (...) yo ahora no tengo nada, ni papeles ni nada, voy a la gestoría, firmo y ellos se encargan de todo (...) pero si es que nosotros no tenemos contrato de nada, no tenemos papeles de nada". (E-1)*

Cuando, como a través de algunas entrevistas descubrimos, existe un error en esa gestoría o en esa empresa las posibilidades de resarcir el daño al trabajador que, por ejemplo, puede creer haber estado cotizando durante un período de tiempo sin haberlo hecho, la solución suele ser el borrón y cuenta nueva. Buena parte de las empresas modernizadas que tenían algún convenio como referencia, con una estabilidad laboral y en los contratos ha desaparecido. Y sigue siendo habitual en las confecciones existentes utilizar la puerta trasera ante la presencia de las inspecciones

*"Aquí nunca se ha dado el caso de que se haya pillado a nadie. Siempre hay que salir corriendo. Otras veces les ha tocado correr a otras; esta vez me tocaría a mí. Una vez que no estaba dada de alta y llegaron, y entonces la pillaron que se iba corriendo y luego ya cuando se fue dijeron eso, que se habían quedado con su cara". (E-1)*

Perviven, pues, prácticas tercermundistas en un sector industrial ubicado en un contexto global de transacciones económicas donde, además, se han consolidado ciertas garantías sociales



que dejan muy mal parado como sector al textil-confección jiennense, con un funcionamiento y una estructura claramente anacrónicas.

En otro orden de cosas, y entendemos que como consecuencia lógica de tal situación, las preocupaciones avanzadas de cualquier sector industrial, como la sostenibilidad del modelo, están fuera de toda preocupación entre los agentes. Ni siquiera forma parte del universo sindical, donde la pérdida de empleo es la principal preocupación. Aún cuando el sindicalismo que se practica sea más el de propuesta que el de reacción (Zubero, 1993), se asegura que con el viciado sistema poco se puede hacer. La 'cultura PER', habiendo atendido necesidades que no podían esperar, dignificando la vida de personas y pueblos, no ha contribuido precisamente en la línea de la modernización social y empresarial

*"No, trabajan sólo en temporada, que se van a la vendimia, a la fresa, a la habichuela, etc., y en esos períodos, posiblemente, gane más dinero que una persona asalariada. Y al final llegan a hacer cuentas y dice: a lo mejor he ganado 3 millones de pesetas (...) y a lo mejor esa persona, dentro de lo que es la unidad familiar ha cobrado 40 o 50000 euros. Pero sin embargo no tiene un trabajo estable (...) Las nóminas vienen tal y como marca el convenio, firmadas por los trabajadores. Pero luego sin embargo los ingresos son en mano, no hay transferencia bancaria y ante eso cómo demuestras tú que esa persona no ha cobrado (...) Nosotros estamos alerta a esa situación, pero es muy complicado". (E-5).*

El desarrollo y la innovación tecnológica, curiosamente, son elementos presentes en las preocupaciones y el discurso del sector, especialmente en el de los empresarios y sindicalistas, que, cada uno desde su ángulo, convergen en cuanto a la necesidad de la innovación y en cuanto a las dificultades con las que se ha topado el conjunto de las empresas jiennenses para mantenerse al día en esta cuestión. Los problemas de financiación se señalan como los más importantes, aunque existen causas que explican estos problemas financieros sobre la base de realidades no exclusivamente financieras. Como señala uno de los entrevistados

*“El gran problema es que en el sector del textil, la maquinaria de un año para otro se queda obsoleta. La maquinaria del textil es lo mismo que un ordenador. Además, tú hoy haces el diseño por ordenador, corte por ordenador, todo”. (E-5)*

Pero como decíamos la revolución tecnológica en la industrial textil-confección en Jaén se ha desarrollado con un empresariado poco comprometido con el futuro, con el empleo, con el desarrollo, y más bien centrado en la acumulación rápida de una fortuna personal. Nada reprochable si no estuviésemos asistiendo al final de un sector económico por, entre otras razones, esas que competen al empresariado. La revolución tecnológica en el sector textil-confección jiennense se ha producido en un vacío empresarial, a partir de un modelo ultrafamiliar, que no ha reinvertido prácticamente nada de los beneficios acumulados en momentos de bonanza. Así, se han quedado obsoleta las máquinas, las cadenas... que ahora se trasladan a países con costes laborales aquí impensables por su bajo costo.

Sin embargo y pese a lo anterior, nadie se plantea invertir en tecnología. Ya no. La preocupación ha existido, e intentos por modernizarse los ha habido, en paralelo a la conciencia desarrollada en torno a la crítica situación del sector. Sin embargo, la ausencia de una mentalidad auténticamente empresarial en el conjunto del sector, pese a la existencia de excepciones, ha tenido más incidencia en el declive del mismo que la inversión en tecnología. En un momento se deja de invertir porque la actitud es la de la supervivencia “mientras la cosa dure”. La preocupación no parece proporcional a la gravedad del asunto. Afirma una empresaria que ante el futuro

*“Nada, cerraríamos”. (E-4)*

Pocas cosas en el sector responden a la planificación estratégica. Incluso cuando se ponen en marcha prácticas que podrían ser consideradas ‘flexibles’, éstas vienen dadas por la propia dinámica de supervivencia del sector. A propósito de la ‘flexibilidad’ que caracteriza la confección jiennense

*“Eso empieza cuando, por ejemplo, la gente que formábamos en principio el taller, cada vez son más mayores, empiezan a casarse, a tener hijos y son gente que está muy*

*especializada. Entonces tienes que depender del horario de ellas y eso pues se hace y lo compensas luego, o bien se lleva trabajo a su casa y otras veces no lo compensa porque no puede, pero que normalmente sí. Hay gente que igual está 6 horas y en producción tiene 9, entonces a ti te da igual". (E-4)*

Entonces, si pensamos que se fabrican y usan hoy en días más prendas de vestir que en ningún otro momento de la Historia, cabe preguntarse cuáles son las razones que ayudan a explicar el declive de un sector industrial básico durante tiempo en la economía provincial.

Aunque ya hemos señalado el consenso existente en torno a la competencia inasumible de terceros países y la deslocalización de las propias empresas españolas, que trasladan a otros países su producción, existen razones de otra índole que contribuyen a explicar, concretamente, el devenir particular del sector en la provincia. Y son éstas razones que más tienen que ver con el modo en que se organiza el trabajo, en que se planifica el futuro o en el que se cubren las necesidades emergentes.

Además de soportar el peso de la globalización, la industria textil-confección en Jaén ha practicado casi sistemáticamente unas formas de organización del trabajo nada convencionales. El atomismo ha sido la nota dominante en la forma de proceder, habiéndose perdido en el camino todas las posibles sinergias. La estructura de pequeños talleres, frecuentemente ilegales, ha sido propia de zonas como Rus, donde, pese a la proximidad física y, si cabe, emocional dada la vecindad, la industria se ha mantenido organizada de este modo, escondiendo al resto lo que cada uno hacía. De modo que además de a la competitividad global, el textil-confección, en Jaén, se ha visto sometido a una competencia interna, que ha cercenado las posibilidades de crecer como industria organizada. La precariedad ha sido la tónica como nos recuerda una trabajadora

*"Yo siempre no he tenido contrato. A lo mejor, en el año, he tenido, pero no los 12 meses. A lo mejor he tenido 4 o 6". (E-2)*

La formación tampoco ha sido nunca una preocupación de los empresarios. La precariedad no suele ser el mejor aliado de una política de formación en la empresa. Mucho menos cuando se estructuran de un modo tan ineficiente a largo plazo como preindustrial. En general se atribuye a la

propia situación histórica de la provincia, y a su propia mentalidad, este orden de cosas. El acceso precoz al mundo del trabajo en condiciones de precariedad ha marcado buena parte de esas 4.500 personas que directamente trabajan en el textil-confección jiennense. Como afirma la misma trabajadora

*“Yo estuve, desde los 14 años, vamos, desde que terminé la escuela, porque al final, esto, la mentalidad aquí de los más mayores, pues es que, antes, como ya tenías trabajo, claro, cómo me iba yo a ir a estudiar, si mi tía tenía una empresa, yo tenía que trabajar”. (E-2)*

Así pues solo hemos constatado la existencia de una política formal de recursos humanos en las empresas que casi tienen la categoría de grandes, si no por trabajadores, sí por la magnitud de su aportación a la industria provincial. También en el textil jiennense encontramos estos casos, que son no obstante excepcionales en todos los sentidos. Son empresas que funcionan como empresas modernas por lo que, sin poder evitar las crisis puntuales, sí disponen de toda una estrategia de adaptabilidad a los mercados.

Sin embargo, caen también estas empresas al parecer en el proceso de alimentación de la economía sumergida que sostiene al sector en la provincia, incurriendo a juicio de una organización sindical, en irregularidades e ilegalidades manifiestas

*“(...) la prueba la tienes en que ellos ya la capacidad productiva que tienen es muy grande, pero sin embargo cada año tienen menos trabajadores. Se están automatizando, subcontratan cooperativas, que es ilegal. Si tengo una cooperativa, tú me facturas, yo te pago y hay una relación laboral pero no es interna (...) X tiene 7 cooperativas dentro de las mismas instalaciones, eso son situaciones anormales, es totalmente ilegal”. (E-5)*

No obstante, al visitar alguna de estas empresas donde se subcontratan servicios o procesos dentro de una línea de producción no tuvimos la sensación de que se trabajara de manera ilegal. En cualquier caso está claro que la distinta posición social que ocupan trabajadores, en general, sindicalistas y empresarios son lo suficientemente distintas como para interpretar de modo radicalmente diferente una misma realidad. De ahí la necesidad de abordar el estudio de estas

percepciones, pues de ellas, más que de la propia norma en ocasiones, depende el cómo se desarrolle una determinada actividad o cómo funcionen las relaciones dentro de la empresa. En la que mencionamos pudimos observar un moderno sistema de gestión de recursos humanos; la iniciativa suficiente como para haber constituido un departamento de I+D que incluso fabrica maquinaria que adapta a la cadena, ya instalada. Sin duda que esta empresa, para llegar a donde está, tuvo que pasar por dolorosos procesos de reconversión que, sin terminar en cierre, sí supusieron en su día el despido de un considerable número de trabajadores. La adaptabilidad, además de ser una cuestión de innovación tecnológica, sostenibilidad del desarrollo y modernización social y empresarial es, casi siempre, una cuestión de sufrimiento para los trabajadores. La adaptabilidad, pues, es un complejo proceso de interacción entre un número amplio de factores, entre los que sin duda destacan innovación, sostenibilidad y resocialización, aunque no solo. A veces estos elementos son la base del cambio, y otras su consecuencia. En ocasiones se parte de unos mínimos en cuanto a innovación, sostenibilidad y resocialización, para abordar un proceso complejo de cambio. En otras se parte de la nada. En otras ni siquiera se consigue.

El textil confección en Jaén está, además de todo lo ya dicho, atravesado por múltiples contradicciones pues, pese a que debilidades y amenazas son más numerosas y más fuertes que oportunidades y fortalezas, éstas últimas no encuentran tampoco vías de desarrollo. En un sector que se caracteriza por el cierre patronal debido a la progresiva disminución de encargos, resulta sorprendente descubrir que existe un vacío en los mercados globales en cuanto a la pericia de la mano de obra con ciertos materiales. Pericia que es un logro consolidado en determinadas empresas de la provincia. Aunque nada se piensa hacer con tan estupendo indicador.

Iniciativas, además, las ha habido, solo que se han parado en algún momento, particularmente a la hora de las inversiones. Las posibilidades de diseñar, crear marcas, comercializar, etc., se han tenido en cuenta; se han hecho cuentas; y es ahí donde el textil-confección jiennense perdió definitivamente el carro de la adaptabilidad

*“Podríamos empezar a fabricar por nuestra cuenta, diseñando incluso, pero es que se necesita una inversión muy fuerte y vimos que no, para hacerlo bien, para competir con lo que hay necesitaríamos una inversión (...) necesitabas también especialistas que te*

*orienten, porque nosotros lo que es la fabricación, la confección sí, el diseño también lo podríamos hacer, pero lo que es el corte y todo lo que conlleva eso ya no". (E-3)*

De modo que nos encontramos con un sector en proceso de extinción, aquejado históricamente de serios problemas de organización, de formación, de reclutamiento y fidelización de la mano de obra, de bajos salarios, economía sumergida, escasas inversiones, inexistente preocupación por el desarrollo sostenible... Resulta difícil, cuando los propios agentes implicados reconocen estar esperando el fin del sector, estudiar las fortalezas y las oportunidades del mismo. Aunque existen. Los principales puntales son, sin duda, el conocimiento acumulado por buena parte de la mano de obra, y la especialización de buena parte de la misma. En torno al capital humano en general se concentran las principales fortalezas del sector: juventud del empresariado, especialización productiva, flexibilidad, aunque venga dada por la presencia masiva de mujeres, polivalencia...

El sector textil-confección en Jaén, pues, se caracteriza por la heterogeneidad productiva, que hace de éste un sector muy diversificado, lo que puede haber jugado en contra de la organización y la planificación estratégica. Conviven empresas que se han adaptado –las que menos- con otras que esperan resignadas su fin. Las preocupaciones ecológicas solo están presentes en las empresas adaptadas, aunque responden más a un ambientalismo de régimen que a una preocupación seria por el medio ambiente. Los principales procesos de resocialización que podrían haber contribuido a la reconversión competitiva del sector habrían sido la formación de su capital humano, la ayuda en la organización de todas las pequeñas y medianas empresas en algo parecido a un distrito industrial. La innovación tecnológica la ha habido, aunque también ha respondido más a las necesidades puntuales de producción de los empresarios que a un auténtico plan de modernización industrial.

En un sector del que casi nadie espera ya nada, el aprovechamiento de la experiencia acumulada por el capital humano junto con los necesarios apoyos a nivel institucional, no solo económicos, que también, sino a nivel de organización y planificación estratégica, se presenta como la oportunidad-fortaleza-potencialidad más reseñable. Los apoyos en la segura desaparición del sector tal y como hoy lo conocemos, una necesidad imperiosa. Así como, si se decide apostar por su

reconversión apoyos en la necesaria renovación tecnológica, que incluya la formación de los trabajadores y la resocialización de unos y otros, trabajadores y empresarios en nuevas formas del hacer empresarial.

Como consecuencia de todo lo que decimos se presenta a continuación una matriz DAFO que recoge algunas de las principales conclusiones del análisis del sector a nivel estructural, y aunque recogeremos algunas que afectan por igual a cualquier empresa del sector en cualquier punto del estado, nos centraremos especialmente en aquellas que tienen en la propia dinámica provincial su origen. Asimismo, recogeremos en esa matriz las principales conclusiones a nivel ecológico, es decir, aquellos elementos relacionados más directamente con la manera propia de ser y hacer las cosas de quienes, en la provincia de Jaén, se dedican a esto del textil-confección. Aunque en buena medida esas rémoras al cambio son también de naturaleza estructural.

En todo caso nuestro interés se centra en el análisis de aquellos 'elementos dafo' que mejor contribuyan a explicar la (no) innovación tecnológica, la (no) resocialización hacia la modernización social y empresarial y la (no) preocupación por el desarrollo sostenible. También recogeremos los elementos dafo que contribuyen en la dirección del cambio aunque, ya se sabe, son los menos. Evitaremos entrar, pues, en el análisis de elementos que, siendo de incidencia directa, corresponden a otro orden y nivel de análisis, como sería el caso, por ejemplo, de la 'baja productividad' del sector. La Matriz Dafo que puede consultarse más abajo es solo una de las posibles. Recoge elementos de naturaleza claramente macroestructural –competitividad global- con otros de índole estructural, aunque a otro nivel, que sería ecológico tomando la provincia como referencia; sería el caso de, por ejemplo, el nulo espíritu emprendedor y empresarial del jiennense medio. Aunque todo eso está cambiando lentamente, y se observa la presencia en el discurso de casi todos los entrevistados una preocupación constante por la situación del empleo; un conocimiento más o menos profundo de la situación del propio sector al que se pertenece; un reconocimiento de las limitaciones más propias, como el atomismo industrial de la provincia. Por eso, porque existen también oportunidades y fortalezas se recogen en la matriz. Aunque hemos procurado ponderarla, dada la crítica situación del sector en la provincia de Jaén.

Como puede observarse también, en ocasiones consideramos que un mismo factor, la competitividad global, puede ser tanto una amenaza como una oportunidad. Solo accediendo a la innovación tecnológica, al desarrollo sostenible y la modernización social y empresarial podrán producirse auténticos procesos de resocialización, más que necesarios para transitar de una economía de subsistencia a una economía estratégica.

**Tabla 2. Matriz DAFO (estructural y ecológica) del Sector Textil-Confección**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<i>Falta de iniciativa empresarial</i>	Competitividad Global
<i>Escaso espíritu emprendedor</i>	Deslocalización
<i>Cultura del trabajo por cuenta ajena</i>	Estado avanzado de la crisis a nivel global
<i>Cultura del subsidio</i>	Escasas iniciativas (públicas y privadas) de cambio
<i>Fatalismo</i>	Escasas iniciativas (públicas y privadas) de innovación
<i>Pesimismo antropológico</i>	Práctica inexistencia de políticas de recursos humanos en las empresas
<i>Conformismo</i>	Dependencia (de otras empresas)
<i>Carácter ultrafamiliar de la empresa</i>	Política formativa poco innovadora
<i>Inexistencia de sinergias (marcas, campañas, etc.)</i>	Fin de las ayudas europeas
<i>Escasas inversiones</i>	Concentración de la producción
<i>Escasas reinversiones en empresas y cooperativas</i>	
<i>Sumergización de la economía</i>	
<i>Prácticas laborales irregulares</i>	
<i>Prácticas laborales ilegales</i>	
<i>Acceso precoz al mundo laboral</i>	
<i>Escasa e inadecuada formación</i>	
<i>Bajo nivel tecnológico</i>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<i>Capital humano</i>	Competitividad global
<i>Especialización</i>	Apoyos institucionales
<i>Flexibilidad</i>	Organización en asociaciones y entes estratégicos
<i>Polivalencia</i>	Nuevos mercados (en cuanto a los consumidores)
<i>Capacitación</i>	Nuevos mercados (en cuanto a lo que se produce)
<i>Concentración geográfica</i>	Creación de sinergias (marcas, campañas, etc.)
<i>Amor al oficio</i>	
<i>Tradicón</i>	
<i>Austeridad</i>	
<i>Laboriosidad</i>	



## **6.2. Sector Madera**

### **6.2.1. Panorámica del Sector Madera**

El de la madera es un sector de marcadas peculiaridades en la provincia de Jaén. No debe olvidarse que es la séptima industria provincial por valor de producción y la quinta por mano de obra, con una destacada posición en Andalucía. Tanto por el número de trabajadores que emplea, como por la variedad productiva, la especialización productiva o los clientes de lo que por aquí se fabrica, la industria de la madera y afines en Jaén es un sector en continuo desarrollo desde hace casi dos décadas.

El sector en la provincia surge, inicialmente, de la iniciativa privada de algunas personas que habían sido trabajadoras en las fábricas primeras –hay quien asegura que un solo empresario, una sola fábrica, dio lugar a todo el movimiento industrial que en torno a la madera se ha desarrollado en el municipio de Mancha Real.

Pero no es cierto como a primera vista pudiera parecer que toda la industria de la madera en Jaén se concentre en Mancha Real. Si bien es cierto que esta localidad es un clarísimo punto de referencia, no solo sobre las posibilidades de desarrollo de determinados sectores industriales y de la capacidad de nuestros paisanos para acometer el reto, sino en la medida en que se está convirtiendo en un modelo de excelencia en lo tocante a gestión empresarial.

No obstante, podemos también encontrar empresas dedicadas a la fabricación de todo tipo de muebles en Arjona, Alcaudete, Andújar, Linares, Jaén... Las mayores diferencias vienen dadas por el tipo de producto y el material utilizado. Mancha Real es paradigma del uso de materiales como la melamina, lo que se traduce en un mueble mucho más barato en el que se puede conseguir valor añadido a través del diseño, las ventas, la postventa, etc. Por su parte, Arjona es paradigma del uso de maderas nobles, lo que necesariamente nos hace pensar en otros destinatarios, en otros destinos.

A diferencia de otros sectores industriales, el de la madera en Jaén es un sector algo más organizado. Sin poder hablar del sector en su conjunto como un Distrito Industrial, sí que puede

analizarse desde este referente conceptual la situación concreta de algunas zonas, como Mancha Real. En este municipio su asociación multisectorial de empresarios ha tenido casi siempre un presidente proveniente de la industria de la madera, lo que nos da una idea de la importancia de esta actividad en el municipio. También de Mancha Real es el presidente de Asimac, la asociación provincial de empresarios de la madera de Jaén.

Esta mayor organización de los empresarios del sector se ha traducido en un modelo de gestión empresarial mucho más moderno que el que caracteriza la mayoría de las actividades industriales de la provincia. Un solo ejemplo será suficiente: en breve se prevé la construcción de una planta de biomasa obtenida a partir del desecho de la madera (viruta), que proporcionará energía a la actividad industrial de Mancha Real, destacando también de esta situación su proximidad con los planteamientos más actuales del desarrollo sostenible.

Las razones que explican el mejor comportamiento de la industria de la madera y afines en la provincia de Jaén son claras: organización empresarial; estrategia empresarial; participación en ferias; apuesta por el diseño; generación en el entorno de la industria auxiliar necesaria... En definitiva, el de la madera ha sido un sector caracterizado por el activismo de sus empresarios, que empiezan de cero con su experiencia como trabajadores en otras empresas similares, que apuestan por la fabricación de muebles económicos pero bien hechos y con diseño actual... Es notorio el "desprecio industrial" que los fabricantes levantinos de muebles de maderas nobles sienten hacia Mancha Real que, pese a su especialización en otro segmento del mercado, es visto como competencia por el sector del mueble levantino.

Las ayudas públicas parecen no haber jugado un papel esencial en el florecimiento y desarrollo de este sector en la provincia. Al menos eso se desprende de las entrevistas con el empresariado. Muchos empresarios conocen y, en algún momento, han solicitado una ayuda al IFA, pero también todos están de acuerdo en las dificultades asociadas a este tipo de ayudas (imposibilidad de deducir el IVA soportado en la inversión, lo mucho que se tarda en conseguir el dinero, las auditorías...). En general, el empresariado considera que ha sido el esfuerzo, el tesón, la dedicación, el tiempo robado a la familia o al ocio los auténticos elementos explicativos del desarrollo del sector en la provincia.

En el seno del propio sector, y dependiendo de la zona estudiada, se perciben diferencias que ponen en peligro lo que bien pudiera ser el germen de una mayor organización sectorial en el mueble jiennense. Hay zonas que perciben que otras están recibiendo un apoyo especial por parte de las administraciones, percepción que no es compartida por quienes son señalados en este sentido. Así, Arjona percibe a Mancha Real como la niña bonita del mueble en Jaén, con un, según el trabajador entrevistado, mayor y más decidido apoyo en todos los sentidos. Por su parte, el empresariado de Mancha Real considera que recibe el mismo tipo y cantidad de ayudas que cualquier otro que lo solicite, y que está siendo, más bien, su particular modo de hacer las cosas el que les está situando en un posición claramente más potente.

La diversidad interna que caracteriza a las actividades de algunos otros sectores industriales de los que son objeto de este estudio hace difícil hablar, en propiedad, de sectores industriales. En el particular caso de la madera, la primigenia industria consistente en fábricas de muebles de cocina, dormitorio o salón, ha generado también el surgimiento de toda una industria auxiliar, que se localiza en los mismos territorios y que contribuye a que todo el valor añadido generado se quede allí donde se produce. Una clasificación en buena medida refrendada por las personas entrevistadas dejaría el sector de la madera en Jaén más o menos de este modo:

Fabricantes de Cocinas.

Fabricantes de Dormitorios y Salones y Entraditas.

Moldureros.

Barniceros.

Ferreteros.

Aunque algunas empresas fabrican todo tipo de muebles, no es rara la especialización, principalmente en cocinas, por un lado, y en dormitorios, salones y entradas, por otro. Hay también toda una serie de empresas que se han ido especializando en la fabricación de los tableros que suelen hacer de trasera de los muebles (T, L...); hay empresas que se dedican a la fabricación de bisagras y otras piezas de ferretería necesarias para el ensamblaje de los muebles. Hay empresas que se dedican exclusivamente a la fabricación de determinados elementos como las puertas de los

muebles de cocina, que fabrican íntegramente y luego venden, no ocupándose necesariamente del ensamblaje de muebles. Hay empresas que se dedican en exclusiva al barnizado, lacado... en fin, al acabado de las piezas que componen el mueble final.

Como ya se ha señalado es posible encontrar en la provincia de Jaén una gran variedad de empresas dedicadas a la fabricación de todo tipo de muebles. La especialización productiva es grande. La diversificación del producto cada vez mayor. El diseño una preocupación que gana importancia. La exportación, un área que cobra cada vez mayor lugar en la propia formación en comercio exterior que se organiza para el empresariado, o de las ferias a las que se acude regularmente.

El sector, no obstante, presenta también toda una serie de quejas que, fundamentalmente, pueden resumirse en las siguientes:

La competencia de países que en otros tiempos importaran muebles está suponiendo cambios en los mercados locales, que ahora deben vender menos o de otra manera; o apostar por la calidad o el diseño. Aunque no hay un consenso unánime sobre una posible crisis del sector, lo que sí parece estar claro es la necesidad presente de adaptarse a nuevas condiciones de los mercados. Esa adaptabilidad pasa por un conjunto de elementos que no son extraños a la industria de la madera en Jaén, por lo que es razonable pensar que el sector se encuentra en buenas condiciones para abordar estos procesos de cambio.

La ineficacia de las ayudas públicas que, aún cuando existen, se las conoce y se reconoce su importancia a la hora de, por ejemplo, invertir en maquinaria, se las considera también poco ágiles, y, sobre todo, asociadas a unos requisitos que en ocasiones las hacen poco interesantes. La burocracia de estas ayudas es otra de las quejas más habituales en el sector.

Las condiciones de trabajo no son precisamente buenas. Los riesgos laborales son altísimos. Al uso de peligrosas máquinas, sierras, etc., hay que añadirle el uso de productos altamente tóxicos, cuya manipulación requiere de un cuidado que no siempre se tiene. En este

sentido parece haber mucho más control sobre los desechos tóxicos de la industria que sobre las propias medidas de salud laboral de las empresas.

La falta de organización interna del sector que, aunque menor y menos preocupante que en otros sectores, está también caracterizada en buena medida por un modo absolutamente localista de producción, en el que es importante que el de al lado no sepa muy bien qué hago ni para quién. Aunque esta situación es más notoria en unos municipios que en otros, en general caracteriza a la industria jiennense, y, en buena medida, también a este sector, que no obstante presenta indicadores de autoorganización mucho más evidentes que en otros casos.

Como en otros casos la competencia internacional se presenta como el mayor escollo contra el que luchar, sobre todo si tenemos en cuenta que durante mucho tiempo se han exportado muebles a las mismas zonas que hoy son competencia.

Sin embargo es también razonable pensar que esta nueva situación de los mercados es una oportunidad de oro para el mueble jiennense, en el sentido de pasar a una segunda época en la fabricación de muebles, época que debería caracterizarse por la diversificación productiva; la apertura de nuevos mercados; la autoorganización como sector a nivel provincial; la reclamación a las administraciones para que empiecen a ubicarse en la provincia estructuras de desarrollo relacionadas con el sector; la apuesta por una producción limpia y con un sistema visible de reciclado; la apuesta por el desarrollo sostenible; la mejora de las condiciones de trabajo y, en definitiva, la modernización del sector en aquellas cuestiones en las que todavía es tradicional. Si bien del mueble jiennense puede decirse que es tecnológicamente avanzado; internacionalmente competitivo; innovador en el diseño y emprendedor en el espíritu, son muchos los esfuerzos que aún cabe desarrollar para hacer de esta actividad que, en la mayoría de los casos es familiar, un auténtico sector industrial organizado.

### **6.2.2. Procesos de resocialización en el Sector Madera**

---

Como señalamos en la panorámica del sector, el de la madera en Jaén es de singular importancia, por su particular contribución a la riqueza provincial, además de por haber sido capaz

de generar algo más próximo al ideal de distrito industrial que venimos manejando a lo largo de este informe.

En las páginas que siguen nos ocuparemos de analizar los factores y procesos localizados en la industria de la madera que mejor contribuyen a la adaptabilidad de las empresas. Sin duda es éste el sector más adaptado de cuantos hemos estudiado, especialmente si centramos nuestra atención en el polo de Mancha Real.

Pese a que el sector no está en la provincia falto de problemas, forma parte de lo que se suele llamar un mercado maduro, donde los mecanismos correctores y de adaptabilidad forman parte de la planificación habitual de las empresas. Y parte de sus habilidades de gestión.

Por ejemplo, se ha señalado que, pese a la automatización masiva, la industria española del mueble se ha caracterizado también por la falta de inversión y modernización, lo que no corresponde con la opinión de algunos de los agentes entrevistados, quienes, más bien, localizan sus problemas en los cambios en los mercados, de los que son plenamente conscientes, aunque consideran que innovan en tecnología lo que las necesidades de producción demandan.

En todo caso, y rescatando aquí una idea que avanzábamos páginas atrás, a propósito del 'analfabetismo técnico funcional' que atribuíamos a un número considerable de egresados universitarios, absolutamente desorientados en cuanto al mercado de trabajo y la vinculación con éste de sus estudios, un representante del más organizado sector del mueble provincial, rememorando una conferencia pronunciada en la universidad sobre la realidad, los problemas y el futuro del sector afirma:

*"No hubo nadie que se le ocurriera levantar una mano. Y la segunda era un coloquio. Estábamos uno de Diputación, otro señor de otro tema, no me acuerdo. Hicieron ellos eso y ya fui yo el último que estuve. Y como se está hablando de los muebles, en fin, de toda la problemática ésa, me dejé un poco algunas cosas; de hecho hacía poco había sido la feria del mueble en Jaén. Como estaba reciente, digo, la voy a omitir, a ver si alguien pregunta. Me dejé un par de cosas o tres sin decirlas a ver si preguntan algo (...). Se dieron mucha*

*cuenta de un error que tuve. Porque tenía que haber dicho no sé si 60000 euros o 600000 euros, no me acuerdo y dije 100000 euros y después de decirlo rectificué un poco. Entonces de ese detalle sí se dieron cuenta. Si era un coloquio, aunque estemos las personas aquí, los demás deben de participar. Eso es un coloquio, ¿no? Nada. Ninguno". (E-15)*

El largo fragmento nos recuerda que, al igual que en otros sectores, porque no es de ninguno sino de la provincia en sí misma, perviven, fruto de las circunstancias históricas, valores y actitudes, mentalidades poco proclives al proceso innovador. Pese a encontrarnos, precisamente, en uno en el que la iniciativa particular fue el motor primigenio del desarrollo de todo un modelo industrial. Como nos recuerda el presidente de los empresarios de la madera a nivel provincial

*"Esto no es nada más que un boom que surge allá por los años 60. Hay un señor que decide hacer muebles en serio. Este señor se vino abajo por distintos motivos. Y de ahí empiezan a salir las primeras empresas (...) De esas empresas hemos ido saliendo otros (...) De la mía han salido otras y así sucesivamente". (E-15)*

El propio diagnóstico del que surge el núcleo inicial de la industria del mueble en Mancha Real, y en buena medida en el resto de enclaves provinciales, es un buen indicador de la diferencia de actitud ante los cambios sociales de los ahora empresarios de Mancha Real, y nos deja ver el que, en general, todos los agentes consideran el gran motor de esta industria de adaptabilidad creciente, es decir, el esfuerzo personal

*"Aquí en Mancha Real no hay ninguna empresa que se haya hecho con dinero. El capital de La Mancha, los ricos, los que tenían las olivas, los que podían, esos han ido a menos. Porque llegó un momento en que el olivar ya no ha dado lo que tenía que dar; ya tenía que industrializarse el olivar y han llegado tarde. Nosotros empezamos en el año 80, estamos hablando de más de 25 años (...) estábamos trabajando en la empresa y luego nuestras chapuzas por la noche. Salías a las 7 o las 8 de trabajar y luego estabas hasta las 12 o la 1 con todo tu tinglado. Y el sábado y el domingo". (E-15)*

Pese a que la situación del sector es ideal en comparación con otros que forman parte de este mismo estudio, tampoco ha estado falta de sus crisis en los últimos años

*“Hoy en día, te puedo decir que llevamos 5 o 6 años que montar una empresa ya no es tan fácil (...) a pesar de todo eso que pagaba y de estar trabajando manualmente, con una máquina así de chiquitilla, ahí lo hacíamos todo... tenías margen para poder funcionar. A base de muchas horas, de mucho trabajo. Pero tenías un margen. Hoy los márgenes ya no están por ese estilo”. (E-15)*

Ciertos segmentos que en otros tiempos ha mantenido el sector hoy están en declive, debido a la gran competencia exterior

*“Se junta todo. Los países del este empiezan a espabilarse y a fabricar y más barato por supuesto. Se junta que los chinos dicen: allí voy yo (...) Hoy ya las exportaciones se están dirigiendo más hacia Inglaterra, incluso hacia Francia, Alemania, centroeuropa; hacia países que son desarrollados totalmente, donde puedes hacer competencia”. (E-15)*

La adaptabilidad de las empresas que subsisten y compiten a buen nivel, aún cuando se hayan visto obligadas a reorientar su producción en la dirección de la calidad y/o el diseño y, naturalmente, compitiendo en precios, requiere de constantes mecanismos de ajuste

*“Ahora mismo el margen es el justo y no digo que sea ni mejor ni peor, yo lo veo perfecto; pero claro, tienes que ajustar muy bien los gastos, [estar] muy bien organizado, tener una maquinaria, un valor añadido de tu producto, que eso genere que el cliente sea fiel y te lo siga comprando. Una vez que ya tienes una estructura vas funcionando y trabajando”. (E-15)*

Al analizar otros sectores veíamos cómo la desigual posición de Jaén con respecto a los mercados globales recomendaban apostar por la competencia en precios. En el más maduro sector de la madera provincial, la mayor autonomía de la que dispone el empresario le permite elegir por esta, u otra estrategia de mercado, como por ejemplo



*"(...) dar una calidad, un servicio, un modelaje, unos diseños, un valor añadido distinto al bajo precio. Eso a mí no me preocupa. Yo tengo mi mercado, tengo mi línea". (E-15).*

Sin embargo, la situación es más difícil de unos años a esta parte, con un margen de beneficios menor que permite menos riesgo que es, entre otras cosas, de lo que ha estado caracterizado en buena medida el éxito del modelo industrial de Mancha Real. Aunque como empresarios propios de un mercado más maduro, más organizado, no interpretan el cambio de situación como crisis, sino como una situación 'natural'.

*"No, no es una crisis. El mercado te va exigiendo. Tú mismo, cuando vas a comprar una cosa, hoy, por suerte están más preparados que hace 15 años y cuando vas a comprar un producto quieres, una calidad, una atención y un servicio, quieres un precio. Hoy hay mucha competencia. Hay muchas fábricas de todo. Hoy están las grandes superficies ajustando precios de forma tremenda. Las cadenas de muebles se están uniendo y apretando muy fuerte; las franquicias (...) Ha cambiado totalmente el sistema de trabajar. Hoy se tiene una maquinaria que te cunde mucho más, que saca mejor producción, con más calidad y en más cantidad; con lo cual te permite bajar esos costos". (E-15)*

La innovación tecnológica ha jugado un papel fundamental en el desarrollo del sector, y a diferencia de otros se han realizado los esfuerzos inversores necesarios, pese a su magnitud, que se ha mantenido a lo largo del tiempo

*"La maquinaria supone mucho dinero (...) Realmente cuando empezamos a salir más fuerte fue en los 80 (...) entre esos años y los primeros 90. Entre el 88 y el 95 hay unos años donde la mayoría de las empresas empiezan a hacerse fuertes. Nosotros tardamos un poco más. La inversión fuerte nuestra fue en el 97". (E-15)*

Buena parte del éxito del sector en la provincia, y de su reorientación y adaptabilidad en tiempos cada vez más competitivos, ha sido apostar por el valor añadido, principalmente a través del incremento de la calidad y el diseño, evitando la guerra de precios que ha acabado con tantas empresas ya

*“Para no entrar en la guerra de precios no tienes más remedio que darle a tu producto ese valor añadido, que se distinga un poco de los demás ¿Cómo lo conseguimos? Te puedo decir que nosotros hemos sacado modelos 4 años antes de que empiecen a funcionar en España. Vas buscando la forma de ir en el modelaje por delante de los demás”. (E-15)*

La presencia en ferias es otro de esos indicadores de adaptabilidad que hemos podido constatar

*“Cuando nosotros empezamos a salir a las ferias en el 94, a partir de ahí vamos viendo las tendencias por dónde van. Vas viendo cómo van los diseños, colores... Esa información te la traes y la adaptas a tu fabricación y un poco al mercado español. Porque en aquellos entonces no todo lo que se veía allí podía encajar aquí”. (E-15)*

Son muchas las razones que explican la mayor adaptabilidad del conjunto de las empresas de este sector en la provincia, como el hecho de investigar los mercados, a través de asesores externos, o de modo personal, o de establecer sistemas de calidad postventa, atención al cliente...

*“Eso nosotros lo vamos haciendo personalmente. Yo estoy en la calle prácticamente siempre. Aunque tienes tus representantes, yo estoy hablando con mis clientes todos los días (...) entonces estás viendo por dónde va el mercado. Luego te arriesgas (...) Luego, muy importante también, que cuando estamos hablando de valor añadido, muy importante también es la atención al cliente, el servicio postventa. No se puede mirar un duro cuando tienes que solucionar un problema a un cliente”. (E-15)*

Aunque hemos encontrado diferentes percepciones en cuanto a la realidad del polo de Mancha Real y los otros enclaves madereros de la provincia, hay convergencia en cuanto al secreto del éxito industrial alcanzado por este municipio

*“Aquí lo que pasa es que ha habido mucha gente valiente y muy trabajadora”. (E-13)*

Ahora bien, la espontaneidad industrial muestra asimismo algunas carencias

*“Los empresarios tienen una formación mínima. Aquí han sido una ramificación de 2 empresas que surgieron hace 25 años y de ahí han empezado a salir trabajadores, que han ido constituyendo sus propias empresas y así es como se han constituido”. (E-13)*

Para corregir esos déficit la iniciativa del empresariado ha generado su modo de resolverlo forjando una Asociación, un claro indicador más de la adaptabilidad mayor de este sector industrial y, particularmente, del polo de Mancha Real

*“Desde la Asociación se inculca un poco cuáles son los caminos que deben de llevar”. (E-13)*

A través de qué caminos

*“La Asociación desde que está constituida lo que intenta precisamente es darle una formación (...) creamos muchos cursos, queremos darles una formación (...) Se hacen cursos para empresarios y para trabajadores”. (E-13)*

Lo cual ha permitido avanzar en el campo de las nuevas tecnologías, incorporando los utillajes más avanzados

*“Mancha Real, en cuanto a maquinaria, está siempre a la última (...) ¿Qué conlleva eso? Pues que tiene que haber trabajadores formados para manejar esa maquinaria (...) La Asociación da información de subvenciones, de ir metiéndolos en subvenciones, en programas, en el tema de exportaciones; en fin, en asesorarle en todo lo que ellos nos van pidiendo” (E-13)*

Como parte de la modernización social y empresarial de la industria del mueble en Jaén, el diálogo se convierte en herramienta estratégica de trabajo, de análisis de mercados, de garantía de unas relaciones laborales de bajo nivel de conflictividad general

*"Todo lo que te estoy diciendo, la atención, el servicio postventa, el servicio normal, el ir por delante con modelos, con diseños, el ir cada instante con ideas nuevas, oye: mira esta puerta, mira la otra, el pedir opinión (...) Hay veces que me viene muy bien porque me dan ideas (...) Pero incluso a sabiendas que lo voy a poner en marcha, tú consulta con ellos. Eso al cliente le gusta. Que tú vayas con esa puerta (...) Tienes que hacerlo para que se sienta un poco parte de la fábrica. Cuando les consultas, dialogas con ellos, se siente que está participando en la fábrica". (E-13)*

Un serio inconveniente a la idea de distrito industrial, al menos si seguimos considerando la provincia como referente geoestratégico, es el desencuentro existente entre enclaves, pensando en algunos que los privilegios administrativos se concentran en los otros. Como se sabe es, inicialmente, el material a partir del cual se fabrican los muebles lo que distingue a unos enclaves de otros. Y, en general, allí donde se observa claramente una menor modernización social y empresarial, donde el asociacionismo es inexistente o de nula eficacia, se tiende a pensar que el éxito de Mancha Real viene explicado por las ayudas públicas. Al respecto afirma el presidente de la Asociación de empresarios del sector que las ayudas, en general, no son de gran ayuda, por la compleja burocracia y por los rígidos requisitos

*"Totalmente lo contrario. Mancha Real generalmente no ha pedido ninguna ayuda. Cuando se nos ha ocurrido pedir alguna ayuda nos hemos arrepentido. Nosotros pedimos una ayuda en subvención, en fondo perdido y tal cuando hicimos esta nave y totalmente arrepentidos (...) lo que sí está claro es que lo que fue subvención sobre intereses se quedó en un punto y medio menos de lo que habían prometido. Si tú me das 8 millones y me obligas a tener 4 puestos de trabajo, no es una relación que me cuadre. Cuando dan las subvenciones, el IVA no se puede desgravar. Entonces, ¿qué me estás dando?". (E-13)*

Pese a las rencillas, los datos que aporta el presidente de los empresarios del mueble son muy aclaratorios en cuanto a la realidad y diversidad del sector en los distintos enclaves provinciales

*"Date cuenta que estás hablando del tercer sector en importancia de riqueza, de facturación y de movimiento en la provincia de Jaén. Porque tiene el olivar, tiene la automoción y el*

*tercer punto principal es el mueble. El mueble está muy repartido. Hay un foco muy importante que es Mancha Real (...) pero tienes un A en Alcaudete que es muy importante; tienes un M en Huelma, que es una empresa de muebles de cocina tremenda; en Martos, empresas de sofás, tienes 3 o 4 empresas que están funcionando perfectamente; en Arjona hay muchas empresas ya. Pegalagar lo mismo (...) En Andújar, también hay fábricas, en Linares, en Úbeda. O sea que fábricas tenemos en toda la provincia". (E-13)*

La importancia de la organización, como parte del proceso de resocialización de los propios empresarios, ha jugado sin duda un papel destacado en la modernización social y empresarial necesaria para hacer frente a los cambios del entorno productivo

*"La Asociación de lo que es Asimac lleva 26 años (...) Era Asimac quien negociaba convenios y todas aquellas cosas. Luego se tiró un tiempo parado, unos años y luego volvió a resurgir y ahí está. Está funcionando Mancha Real, la Organización de empresarios me parece que lleva 11 años". (E-13)*

Sin embargo, resulta ilustrativo conocer cómo, la organización, en el caso del mueble jiennense, es posterior a un cierto despegue, de donde se deduce la importancia que el empuje y apoyo administrativo inicial está llamado a jugar en la modernización social y empresarial de éste y otros sectores.

*"No nos vamos a engañar. Aquí el desarrollo industrial fue antes que la asociación de empresarios. La asociación de empresarios nace como consecuencia del desarrollo industrial". (E-14)*

Se observa también que la incidencia de la incorporación tecnológica ha sido crucial en el despegue y consolidación del sector

*"Si hoy se trabaja con los márgenes con los que se trabaja y se da la calidad que se da, la diversidad (...) y toda esa diversidad si no es por la tecnología...". (E-13)*

Incluso el desarrollo sostenible es una preocupación actual del sector, inicialmente relacionada con la problemática eliminación de residuos sólidos, cuyo tratamiento adaptativo ha terminado en la ya planificada construcción de esa planta de biomasa que ya hemos citado en otros lugares de este Informe. No obstante, interesa también conocer los principales escollos a que se enfrenta el sector frente a esta cuestión

*“Hay un problema, como siempre, en la administración. Salen las leyes. El problema es que cuando empezaron a salir las leyes [de protección medioambiental, reciclaje, etc.] que además lo veo correctísimo, te ponen la ley pero no te ponen la solución (...) No hay empresas que quiten residuos (...) En cuanto a la conciencia sobre eso, la mayoría de los empresarios están convencidos de que se debe de cumplir; ya no por la ley (...) yo me atrevería a decir que en un 90% el empresariado está concienciado con eso”. (E-13)*

Pese a lo conseguido, no bajan la guardia porque saben que queda mucho por hacer, por ejemplo en innovación tecnológica, en materia de residuos sólidos, en infraestructura de emplazamiento

*“El sector de la madera en la provincia de Jaén, en principio, algo que ya falta menos pero todavía falta es la conciencia empresarial (...) es un sector muy joven (...) No tienen cultura empresarial. Esa cultura empresarial se va haciendo con el tiempo, a base de palos y de mucho tesón. Quizá todavía falta un poco más de cultura empresarial. Quizá el empresario, aunque ya tenemos organizaciones, no termina una parte importante de darse cuenta de lo importante que es: las organizaciones empresariales, estar preparado, lo importantes que pueden ser los cursos, los master. Por otro lado hace falta un organismo, un Instituto de Innovación Tecnológica (...) Desde luego que nos lo merecemos (...) porque si tú te vas a Lucena, donde lo van a poner, Lucena, Córdoba, sí es verdad que de que quites a Lucena, prácticamente está lista Lucena es una línea, que es el mueble provenzal y punto. Jaén sí tiene mucha diversidad”. (E-13)*

Como puede verse la adaptabilidad creciente del sector del mueble jiennense está basada, fundamentalmente, en el esfuerzo personal, el riesgo, la formación, la apuesta por el desarrollo

sostenible, el diálogo, la calidad, el diseño, el valor añadido, el conocimiento de los mercados... y todos los elementos y factores, que en éste y en los otros sectores analizados, marcan la diferencia entre empresas que se adaptan y empresas que sucumben ante la globalización.

El del mueble en Jaén es, en definitiva, un sector industrial caracterizado por una heterogeneidad integrada, que ha permitido el surgimiento de una industria matriz y toda una industria auxiliar, con un núcleo cuya mayor aportación al sector ha sido, sin duda, un claro modelo de adaptabilidad creciente, no exento de dificultades y limitaciones. En el incremento de los niveles de organización interna, formación del empresariado y de los trabajadores, incremento de los niveles de exigencia en la prevención de riesgos y la eliminación y/o reciclado de residuos, encontrará el sector el mejor camino hacia la adaptabilidad, en una estrategia que, cada vez más, compite a través de factores de valor añadido, como la calidad o el diseño, sin escatimar nunca en innovación tecnológica, y trabajando en nuevas formas de relación con las administraciones que hagan más apetecibles las políticas de ayudas y subvenciones a la creación y/o refluotación de sectores o subsectores en crisis.

Tabla 3. Matriz DAFO (estructural y ecológica) del sector Madera

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<i>Atomismo</i> <i>Escasa organización</i> <i>Rencillas internas</i> <i>Modelo familiar en muchas empresas</i> <i>Formación insuficiente o inadecuada</i> <i>Insuficiente conciencia empresarial</i> <i>Falta de apoyo institucional</i>	<i>Competitividad Global</i> <i>Mayores exigencias de calidad</i> <i>Dificultades para la creación de suelo industrial</i> <i>Escasa flexibilidad de las políticas de ayudas</i> <i>Escasez o traslado a otras zonas de infraestructuras tecnológicas y organizativas</i> <i>Contexto social poco apto</i>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<i>Precios competitivos</i> <i>Apuesta por el diseño</i> <i>Estructura organizativa básica</i> <i>Asociacionismo en expansión</i> <i>Aumento de la formación adecuada</i> <i>Formación empresarial promovida por las asociaciones</i> <i>Innovación tecnológica</i> <i>Innovación en el diseño</i> <i>Creación de valor añadido</i> <i>Indicadores de sostenibilidad</i> <i>Experiencia empresarial</i> <i>Relación directa con los clientes</i> <i>Austeridad y laboriosidad del jiennense</i>	<i>Nuevos mercados</i> <i>Alianzas estratégicas</i> <i>Creación de sinergias</i> <i>Aumento de los niveles de exigencia en cuanto a calidad y diseño</i> <i>Enclave geográfico estratégico</i>



## **6.3. Sector Agroalimentario**

### **6.3.1. Panorámica general del sector agroalimentario**

Como otros sectores industriales en la provincia de Jaén, el agroalimentario se configura a partir de la adición un tanto caprichosa de un conjunto de empresas que, o bien producen y venden productos agroalimentarios sin elaborar, o bien se dedican a la elaboración, envasado y distribución de los productos que fabrican. Ésta podría ser una clasificación inicial del sector en su conjunto: por un lado están las empresas que se dedican a la producción, distribución y venta de productos de alimentación no elaborados, como las cárnicas; y por otro estarían aquellos que elaboran las materias primas y las distribuyen y venden.

Pese a formar parte de una misma familia en la clasificación de actividades económicas, las realidades de ambos subsectores son bien distintas. Básicamente, porque el primer subsector se caracteriza por lo rudimentario de su sistema de producción –seguramente porque poco más pueda hacerse por modernizar una sala de despiece a nivel de infraestructuras-. Por su parte, los productos elaborados presentan una mayor rentabilidad, sobre todo por las posibilidades de conservación.

La provincia de Jaén presenta en su tejido industrial agroalimentario una amalgama de empresas de distinto tamaño y peso en la economía provincial, con formas de organización del trabajo muy distintas en ocasiones, pese a compartir actividad. Hay empresas que en su proceso de desarrollo están transitando de un mercado –productos no elaborados- hacia otro –mercado del elaborado-, lo que parece uno de los mejores indicadores cualitativos de la adaptabilidad de las empresas que viven estos procesos.

Con enorme potencial en otros tiempos, por su posición en los mercados, por el volumen de empleo que llegaron a generar, algunas empresas de la provincia han vivido durísimos procesos de reconversión y regulación de empleo en la última década. Reflotar estas empresas ha sido posible en buena medida, y se ha hecho a costa de una reorganización radical de la organización del trabajo; aunque también a costa del esfuerzo no siempre recompensado –aseguran sus

protagonistas- de los trabajadores que sobrevivieron a una crisis que supuso una pérdida de unos 800 puestos de trabajo en unos cuantos años.

Para la realización del presente informe no hemos tenido en cuenta la miríada de pequeñas empresas familiares de menos de 5 trabajadores. Tampoco empresas que parecen tener garantizada su viabilidad en cualquier lugar porque cubren sectores muy básicos de la cadena alimenticia, como panaderías. Los criterios para seleccionar a las empresas y a las personas que finalmente componen la muestra del estudio han sido una combinación de clásicos –tamaño de la empresa e ingresos de explotación en los últimos años, básicamente- con otros de índole más sociológica –procesos de reconversión y regulación de empleo, nuevos subsectores especializados, empresas familiares que están exportando en la actualidad...

Reducir la complejidad del sector para hacerla manejable no es fácil; pero el agroalimentario en la provincia, al menos los subsectores cuya adaptabilidad es una condición *sine qua non* para su supervivencia, está representado aquí. Se incluye la empresa de mayor tamaño de la provincia, heredera de otra que lo fue más y que desapareció, claramente, por no adaptarse. Se incluyen empresas que han empezado siendo familiares y dedicándose a los productos no elaborados, poco rentables, y han sabido abrirse paso en un mercado difícil a través de procesos continuados de adaptación, siendo su situación actual la de empresas modernas, innovadoras, que diversifican su producción, tendiendo claramente al elaborado, y que están colocando sus productos en un buen número de países del mundo. Además, claro está, de las ventas nacionales. Se incluyen empresas dedicadas a la producción artesana de alimentos que, no obstante, han encontrado en la planificación empresarial el mejor aliado para transitar de una actividad tradicionalmente de temporada, a la actual situación, en que esta empresa dispone de varias filiales en el extranjero y, naturalmente, mantiene viva su producción durante todo el año. Se incluyen también empresas de aquellos sectores a los que cabría augurar un buen futuro, por la calidad de sus productos, en un mercado que cada día valora más la proximidad a lo natural de aquello que se come. Mercados y productos potenciales pues que, no obstante, parecen estar seriamente amenazados por la competencia internacional, especialmente la china en este caso. Encontramos también interesantes empresas que introducen pequeñas medidas de adaptabilidad al mercado desde el día a día, sin

planteamientos generales a medio o largo plazo. La adaptabilidad en estos casos es una condición para la supervivencia más que la planificación sesuda de un cambio.

En todo caso, sorprende el profundo conocimiento que todas las personas que amablemente nos prestaron su voz tienen sobre sus realidades sociolaborales. En nuestro caso no es casual, pues procuramos seleccionar empresas y personas vinculadas a las mismas en calidad de propietario, gerente, técnico, trabajador, sindicalista... y que dispusieran de la perspectiva temporal suficiente como para poder ofrecer una panorámica de sus respectivas realidades de modo ajustado.

El agroalimentario en Jaén queda cubierto en la muestra:

Verticalmente. Al haber seleccionado empresas que operan en los principales mercados internos de este sector industrial (elaborado, no elaborado).

Horizontalmente. Al haber seleccionado empresas que representan bien la estructura del sector en la provincia, tanto por los productos concretos a cuya fabricación, distribución o venta se dedican, como por el número de trabajadores de la misma, o por las zonas de la provincia donde se ubican. En este caso, existen sectores territoriales especializados, lo que, como veremos, parece explicar en alguna medida la adaptabilidad de las empresas de la zona. Tradición y adaptabilidad parecen ir de la mano en este caso.

Transversalmente. Porque se descubre la existencia en todos los sectores económicos de problemáticas de tipo estructural –la competencia internacional, la precariedad en el empleo, los bajos salarios, la nula cultura negociadora...- que se perciben como propios y exclusivos del propio sector. Casi todas las personas entrevistadas consideran que, el suyo, es un mercado difícil, que deja poco rendimiento, que tiene mucha competencia... Este tipo de problemáticas transversales parecen formar parte ya de la cultura empresarial de cualquier lugar, e incluye el vértigo y el miedo, la incertidumbre ante los múltiples riesgos difícilmente previsible desde el aquí. Tal vez, lo curioso en el caso jiennense sea el hecho de que cada subsector concibe esos problemas como problemas casi exclusivos. En esa falta de visión integral de lo social y lo económico; de lo local y lo global; de lo vertical, lo horizontal y lo

transversal pueden encontrarse poderosas explicaciones de la situación del sector agroalimentario en la provincia.

Veámos antes que, uno de los casos paradigmáticos que se analizarán en el estudio encontró en el carácter tradicional de la actividad a la que se dedica el mejor aliciente para el crecimiento. A partir de un momento, claro punto de inflexión, moderniza su producción y la adapta a las exigencias del mercado, pero fabricando lo mismo, del mismo modo artesano. Sin duda, un ejemplo de cómo, necesariamente, lo poco adaptado no es un correlato de lo tradicional. Es más bien una mentalidad poco empresarial, poco amante del riesgo, acomodada en la seguridad de lo escaso, en la mentalidad del trabajo por cuenta ajena, en la cultura del subsidio, la que ha facilitado la quiebra de potentes empresas.

La competencia es un fenómeno global de los mercados. Y en esa guerra no parece haber cuartel. Para los países pobres competir en sectores tradicionales está siendo la vía de salida a su situación. Para las zonas de los países ricos cuyo tejido productivo está fundamentado en buena medida en estas actividades tradicionales esta competencia está siendo especialmente dura, sin duda. Pero lo es en general para cualquiera que en cualquier parte del mundo se dedique a lo mismo hoy por hoy. De ahí que diagnóstico y potencialidades apunten en el mismo sentido: solo sobreviven aquellas empresas que se adaptan, es decir, que innovan; que incorporan tecnología y maquinaria; que diversifican sus productos; que apuestan por la calidad; que introducen transformaciones totales en su forma de organización del trabajo, incluida la investigación, el desarrollo y la innovación.

En ocasiones, todas esas acciones hacia la adaptabilidad se han hecho o hacen con respaldo oficial; en otras con procesos de regulación de empleo que afectan a miles de personas, directa o indirectamente; en otras con el buen saber hacer de personas que se han formado intensamente fuera de la provincia, y han vuelto con todo ese bagaje que ponen al servicio de una actividad que se adapta, sí, pero en procesos de bajo impacto, invirtiendo lo justo y no necesariamente en lo último; adaptando los ritmos de producción más que diversificando productos; apostando por los clientes tradicionales sin preocuparse en exceso por la captación de otros.

Las percepciones del sector por sus protagonistas son distintas. Queda claro que ha habido fenómenos recientes que tiñen en su conjunto al sector en la provincia. Tal ha sido el peso de estos acontecimientos, al menos en algún momento. Pero queda claro también que se viven actualmente momentos de transformación, con una apuesta más decidida hacia la modernización empresarial, con lo que ello supone de nuevas formas de relacionarse con: a) los mercados, tantos los locales como los globales, apostando cada vez con mayor claridad hacia el incremento de las exportaciones; b) las otras empresas del sector. En este caso, la conciencia de la necesidad de organizarse a nivel provincial no es demasiado fuerte. Las empresas pequeñas son las que mayores beneficios vislumbran en el esfuerzo compartido, pero la falta de tradición en este sentido es una rémora potente. Las grandes parecen funcionar con marcos de referencia –convenios, por ejemplo– que trascienden lo local. Pese a lo tradicional del sector puede afirmarse ya que en el agroalimentario en Jaén existen empresas ubicadas, localmente, en la provincia, pero que funcionan como nodo de una telaraña más grande que, en conjunto, tienden a la expansión, siendo casi anecdótica la ubicación concreta de sus centros de trabajo.

Realidad heterogénea y variopinta la del sector agroalimentario en la provincia de Jaén, con pocas empresas grandes y muchas medianas de trayectoria muy interesante. Sector con potencial de desarrollo si se sabe estar a las necesidades actuales de los mercados, sabiendo aprovechar el enorme valor que los mercados otorgan hoy por hoy a los productos de calidad y a aquellos que, ofreciendo las debidas garantías de seguridad, están más cercanos a los modos de producción natural. Las empresas de esta muestra son casos paradigmáticos de algunos de los tipos ideales que se mencionan. Como también lo son del tipo de actividades principales que se encuentran en este sector en la provincia. Y, entendemos, también de las problemáticas, intentos de solución y percepciones de pasado, presente y futuro de los protagonistas de esta historia: empresariado y trabajadores (organizados o no organizados).

### **6.3.2. Procesos de resocialización en el Sector Agroalimentario**

La aproximación directa a empresas, empresarios y trabajadores del sector agroalimentario de la provincia, exceptuando la industria del aceite de oliva, es una experiencia reconfortante, sobre todo si se realiza a continuación, como fue el caso, de la investigación del sector textil-confección. El

agroalimentario jiennense estaría en lo que hemos venido a llamar adaptabilidad moderada o mínima. Aunque el papel que determinadas empresas pueden jugar a modo de modelos de excelencia nos permitiría hablar de una adaptabilidad creciente.

Aunque en su momento decidimos analizar cada sector por separado, el hecho de abordarlos todos como parte de una misma investigación nos ha permitido observar factores de naturaleza estructural que estarían incidiendo en éste y en el resto de los sectores industriales de la provincia. Por eso en la matriz Dafo correspondiente podrán encontrarse elementos comunes y compartidos con el resto de sectores analizados.

El agroalimentario jiennense está caracterizado por la presencia de empresas de distinto tamaño, casi todas pequeñas o medianas, con una gran heterogeneidad interna motivada fundamentalmente por lo que producen, aunque no solo. En este sector ha sido relativamente fácil encontrar ejemplos de empresas que se vieron condenadas al cierre por su resistencia a la adaptabilidad y la modernización. Así es como un trabajador ve el funcionamiento de la empresa tradicional

*“Cuando yo entré en M es cuando estaba en pleno funcionamiento, cuando estaba creciendo, que había un montón de trabajadores, y siguió metiendo a más gente; pero todavía lo tenía todo en plan antiguo, el matadero era antiguo, era un matadero muy cutre, los marranos había que moverlos a empujones; entonces no había cadena, el matadero era una pila allí y la sala de despiece muy cutre. Ya estaba creciendo, ya había mucho embutido, pero se trabajaba a lo bestia”. (E-9)*

Trabajar a lo bestia era:

*“El matarife era un tío dándole palos a los marranos para subirlos allí a un cuadrilátero y otro tío que con unas pinzas les metía la electricidad y los tenía que enganchar de la percha... eso caía a una pila con agua caliente y luego los marranos había que empujarlos con unos ganchos muy rudimentarios y los rieles que iban colgados eran como de madera” (E-9)*

Lo cierto es que tras un proceso de ampliación de mercado que llevó consigo la introducción de mayor tecnología y de expansión de infraestructuras, las nuevas formas de organización empresarial les vinieron grandes:

*“Si te digo sinceramente, los M además de mala gestión fue, como son gente tan facha, ya empezaron con la cosa de que ya los trabajadores más unidos, con el tema de sindicatos, el rollo de que cada vez se les daba más caña porque se les exigía más (...) Y aparte de que se les quedó un poco grande y ellos dijeron: esto se nos está yendo de las manos, tanto trabajar, yo me quito; y yo para mí que ellos no invertían, ellos hicieron billetes y dijeron: esto lo chapo y ya tengo para toda mi vida. Yo creo que fue así”. (E-9)*

Los representantes sindicales de una cárnica en funcionamiento, que lo fueron también de aquella otra que cerró, entienden la crisis de M como una consecuencia de la falta de interés empresarial

*“Y nosotros en ningún momento habíamos visto a los M que venían aquí de verdad, a invertir y a hacer; sino que vinieron más que otra cosa a especular. Y de hecho si el comité y los trabajadores en esos momentos no nos levantamos, hoy seguramente esta fábrica está cerrada, totalmente cerrada” (E-12)*

Que se complicó por culpa de una mala coyuntura y por una inadecuada gestión

*“Luego los M empezaron con dotes de grandeza. Empezaron aquí a invertir, invertir muchos dineros y ellos esperaban que la Junta de Andalucía les iba a dar dinero. Esas inversiones no vinieron en su momento. ¿Qué pasa? Los intereses en aquellos momentos estaban muy altos. Entonces los préstamos se los comieron. Fue un cúmulo de circunstancias por la avaricia. Porque si esto lo hubieran cogido en su momento, hubieran apostado poco a poco por esto, a lo mejor hubiera sido otra cosa”. (E-12)*

Una opción intermedia entre la mentalidad emprendedora de los que se inician en una empresa familiar y alcanzan metas de competitividad internacional y la gran empresa tradicional que

entra en crisis se encuentra en un tipo de empresa que se inicia desde individualidades que se han formado en el exterior, desde la inmigración, y han forjado una mentalidad de emprendedor que les hace volver con iniciativas capaces de atraer externalidades de los lugares de emigración. El caso prototípico lo tenemos en una empresa de conservas de Bedmar

*“Nosotros hemos vivido siempre en Navarra. Cuando tenía yo unos 15 años, ya venía a mi padre rondándole por la cabeza que se venía a Andalucía, a su pueblo a montar [una empresa] aquí. Porque él desde los 16 o 18 años trabajaba como cargador en una empresa de conservas de Navarra”. (E-8)*

Para ello hace falta algo más que ganas de volver a la tierra. Se muestra fundamental en la historia que se narra la pericia y la cualidad humana del actor innovador

*“Entonces lo llaman desde X [una potente marca de conservas] en Sevilla, a una empresa de conservas que habían cerrado por mala gestión o no sé qué. Se viene él desde Navarra, y levanta la empresa que llegó a poner 2 turnos de 350 personas”. (E-8)*

Al demostrar conocimiento y capacidad organizativa...

*“El Ayuntamiento de Bedmar habla con mi padre y con el gerente de lo que es hoy A [otra empresa conservera de Bedmar], se pone en marcha una cooperativa, la Mágina Hortofrutícola. Como es una cooperativa y las cooperativas no funcionan porque todos quieren mandar...” (E-8)*

Pero un emprendedor no puede verse limitado en sus proyectos de ingenio igualitarismo porque los resultados son una mala organización; en cambio, desde su mismo prestigio

*“De ahí que como tiene mucha experiencia y está avalado por una multinacional decide (...) Entonces, tiene un contrato firmado que a donde va Antonio van ellos, a que le elaboren”. (E-8)*



Una vez demostradas las capacidades de iniciativa, y el prestigio ante empresas de solvencia, las ayudas aparecen de distintas formas que se hacen convergentes

*“Sí. Nosotros tuvimos mucho apoyo. Apoyo en el sentido de cuando en el 99 empezamos con una nave, que nos la deja el Ayuntamiento, ese año no cobraron nada de alquiler. Al siguiente año, ya nos ponemos en conversación con el Ayuntamiento y todos los terrenos en los que está instalada la fábrica nos los vende el Ayuntamiento, pero con facilidades, que hasta el 5º año no empezamos a pagar. Es decir, si no hubiésemos contado con unos terrenos, que la cuantía es, pues no hubiésemos podido empezar. Y luego contamos con el apoyo de B [una conocidísima marca de conservas vegetales]”. (E-8)*

El resultado es el de una empresa que, pese a ser consciente de la competencia china, apuesta por la diversificación y la calidad, por el buen hacer empresarial, habiendo consolidado un mercado, en el que cada vez es más autónomo para diseñar y llevar a cabo su propia estrategia industrial.

Se encuentran también en la realidad provincial del agroalimentario industrial otras empresas que, partiendo de una realidad familiar, temporera y artesanal, han llegado a convertirse en punteras empresas del sector, con casi todos los ingredientes que facilitan la resocialización: moderna gestión empresarial, innovación tecnológica, inversión, formación, cumplimiento de la ley, políticas retributivas...

*“En ese aspecto sí que ha habido un cambio. Se ha querido quitar de ese aspecto de empresa familiar y pasarlo a una empresa como pueda ser cualquier otra. Entonces ahí, sí que se ha invertido mucho en la formación del personal, se ha buscado ese buen ambiente de trabajo, se ha implantado prácticamente al 100% un sistema de productividad, se tiene una retribución fija, que es la que se marca por convenio (...) Luego en seguridad y salud se ha avanzado mucho (...) También ahora hemos empezado por certificarnos con la calidad (...) Y todo eso redundará al final en el concepto éste de calidad, de mejora continua y creo que es un camino que debemos de seguir para estar siempre en el mercado y dentro de lo posible ser los líderes. Y ése es el espíritu y las inquietudes que tenemos”. (E-10)*

Y, claro, se prospeccionan periódica y sistemáticamente los mercados, en pro de la adaptabilidad. En una de las empresas más señeras del sector en la provincia, con filiales en varios países a partir de un modelo artesanal y durante mucho tiempo, temporero

*“Se estudió el mercado y se vio que a la gente le gusta mucho el chocolate. Iba a haber un boom del chocolate, precisamente importado de los países de norte y suramérica. Y bueno, ese boom se ha producido también en España del chocolate y nosotros hemos crecido gracias a la inclusión del chocolate en nuestra empresa. Las empresas que se quedaron estancadas en aquel momento o se quedaron nada más que con el sector de mantecados, no han crecido lo que nosotros hemos crecido”. (E-11)*

Coexisten en la realidad provincial, como se ha podido comprobar en los párrafos anteriores, empresas sin arraigo a la misma con empresas cuyo origen y desarrollo se han dado siempre aquí. Pese a ello, observamos que aquéllas que se adaptan, arraigadas a la tierra o no, comparten un saber hacer empresarial que se echa en falta en aquellas otras que no invierten en formación, en tecnología, en investigación de mercados, etc.

En cualquier caso, y a partir del modo en que los agentes implicados del sector a los que hemos entrevistado perciben la realidad, el agroalimentario jiennense está más que necesitado de programas de adaptabilidad en varias cuestiones. Piensa el gerente de una de las empresas modélicas que

*“El secreto de esto está: lo primero, en la capacidad de riesgo, asumir riesgos y que lo poco que tengas en el bolsillo lo pongas encima de la mesa y lo arriesgues (...) y luego la capacidad de sacrificio (...) esa capacidad de comerte el tiempo tuyo y de tu familia, en pro de una idea, eso es muy complicado”. (E-7)*

Naturalmente que la inversión, tanto la pública como la privada, se percibe como factor de adaptabilidad, al igual que la reinversión de beneficios. Sin embargo se echan en faltas programas

mixtos de financiación que no ahoguen al empresario. Pese a que apenas existen en la provincia sociedades de capital riesgo, éstas se perciben como algo distinto a las ayudas

*“Una sociedad que admita el riesgo (o una sociedad capital riesgo) no deja de ser una sociedad que mete un millón para dentro de 2 años recoger 4, y quieren un 40% de margen. Eso no es ayudar (...) Yo pienso que se trata de buscar una fórmula mixta. Ni que la administración avale el 100% ni que el interesado se tenga que avalar el 100%. Tienes que tener tú algo de responsabilidad para que no sientas que te lo han regalado”. (E-7).*

Sin embargo, ni todo es tecnología ni todo es capital en la adaptabilidad de las empresas. Ser un atento observador de la realidad cotidiana puede conducir a medidas y actuaciones que conduzcan y/o favorezcan la adaptabilidad y que, además, se convierten en nuevas oportunidades para las empresas del sector, y para colectivos sociales que se incorporan ahora masivamente a los mercados. A propósito de las transformaciones recientes en los mercados de trabajo un empresario adaptado nos comenta que

*“Quizá en los últimos 2 años hemos notado una rotación más intensa que antes porque aquí el 80% de la plantilla está por encima de los 8 o 9 años (...) estamos notando que la gente viene, prueba o le hacen falta meses para algún tipo de prestación social... se van. Y eso no es una cosa de mi empresa”. (E-7)*

Lo más importante, en términos de adaptabilidad, es el análisis que en clave de futuro hace este mismo empresario, y que a nosotros nos parece que señala tendencias generales de los mercados de trabajo, y tendencias particulares que debidamente planificadas pudieran suponer el revulsivo que la provincia de Jaén parece estar necesitando hace tiempo

*“Y aquí, dentro de 10 años, eso es lo que tenemos que ir viendo, por automatizar procesos y por incorporar el tema de las mujeres y de los inmigrantes” (E-7).*

La formación se plantea en todas las empresas adaptadas como factor de adaptabilidad. Pero no solo una formación para los trabajadores que ha de ser especializada

*“Hay departamento de I+D. Además, utilizamos consultores, asesores, empresas de marketing, todo va en conjunto. Además de que esta empresa está muy interesada en la formación personal, con lo cual continuamente nuestros trabajadores están reciclándose, formándose; y se forman, no sólo en cursos teóricos sino en cursos prácticos, a través de consultorías, de asesorías. Siempre intentamos estar al día” (E-10)*

*“En el departamento de recursos humanos hay una inquietud, principalmente el tema de seguridad y salud, y se ha invertido mucho en el tema de instalaciones y tal, como prevención de riesgos y enfermedades profesionales. Hay un departamento que se dedica a eso (...) y hay ergonomía, hay estudios en cuanto a la luminosidad, de decibelios, etc. (...) Luego se han hecho cursillos de formación con personal propio, luego por las mutuas que tenemos, también hemos tenido simulacros de incendio (...) O sea que hay una mejora y una formación constante. Y por el tema de recursos humanos también hay unas inquietudes de la gente. Y ya que, por suerte o por desgracia, estamos muchas horas aquí, que la gente se sienta lo más a gusto posible. Se intenta que estemos lo más a gusto posible”. (E-11)*

sino también la formación del empresariado, en un proceso complejo de resocialización

*“(...) hice Biología (...) entonces te das cuenta de que tu negocio necesita más un gerente que un veterinario-biólogo metido en planta y lo que hay es lo que hay y eso lo están haciendo personas que no son biólogos y saben más que tú de lo que manipulan todos los días”. (E-7)*

Lo que a todas luces queda claro tras la investigación lo resume bien uno de los entrevistados

*“La tecnología no es lo que hace a una empresa. Es importante, pero vamos, es una palanca más del éxito del negocio”. (E-7)*

Parece, más bien, que el éxito empresarial, la adaptabilidad es más bien una función no lineal de un conjunto de elementos que poco o nada tienen que ver, directamente, con la innovación tecnológica que, no obstante, es imprescindible y nadie, ni empresarios ni trabajadores, cuestiona ya seriamente.

La adaptabilidad, así pues, vendría más bien de la mano del riesgo, la dedicación, la formación, el uso del diálogo en la empresa, la formación a la medida de las necesidades huyendo de una de tipo genérico, el cumplimiento de la legalidad, la eliminación de la precariedad, etc.

La situación particular del mercado de trabajo jiennense no es el mejor aliado a la adaptabilidad, no si el empresario no decide introducir esta transformación como un valor para su empresa. El problema más acuciante de la mano de obra del agroalimentario es su inestabilidad. Aunque algunas empresas han logrado fidelizar a sus trabajadores, lo cierto es que persiste en el mundo rural el apego al olivar, y a sus campañas de recogida, lo que afecta a muchas empresas localizadas en el medio rural. Algo similar ocurre en el sector de la madera. Por ello, adaptarse es tener en cuenta estas circunstancias y facilitar a los trabajadores actuales que puedan compaginar ambas actividades. Una política de empresa menos flexible posiblemente se traduciría en un sospechoso aumento de bajas laborales en la época de recogida de aceituna.

Como puede verse la que es una debilidad estructural del mercado de trabajo jiennense, se introduce ahora como factor natural del sector agroalimentario, buscando los modos de reducir sus efectos negativos, a través de la búsqueda de compromisos dialogados, o del establecimiento de fórmulas flexibles con colectivos en incorporación a los mercados, fundamentalmente, mujeres e inmigrantes.

Lo que uno de los entrevistados ha denominado 'Paro estructurado de fraude', y que hemos recogido en nuestra matriz Dafo, hace referencia claramente a una manera de ser y sentir, habitualmente tradicional, rural, que ve en la acumulación de ingresos familiares el objetivo fundamental, y prácticamente el único. La escasez y mala calidad del trabajo que ha habido en Jaén hasta la fecha no ha favorecido el cambio de ese estado de cosas. Por lo que las políticas de cambio

de mentalidades son más que necesarias en el camino de la adaptabilidad empresarial e industrial de la provincia de Jaén.

Pese a los casos de excelencia que es posible encontrar en el sector agroalimentario y de los que es posible deducir cuál es el más adecuado conjunto de medidas que garantizan la adaptabilidad, el agroalimentario jiennense tampoco está libre de la enorme competitividad que caracteriza nuestros tiempos. Con más de 4500 cárnicas en el Estado, la dificultad por colocar la producción propia es cada vez mayor. Una mala gestión, de tipo familiar, supuso el cierre de una otrora potente cárnica jiennense. Todas las ayudas, toda la inversión en maquinaria, no fue suficiente ante la ausencia de una política empresarial moderna.

Por otra parte, el aumento constante de los niveles de exigencia en cuanto a la calidad y la trazabilidad de los productos exigen inversiones en tecnología de última generación. Y es ahí donde pueden realizarse los mayores esfuerzos inversores. Como nos recuerda un entrevistado

*"La tecnología sigue, pero cuando haces un cambio importante es cuando dices o me quito o me pongo, pero si me tengo que poner, a la última". (E-7)*

Amenaza también al sector en la provincia un sistema de ayudas que se percibe de modo desigual, pero que en cualquier caso no parece haber sido capaz de promover la adaptabilidad deseada. Por un lado se es consciente de la gran cantidad de ayudas disponibles

*"Si yo hubiera pillado en el 86 la facilidad que hay para montar negocios". (E-7)*

Al igual que en otros sectores, se sabe de las ayudas, pero no se confía en que de ellas dependa el éxito del proyecto. Además, se percibe que su burocracia no se adapta a las necesidades de actuación de los empresarios, o que son lentas, o ineficaces...

Sin embargo, son muchas las esperanzas que cabe poner en el sector agroalimentario jiennense, pues cuenta con todo el respaldo de la cultura y la dieta mediterránea, cada vez más

valorada en todo el mundo, y muy especialmente, entre nuestros vecinos europeos que son el principal mercado extranjero para cualquier empresa española en la actualidad.

El aumento progresivo en los niveles de exigencia de calidad de lo que comemos es una gran baza para Jaén, pues calidad es el principal ingrediente de lo que se produce aquí, especialmente a partir de un modelo de gran potencialidad, cual es la articulación en la producción de lo tradicional y lo tecnológico, y con un modelo organizativo de corte moderno

*“La tecnología te ayuda a mantener lo artesanal, es decir, lo artesanal hoy sin la tecnología sería hasta peligroso. Es decir, tú no tienes porqué dejar de fabricar un buen producto, no tienes porqué dejar de ser artesano y fabricarlo con tecnología”. (E-7)*

*“No, afortunadamente no hay ninguna [conflictividad laboral]. La gente se siente a gusto, cómoda, se identifica con la empresa, que eso es muy importante; que las personas no se sientan ajenas a la empresa, sino que se identifiquen con la propia empresa”. (E-10)*

Todo lo cual debería redundar en la generación de sinergias, en forma de marcas fundamentalmente que, cumpliendo con los criterios más básicos del desarrollo sostenible, particularmente las certificaciones de calidad, consiguieran el posicionamiento de mercado que sin duda merecen.

Sin ser la característica dominante, sí proliferan en el agroalimentario jiennense buenas prácticas en materia de modernización social y empresarial, introduciendo como parte de la partida de gastos habitual la contratación de distribuidores; la presencia en ferias; la contratación de intermediarios o brokers, utilizando el liderazgo y el reconocimiento...

*“(…) nuestro mercado natural ahora mismo es Europa, es decir, nosotros estamos presentes hoy en toda España, no hay ninguna provincia en que no tengamos distribuidor y estamos haciendo operaciones ya con Portugal, en Francia, Alemania, Holanda. Indudablemente los mercados que más estamos tocando son Alemania, Francia y Portugal y además son prioritarios, son de objetivo y son en los que estamos haciendo incidencia, en los que*

*estamos asistiendo a ferias, en los que tenemos agentes o brokers que nos atienden el mercado". (E-7)*

También es indicador de modernización social y empresarial la planificación de las políticas de recursos humanos del futuro más próximo, a partir del análisis realista de los mercados actuales de mano de obra. Contar con mujeres e inmigrantes en esa planificación debería ser un punto de partida de cualquier iniciativa empresarial actual.

La actividad industrial puede, según nos demuestran algunos de los entrevistados, realizarse de modo sostenible, moderno y bien organizado si se parte de diagnósticos adecuados

*"Ese es tu trabajo de todos los días. Tienes que analizar internamente, ver: las tendencias de tu mercado, de tu competencia, tu tendencia tecnológica, la tendencia de qué tecnología tienes que ir metiendo en tu empresa para ir adaptándote a los cambios, en las tendencias de hábitos de consumo" (E-7)*

El problema estriba en que el acceso a esa información, a esos diagnósticos, sigue sin ser generalizado. El crecimiento continuo de la oferta formativa en gestión de empresas es un contundente indicador de lo que decimos. Sin embargo, la fórmula familiar sigue predominando como enfoque director de la gestión de las empresas jiennenses. Y es ahí donde mayores esfuerzos han de realizarse.

La globalización, así pues, puede ser un poderoso enemigo o un oportuno aliado, que nos ayude a transitar de lo intuitivo a lo estratégico

*"¿Qué te puede pasar ahí? Una fatalidad o una oportunidad. Que te eche a la calle y pierdas los kilos que tienes con ese señor o que si este producto rota lo voy a incorporar a mi plantilla nacional y que te encuentres que no eres capaz de producir para M [una cadena de supermercados]. Las ampliaciones hay que hacerlas de forma que: yo necesito esto, eso es lo que hago, y un poquito más (...)" (E-7)*



En cualquier caso, nos devuelve a la realidad el empresario que, además de haber invertido en tecnología; haberse adaptado a la realidad local de la mano de obra disponible y a la economía de la zona; además de haber colocado su producción en todo el Estado y algunos países europeos; además de haberse formado y no descuidar todos los elementos necesarios de una política empresarial seria –gestión del conocimiento, política comercial, política de I+D, etc.- reconoce que

*“Luego, ande o no ande la máquina que hay que moverse, hay que salir a la calle y vender lo que esa máquina es capaz de producir”. (E-7)*

Como para el caso del textil-confección y de la madera ya vistos, y para el del turismo que se verá a continuación, se cierra el capítulo de análisis de los resultados de investigación del sector agroalimentario con una Matriz Dafo con algunos de los factores explicativos tanto de las situaciones de dificultad como de las de oportunidad de un sector falto de organización pero repleto de inquietud empresarial y excelente calidad.

**Tabla 4. Matriz DAFO (estructural y ecológica) del Sector Agroalimentario**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Falta de organización como sector</p> <p>Escaso aprovechamiento de sinergias</p> <p>Atomismo</p> <p>Mentalidad empresarial de corte familiar (en evolución)</p> <p>Paro estructurado de fraude</p> <p>Escasa y mala formación empresarial</p> <p>Inadecuada formación de los trabajadores</p>	<p>Globalización</p> <p>Sobreproducción</p> <p>Exceso de confianza en la tecnología</p> <p>Desconfianza en la tecnología</p> <p>Mayores exigencias de calidad</p> <p>Estructura financiera inadecuada, insuficiente e ineficiente</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Riqueza natural</p> <p>Cultura agroalimentaria mediterránea</p> <p>Forma parte de la primera industria de Jaén</p> <p>Calidad de los productos</p> <p>Carácter artesanal de los productos</p> <p>Mano de obra especializada</p> <p>Calidad certificada de algunas empresas</p> <p>Departamentalización de las empresas (I+D, recursos humanos...)</p> <p>Experiencia acumulada en entornos productivos adaptados (Industria conservera navarra)</p> <p>Modernización empresarial (ferias, brokers, estudios de mercado)</p> <p>Empresarios excelentes que pueden actuar como asesores</p> <p>Programas de ayudas a la exportación</p> <p>Incremento progresivo de la formación</p> <p>Adecuación progresiva de la formación</p>	<p>Globalización (Doña Jimena)</p> <p>Nuevos mercados</p> <p>Nuevos mercados que exigen más calidad</p> <p>Posibilidad de competir en precios</p> <p>Mayores exigencias de calidad</p> <p>Ayudas a la creación de empresas</p> <p>Programas de empleo y autoempleo</p> <p>Programas de Igualdad de Oportunidades</p> <p>Programas de Inserción Laboral</p> <p>Políticas de empresarialidad responsable</p>

---

## **6.4. Sector Turismo**

### **6.4.1. Panorámica general del Sector Turismo**

---

Como ocurre con la mayor parte de los sectores industriales analizados en este informe, y como hemos señalado ya repetidamente, si se trabaja, a nivel de referencia, con el ideal de distrito industrial como estructura y, lo que es más importante, como dinámica maximizadora de las posibles sinergias entre agentes del territorio, entonces resulta francamente difícil hablar de la existencia en la provincia de Jaén de un sector turístico, pese a su indudable interés en esta materia y muy a pesar de los logros continuados por la provincia en este reto estratégico en los últimos años.

Es en esa línea descriptiva en la que han solido moverse los análisis que sobre este segmento de la actividad económica de la provincia se han realizado hasta la fecha, y los que con carácter periódico nos proporciona el Observatorio Turístico de la Provincia de Jaén.

A través de una de las más recientes publicaciones de este observatorio sabemos que, como ya viene siendo habitual, crece año a año el nivel de ocupación, en términos absolutos, aunque sigue siendo un objetivo alargar la estancia de los visitantes y conseguir que decidan pernoctar en lugar de visitarnos de paso.

Aunque desde el punto de vista de su evolución histórica las magnitudes del turismo son esperanzadoras, se observa también a través de estos análisis periódicos la permanencia de serios inconvenientes a un desarrollo turístico sostenido, sostenible y de calidad. Con los mejores ingredientes ya se cuenta, pues la valoración a propósito del trato, la hospitalidad, la restauración y el alojamiento no puede ser mejor. Peor valorados son, también de modo sostenido, la oferta de ocio, el tráfico y el aparcamiento.

Los resultados que se recogen más arriba deberían promover una reflexión a propósito de la sin duda inmejorable posición de la provincia para apostar por el turismo que desea, es decir, aquel basado en la calidad como principio rector. Pero para ello, claro, necesitamos conocer también las posibilidades y límites al desarrollo turístico provincial desde la perspectiva de sus protagonistas.

Aquí, como veremos al abordar las conclusiones, la heterogeneidad es la característica principal de un sector que aún con frecuencia se confunde con la hostelería.

La profunda renovación que está experimentando el mercado turístico en los últimos años permite augurar un buen futuro al conjunto de actividades que en la provincia se desarrollan con pretensiones de convertirse en algún tipo de servicio turístico. A lo largo del trabajo de campo nos topamos, continuamente, con novedosas iniciativas, que son el incipiente despegue de lo que con la planificación necesaria podría convertirse a medio plazo en una de las más potentes industrias jiennenses.

Sin embargo, y pese a los visibles esfuerzos que municipios, comarcas y administraciones están realizando en los últimos años en pro del desarrollo turístico, son necesarias intervenciones y recursos que a menudo sobrepasan la propia capacidad de actuación de los organismos públicos implicados. El turismo en Jaén, como potencial motor de un gran desarrollo en los próximos años, requiere para su materialización de la construcción de las infraestructuras necesarias y de la mejora de las existentes; de la simplificación de las ayudas; de la diversificación de las mismas, promoviendo fórmulas mixtas de financiación, especialmente en aquellos casos en que el futuro empresario pueda tener un interés personal en conservar o recuperar una infraestructura –un cortijo abandonado, por ejemplo-.

Ciertos inconvenientes estructurales definen también el subdesarrollo del sector en la provincia, y explican en buena medida las conclusiones de los distintos análisis, como por ejemplo el hecho de que no solo aumente sino que disminuya la presencia de visitantes extranjeros en la provincia. Aunque se sabe también que este hecho es compartido con otras provincias y regiones españolas, y pese a los conocidos esfuerzos de difusión y divulgación públicos, se requieren más medidas que aumenten el interés por los territorios, acompañando tales medidas de los elementos necesarios para consolidar una actividad en torno a esas zonas. Por ejemplo, de poco vale declarar una zona determinada como ruta de interés turístico cultural si poco más se hace que darle nombre y señalizarla en la carretera.

Pese a todo se observan un sinfín de originales iniciativas en buena parte de la provincia, apostando por la innovación, no solo tecnológica, sino también en cuanto a lo que se ofrece como producto y servicio turístico. Lo veremos con más detenimiento a la hora de analizar cómo se producen procesos de resocialización en las empresas del sector.

En otro orden de cosas, concretamente en cuanto a la organización empresarial y del trabajo, hemos tenido la oportunidad de conocer prometedoras alianzas o formas novedosas –a distancia- de gestión de un alojamiento turístico. O de cómo la juventud del sector y la presencia en el mismo de jóvenes empresarios, está permitiendo que afloren iniciativas que, además de buscar en ellas un modo de vida, sean coherentes con los principios de las personas que las ponen en marcha, introduciendo en algunas de estas iniciativas la perspectiva de género, o asociando la propia actividad económica desarrollada con los planes y proyectos de desarrollo sostenible de la zona en la que se ubica el recurso turístico particular.

La heterogeneidad, la variedad es una característica inherente a las actividades del sector, especialmente en una zona sin apenas tradición turística; sin mar; sin grandes complejos hoteleros ni grandes hoteles. Ofrecer algo distinto se postula como la marca distintiva de la provincia, generando productos y servicios sostenibles que contribuyan al desarrollo de un tipo de turismo que, de suyo, lo es. Observar un espacio cinegético; descargar tensiones en un balneario; conocer a través de una representación teatral la historia de una ciudad y de su arquitectura e historia, son, todas, actividades sostenibles.

Aproximarse al sector turístico de la provincia produce sensaciones contradictorias, pues resulta sencillo, a través del propio contacto con la tierra y con los operadores turísticos, intuir el potencial del que tanto se habla.

Basta solo mirar algunos indicadores para observarlo. Con respecto a la media andaluza, la ‘industria’ turística jiennense está mejor valorada en<sup>18</sup>:

Relación precio-servicio.

---

<sup>18</sup> Cfr. Observatorio turístico de la provincia de Jaén.

Amabilidad y trato.  
Seguridad ciudadana.  
Entornos urbanos.  
Parques naturales.  
Paisajes.  
Ocio-diversión.  
Restauración.  
Alojamiento.

Está, sin embargo, claramente por debajo de la media en infraestructura de transportes, en general (autobuses, trenes, taxis), aunque resulta fácil alquilar un coche, casi como en cualquier otro lugar de Andalucía. Claramente por debajo de la media, la sanidad percibida.

Si se analizan los datos anteriores con cierto detenimiento es fácil reparar en los factores que explican la tan mencionada potencialidad provincial. Pues son las clases con mayor poder adquisitivo las que valoran en la planificación de sus destinos turísticos la mayor parte de los indicadores de esa lista de excelencia.

Como al analizar los otros sectores industriales objeto de interés de esta investigación, nos damos cuenta de que las motivaciones para construir una realidad industrial turística en la provincia de Jaén son, más que nada, escasas. Se suelen confundir, a menudo, con la simple necesidad de trabajar, y de hacerlo allí donde más fácil y cómodo resulte. Por ello, es necesario promover la toma de conciencia a propósito de las oportunidades de negocio que el interés turístico provincial está llamado a generar. Esta necesidad es especialmente relevante al tratarse de un entorno productivo más emergente que consolidado, con lo que ello tiene de oportunidad única para no caer en errores previsibles o ya conocidos. Y esa necesidad solo podrá satisfacerse con un conocimiento en profundidad de las actitudes de la población hacia el turismo y con la debida planificación estratégica del turismo de una provincia que, solo por su baja densidad de población, está llamada a ser destino de ese turismo, cada vez más reclamado, basado en el disfrute, sosegado, de naturaleza y sociedad, sin fetichismos lúdicos o geográficos.

## 6.4.2. Procesos de resocialización en el Sector Turismo

Concluimos con el turismo el análisis de los resultados de investigación. Si en todos los casos se hace difícil en Jaén hablar de 'sectores industriales', con el turismo resulta especialmente complicado, tanto por la naturaleza de la 'materia' turística, como por la habitual confusión entre lo que es un auténtico sector, con conciencia de serlo, y lo que es un mero agregado de productos y servicios que pueden englobarse bajo la etiqueta 'turismo'. Como afirma un representante de los trabajadores de la hostelería jiennense

*"En Jaén existe un sector turístico, pero que no es empresarial". (E-22)*

Sector no empresarial que vendría a ser antónimo de eso de lo que venimos hablando a lo largo de todo este Informe y que consideramos un modelo de referencia, es decir, los distritos industriales.

Diferenciamos, así pues, el sector turístico de la mera hostelería, existente tanto en destinos turísticos como en otros que no lo son. Naturalmente que la hostelería es uno de los pilares del sector turístico, pero no lo conforma por sí sola.

Información periódica sobre el turismo está ahora fácilmente accesible a través de los boletines del observatorio turístico de la provincia de Jaén. Son magnitudes mensurables las que se recogen en esos informes periódicos: número de visitantes, número medio de pernoctaciones, valoración del sector, etc. Nuestro interés, en cambio, ha sido conocer el modo en que los propios protagonistas lo viven; cuáles son los problemas más habituales a los que se enfrentan; cuáles han sido sus estrategias comerciales; cuál es su relación con un modelo sostenible de desarrollo; qué papel juegan las TIC'S en sus estrategias empresariales, etc.

La existencia en este sector emergente de un buen número de modelos empresariales de excelencia nos ha obligado a concentrarnos en ellos. Son auténticos modelos de gestión turística, algunos desde la inexperiencia absoluta y contando solo con la ilusión y alguna ayuda pública. En

esta ocasión, una iniciativa pública ha dado lugar a una empresa con gran proyección, y que combina, desde su origen, elementos de resocialización y adaptabilidad, a saber, apoyo público, formación, entusiasmo

*“Yo empecé un ciclo superior de Información y Comercialización Turística, en Cazorla. Entonces, a raíz de finalizar el curso te hacen un proyecto. Hice un proyecto de un hotel aquí en Jaén, en el casco antiguo, y una de las actividades del hotel eran los paseos teatralizados (...) Esto del premio era, hacen una especie de concurso que eligen a unos cuantos proyectos (...) Hacen como una pequeña criba, que dejan los 20 mejores proyectos y el primer premio, por decirlo de alguna manera, es un curso intensivo de Creación y Desarrollo de Empresas que dura unas 500 horas”. (E-19)*

Un claro cambio en la mentalidad de los jiennenses más jóvenes, que han viajado más, que han desarrollado inquietudes culturales desde pequeños, que no han tenido que salir, no habiendo acumulado rencores contra esta tierra, se muestra también un ingrediente esencial en el desarrollo del sector turístico provincial. Este joven empresario deja clara la importancia del factor humano, especialmente rentable en un marco con atractivo turístico incuestionable

*“Y yo soy una persona muy abierta siempre, trabajando de cara al público. Esto era lo que de verdad hacía falta en Jaén, porque tenemos un marco incomparable con la catedral, los baños árabes y demás. Y la cuestión era un poco movilizar a la gente joven de aquí”. (E-19).*

otros porque han sabido crear servicios turísticos y no solo productos, de modo que son capaces de gestionar la visita de un monumento, poner en circulación un transporte turístico, la venta de productos ecológicos o el diseño gráfico especializado en temática patrimonial. Otros, más periféricos, que han apostado, desde su origen, por la calidad, consiguiendo menciones y promoviendo un auténtico desarrollo sustentable.

Debilidades y amenazas al desarrollo turístico en Jaén, las hay. Claro está. Y las trataremos también en este análisis final de los procesos de resocialización del sector turístico. Eso sí, a través, fundamentalmente, de la visión que de los mismos manejan sus protagonistas. Por ejemplo, la



tradicional confusión entre hostelería y turismo ha generado un estado de cosas que no parece el mejor punto de partida para un sector con calidad

*“Yo tendré como unos 20 años trabajados aproximadamente y la gran mayoría la he trabajado en la hostelería; sin embargo, en la hostelería es donde menos cotizado tengo. Porque era para trabajar los fines de semana en un pub echando copas, eso no cotiza ni se refleja en ningún lado, te metes a trabajar en una taberna y vas unos fines de semana a servir unas mesas, eso no cotiza en ningún lado ni figura. Entonces hay un gran segmento de la hostelería que hay economía sumergida. Entonces cómo vas a reivindicar derechos, ni un convenio, ni un salario. Es imposible (...) Si hablamos de estadísticas y de cifras, yo conozco muy poquitos trabajadores de la hostelería que tengan una antigüedad superior a los 2 años. Y te hablo de empresas emblemáticas. No hay contratos fijos (...) Eso es una situación generalizada en la provincia de Jaén”. (E-22)*

Un cierto modo de hacer las cosas, común a la mayoría de los sectores analizados amenaza la colaboración percibida por trabajadores y sindicalistas, fundamentalmente, aunque también por parte del empresariado en muchas ocasiones. Tender puentes entre la administración, la universidad, la empresa y el tejido social en general es otro gran, y difícil, objetivo para Jaén

*“La Diputación tiene un defecto muy, muy grande y es que no cuenta con los trabajadores del sector para nada. Tiene un patronato de turismo y a mí no me han invitado a una reunión para comentarme, ni para consultarme, ni para opinar, ni para nada. Eso pienso que es una carencia. Dejar de la mano de Dios a la fuente y a la mano de obra del turismo, o sea, a los trabajadores, para mí eso es aberrante. Sé que en otras provincias como Cádiz, Málaga, Córdoba, Sevilla, tienen sus comisiones y patronatos de turismo y los sindicatos están presentes”. (E-22)*

La economía sumergida parece estar presente también en este sector, presentándose pues como problema estructural

*“Aquí las empresas de turismo son de subsidio y son verdaderos pozos de economía sumergida. Una empresa de turismo rural de mi pueblo, por ejemplo, está camuflada como asociación, no son ni empresarios, no declaran, no pagan impuestos”. (E-22)*

La sobreexplotación de algunas zonas en detrimento de la infrautilización de otras está dando lugar a un modelo que, pese a la potencialidad, no es siempre sostenible

*“Llevamos 10 años o más hablando de turismo rural pero yo el turismo que veo es un turismo de explotación, de aprovechamiento”. (E-22)*

La estacionalidad ha sido señalada en varias ocasiones ya como uno de los grandes problemas del emergente sector turístico provincial, y algunos empresarios se animan también a proponer soluciones

*“El turismo rural necesita una promoción para llegar al cliente (...) El turismo rural es un nuevo producto, de nuevos españoles porque quien más, quien menos hemos tenido trato con el turismo rural porque hemos vivido en el entorno rural, pero el joven que nació en una ciudad o pequeña ciudad no conoce lo que es el turismo rural y ahora empiezan a surgir estructuras para ofrecer ese tipo de turismo. El turismo rural se encuentra con el problema de que es de fin de semana y temporada otoño-primavera y nada más (...)”. (E-23)*

La innovación es una característica compartida por todas las iniciativas que hemos seleccionado. Es el embrión de una manera de entender y construir el turismo. Desmanes los hay también. Y una legislación que no siempre facilita las cosas, se quejan algunos empresarios. Pero se encuentra innovación, tecnológica y temática, en todas las empresas analizadas. Como nos recuerda un representante de los trabajadores

*“El impacto de las tecnologías en el turismo ha sido fabuloso (...) en hostelería todo el mundo tiene ya correo electrónico. Cualquier restaurante, hotel, cualquier empresa medianamente aceptable o mediana tiene ya implantado el correo electrónico, su propia página Web, que es curioso, ¿no? Una página Web es una cosa ya más de peso. Cualquier*

*empesita, restaurante, cualquier hotelito de la sierra o de cualquier pueblo de Jaén tiene su propia página Web, su correo electrónico, tiene su red central de reservas a través de Intranet o también a través del correo de empresas que utilizan ellos". (E-22)*

La potencialidad combinada de turismo y tecnología la observamos en 2 de de las empresas consultadas. La una porque hizo de Internet su particular punto de venta

*"La única empresa de Jaén que ofrece nuestros productos mayoritariamente alojamientos en entorno rural es VT (...) cuando Internet empezaba a funcionar y los "puntocom" eran los objetivos de las empresas tecnológicas". (E-23)*

Más importante que la innovación tecnológica es la renovación empresarial. Adelantarse es sin duda el mejor indicador de adaptabilidad. El mismo empresario nos cuenta que

*"Pensé montar una herramienta para el sector turístico (...) Hace 6 años una empresa mayorista de turismo de Internet, aunque sea muy reciente, no era interesante". (E-23)*

Localizar, apoyar y conseguir la colaboración de estas personas de naturaleza inquieta que han decidido dejar en Jaén su propio valor añadido en lugar de llevárselo a otros lugares debería ser objetivo prioritario de las administraciones. O, de cómo es el caso, aprovechar el entusiasmo que en un momento determinado pueda causarle un punto de nuestra provincia a una persona de otro lugar, hasta el punto de decidir quedarse aquí a vivir y trabajar, a promocionar y dar a conocer el lugar del que en su momento quedó encantado. En el sistema de reclutamiento, formación, ayudas... encuentran los empresarios buena parte de sus problemas

*"Nos asqueamos del tema subvenciones y nos hemos tirado 7 u 8 años sin siquiera solicitar nunca ni una. Además eran inversiones a veces tan pequeñas y somos tan torpes, tan incapaces de movernos en el mundo de los papeles, de la burocracia, que además el tiempo, el calentamiento de cabeza que suponía el preparar todos los papeles para que, al final, a lo mejor de la inversión de 1 millón te dieran un 15%. Dices: 150.000 pelas y me he tirado 2 meses trabajándome eso para que encima te lo den a los 2 años. No merece la*

*pena (...) Y hablo pura, dura y llanamente de subvenciones. Nosotros, si volvemos a los orígenes, pillamos un pellizquito de la miguita que quedaba de un leader, en el 94. Después, casi todas las subvenciones, denegadas". (E-20)*

Por su parte, otro empresario, esta vez del turismo rural comenta los principales problemas a la hora de afrontar las inquietudes personales y convertirlas en proyectos empresariales, en concreto, la ineficacia e insuficiencia de los apoyos públicos, que parece ser un auténtico problema estructural en todos los sectores analizados

*"En cuanto a la calidad del alojamiento, aquí el gran problema son los costes, es decir, invertir en un alojamiento, en adaptarlo a las nuevas necesidades que quiere el turismo rural (...) hay que buscar una facilidad en cuanto a la financiación de esos proyectos, ya no solamente a base de ayudas sino financiación fácil de obtener y a largo plazo (...) si nos encontramos con que para conseguir una licencia me lleva dos años, el proyecto otros dos años... y el emprendedor cuando se encuentra que los requerimientos administrativos le dejan fuera del proyecto que había iniciado con ilusión (...) Para promocionar el turismo, hay que facilitarle la cosa a los emprendedores". (E-23)*

Sin embargo el empresario turístico no solo se queja. También propone

*"En Jaén hace falta coordinación. Coordinación entre ayuntamientos, comarcas y evidentemente provincia (...) Y se está haciendo un trabajo extraordinario, gastando auténticas fortunas y dando resultados. Es decir, son buenas. Desde las marcas de España, a las de Andalucía solo hay una, a Jaén Paraíso Interior, al Úbeda Interesa o Úbeda-Baeza Patrimonio de la Humanidad. Es decir, bien, fantástico, algunas extraordinarias. No dejan de ser hechos a veces aislados, sobre todo a nivel local, que tienen que justificar una actuación. Y sobre todo, lo más sangrante en la provincia de Jaén es a nivel comarcal. Comarcas, que cada una se crea su imagen. Se malgastan recursos una y otra vez los mismos". (E-20)*

Las posibilidades que abre la creación de sinergias, las oportunidades que genera la colaboración, las deja meridianamente claras este empresario cuando nos cuenta que

*“Úbeda-Baeza tienen tan poca capacidad de acogida de visitantes, a nivel hotelero, que en fechas puntuales, puentes, fines de semana... cuanto está a tope, ¿dónde vas? Me voy a Canena, a Cazorra, a Linares, me voy a Jaén capital, me voy a Sierra Mágina. Quien crea producto y demanda es Úbeda y Baeza, pero el que se está beneficiando es toda una región, todo un entorno, toda una realidad que va más allá de las 2 ciudades”. (E-20)*

La mentalidad abierta de este empresario resulta paradigmática. La necesidad de trabajar en red, de utilizar lo local como referente, sí, pero en términos globales, lo que, en el caso del turismo jiennense, supondría la apertura a otro tipo de alianzas (intercomarcales, interprovinciales, internacionales...) que dieran al desarrollo local y sostenible del turismo una auténtica dimensión global, en un modelo de aprovechamiento sinérgico de recursos, y no de multiplicación improductiva de los mismos.

El desarrollo sostenible forma parte inherente de buena parte de las actividades turísticas de Jaén, al ser el turismo de naturaleza el que más conocidos nos ha hecho. El turismo cultural es, por lo común, especialmente respetuoso con el cuidado del medio ambiente. La prohibición del uso de *flashes* en el interior de determinados monumentos da fe de esta actitud conservacionista.

La juventud de la mayoría de las personas que se incorporan, con proyectos, al mercado turístico, lo hacen desde una mentalidad en buena medida renovada. Han crecido y vivido tiempos cambiantes, en continuo proceso de adaptación, por lo que la adaptabilidad, la versatilidad, la polivalencia, la flexibilidad, el trabajo a distancia son ya costumbre para la mayor parte de los emprendedores turísticos. Las tecnologías no son un problema, todo lo más una carencia.

Honrosos méritos empiezan a personalizar el turismo en Jaén. Contamos en la actualidad con la mayorista más pequeña del estado. Que es reconocida como marca de turismo rural. Y que gestiona casi 500 alojamientos de este tipo de actividad. Y todo eso en poco tiempo, contando para ello con la fertilidad cruzada de conocimiento del medio y del mercado, innovación tecnológica y moderna gestión y organización empresarial.

El conocimiento que del propio sector tienen los agentes implicados sorprende. Y permite augurar un buen futuro si se consiguen sistematizar estas buenas prácticas. Los secretos del éxito están en este sector más claros que en ningún otro. Las dificultades, también

*“El turismo tenía y sigue teniendo muchos picos, muchos altibajos; muchos visitantes en temporadas altas: primavera, otoño, que ahora se ha convertido en un buen momento y después el asunto de los fines de semana. Había que pensar en otras cosas para que esos bajones, esos picos bajos pudieran mantenerse la empresa, la estructura (...) Nuestra alternativa fue el diseño gráfico, el diseño de productos patrimoniales, es decir, el diseño aplicado al turismo, los eventos, la cultura, los festivales, los libros estamos en ello; 10 añitos más tarde sigue, no quiere decir que haya funcionado pero hemos sobrevivido, lo cual no es poco”. (E-20)*

El cambio en el sector de los últimos años es percibido con claridad por los empresarios, que ahora tiene en cuenta todos estos conocimientos en su planificación estratégica. En este sector sí que parece empezar a rentabilizarse la educación universitaria masiva de las últimas décadas

*“Hemos pasado de una provincia de paso, 100% de paso, a destinos que empiezan a ser conocidos (...) Ahora mismo es que había poca oferta, las plazas de este tipo eran escasas (...) El resto de las plazas son tan reducidas que no puedes montar nada porque aunque intentes promocionarlo, te encuentras con que no hay plazas suficientes”. (E-23)*

Por lo que el mismo potencial de desarrollo puede estar resultando ya una rémora dada la lentitud con que el sector, en su conjunto, se adapta a la nueva situación. Lo cual es difícil, pues apenas está naciendo en la provincia.

La presencia de las nuevas tecnologías como parte esencial de todos los proyectos empresariales aquí analizados acarrea problemas del mismo orden, pues como afirma un empresario en cuya actividad el uso de Internet es, definitivamente, fundamental

*“Yo tengo un gran problema de logística. El gran problema es que nosotros necesitamos contactos inmediatos y directos y actualmente el uso de Internet, el uso de la telefonía, no está en igualdad de condiciones en todo el territorio nacional. Existe un proyecto ambicioso por parte del Ministerio de Economía y Hacienda para llevar Internet a todos los propietarios de alojamientos o actividad de tipo rural. Pero actualmente la realidad es que yo tengo grandes problemas no solamente para conectar a Internet sino la posibilidad de oír al otro lado una voz y algo más concreto aún como es el poder utilizar algo tan habitual como un fax. Mientras eso no llegue al propietario de turismo rural difícilmente podrá ofrecer eso en igualdad de condiciones a otro tipo de alojamiento o destino turístico”. (E-23)*

*“El gran problema que tiene mi empresa para que sea rentable ya no es el producto, porque lo tengo, ya no es el cliente, porque lo tengo, mi gran problema es comunicar con aquel propietario que necesita confirmarme una plaza hotelera para un cliente”. (E-23)*

Lo incipiente del sector turístico de la provincia permite entender el carácter avanzado de las propuestas que los distintos actores realizan en la línea de la modernización social y empresarial

*“Yo siempre he tenido una solución para mí ideal y perfecta (...) Siempre he creído que en la hostelería lo que puede funcionar es el autoempleo, que los propios trabajadores seamos propietarios de nuestro propio negocio; para evitar que haya esa plusvalía que el capital necesita o desea”. (E-22)*

Por otro lado a pocos actores en este sector les pasa desapercibida la importancia de la formación en el desarrollo del mismo que, eso sí, tiene que dar un paso adelante, y dejar de ser un mero trámite. Lo expresa bien el delegado sindical

*“Lo primero que hay que buscar en la formación es que sea atractiva e interesante para el trabajador; no una formación que te llevo de la oreja porque me dan subvenciones. Ésa no es un tipo de formación que el trabajador desea”. (E-22)*

Naturalmente las condiciones de trabajo son un elemento clásico pero fundamental en el desarrollo del sector. La precariedad no favorece, tampoco en este caso, el desarrollo de esta

actividad de enorme potencial en la provincia. Razona así al respecto el representante de los trabajadores de una organización sindical

*“Si yo quiero tener una empresa que dé servicio de calidad tengo que tener un trabajador fijo, de confianza, que esté a gusto en mi empresa, que trate al cliente con amabilidad, que defienda su puesto de trabajo, que defienda su interés, que es el mismo que el mío. Eso para mí es fundamental”. (E-22)*

Como otros sectores, el del turismo provincial no está exento de limitaciones estructurales, problemas seculares y retos de futuro difíciles de asumir, pues la competencia en el mismo segmento empieza a ser cada vez mayor. Por eso se hace necesario, además de la ya constatada incorporación tecnológica del sector; además de los apoyos públicos; además de la dignificación de las condiciones materiales de trabajo de los asalariados; además de promover e incentivar las iniciativas emprendedoras; además de establecer estándares de calidad, y apoyarla... Además de todo eso el empresario del turismo debe modernizarse creando sinergias, marcas, franquicias... editando productos que visibilicen lo que vende, catálogos, folletos, inserciones publicitarias. Uno de los empresarios entrevistados nos cuenta de sus avances en este caso

*“Este año vamos a sacar un catálogo de gran nivel porque vamos a estar en quinientos y pico alojamientos, alojamientos que en la mayoría de los casos no son utilizados por los canales habituales”. (E-23)*

En la juventud del sector parece radicar también su capacidad para hacer frente a los cambios, a través de maneras ingeniosas. Un conjunto de empresas que prestaban servicios turísticos en la misma zona, haciéndose competencia, han formado recientemente un grupo empresarial. Bien es cierto que la motivación hacia esta alianza estratégica no es el crecimiento empresarial, sino la supervivencia. Pero, en cualquier caso, otras empresas en similar situación, en otros sectores, en otros tiempos, seguramente habrían desaparecido, no habiéndose planteado jamás esta posibilidad, que nos describe un empresario turístico



*"(...) la primera gran empresa de servicio turístico, por llamarlo de alguna manera fue Q, que sigue existiendo, como todas las demás que había en el parque de Cazorla, ofreciendo básicamente [lo mismo]. Todas tienen un nexo de unión que es la ruta en 4x4, casi todas tienen ese nexo de unión y luego cada uno sigue haciendo otras cosas que los demás no hacen, tipo: alquiler de alojamiento, restauración, museo etnográfico (...) Allí digamos que ha habido un fenómeno un poco raro y una necesidad también clara en ese sentido. Es decir, el motivo principal: el miedo a quedarse sin acceso a las zonas restringidas y que inclusive viniera otra empresa de fuera que pudiera hacerse con ese producto que el bombón del Parque de Cazorla y pudiera acceder a zonas donde los demás no pudieran llegar. Y entonces hablas de Q, de B, de los H, de E, E, T y unos cuantos más que más o menos surgen todos de la misma y poco a poco han ido montándose otras y gente haciéndose una competencia brutal entre sí". (E-23)*

Pese a la motivación, no precisamente de colaboración, el resultado es que un conjunto de empresas que antes se hacían competencia desleal, guerra de precios, ahora forman parte de un mismo proyecto. Sin duda, la legislación puede contribuir notablemente al fomento de este tipo de uniones.

La diversificación de productos es una de las estrategias más recurrentes entre las empresas adaptadas

*"(...) todo lo nuestro se ha creado aquí siempre, desde la tarjeta personal, al folleto de la visita diaria, al folleto de las visitas en general, al folio de la empresa. Ésta es la coherencia del diseño de la imagen y del logo. La imagen vende y es una imagen aplicable a todo. Ahora hemos reforzado en el último año y pico mucho la parte de diseño gráfico y estudio creativo (...) Es decir, A [la empresa matriz]: Estudio Creativo, Gestión Turística del Patrimonio y ahora mismo acaba de empezar, hoy, A, Didáctica del Patrimonio". (E-23)*

Como puede verse la innovación tecnológica, a través del diseño gráfico, de la didáctica del patrimonio, se complementa con la innovación temática, con la diversificación productiva, pensando nuevos clientes, nuevos mercados, o cómo vender nuevos productos a esos mercados. La

imaginación es uno de los ingredientes principales del emergente sector turístico provincial. El riesgo asumido, por escaso en otros sectores, el más llamativo de esos ingredientes

*“Es algo que surge de aquí. Está más que pensado hace años. Hacía falta ponerlo en marcha. Y ha recibido ese apoyo. Bienvenidos sean los apoyos, pero si crees en un proyecto, con o sin apoyos, para adelante”. (E-23)*

Fundamental es también el papel que juega o está llamada a jugar la formación, como parte de los procesos de innovación, resocialización y modernización. Las pasarelas entre universidad y empresa que invoca el sociólogo Castells parecen no haberse establecido aún

*“Ahora mismo estoy volviéndome loco porque se me han ido 4 personas en 7 meses por las oposiciones. Me han dejado aquí prácticamente 4 personas de Filología que se me han ido en cuestión de pocos meses. Estoy un poco apurado ahora mismo y me está costando mucho. Criterios así de una manera muy bruta: después de haber visto que quien sale de Turismo, no está preparado. Así de claro (...) A lo mejor sabrán usar un programa de reservas de aviones en una agencia de viajes, a lo mejor sabrán usar un programa de reservas de habitaciones en una cadena hotelera, pero desde luego no saben ponerse delante de la gente (...) Por tanto, frente a esas opciones de filólogo o el traductor, que tiene un alto nivel de conocimiento de un idioma y el arquitecto o historiador del arte, cojo el de idioma (...) el historiador en 5 o 6 meses no aprende el idioma (...) El nivel de idioma que se enseña en turismo es malo, o por lo menos insuficiente”. (E-23)*

El del turismo pues es un sector, como los otros que hemos analizado, heterogéneo, solo que, en este caso, su heterogeneidad se caracteriza por su carácter emergente. La diversificación es un elemento clave del mismo, facilitada por los propios recursos turísticos de la provincia, como por el carácter innovador e inquieto que caracteriza a la mayoría de los jóvenes empresarios del sector.

Mientras que la hostelería tradicional conserva problemas y prácticas propios de sistemas tradicionales, el turismo emergente se caracteriza por nacer con vocación estratégica, con la lección aprendida de que es necesario, y posible, adquirir la formación y conseguir la información necesaria

para garantizar el éxito de la empresa. Los apoyos institucionales se conocen. Y se valora. Pero se consideran ineficaces o insuficientes. No obstante, algunas medidas actuales, como los concursos para emprendedores, parecen estar dando ya sus primeros y más prometedores frutos.

Las infraestructuras son un grave obstáculo al desarrollo turístico provincial, lo que es un problema especialmente grave si tenemos en cuenta que la privilegiada posición geográfica de Jaén le permitiría, de contar con buenos accesos, atraer a otros flujos turísticos que se mueven por entornos próximos.

Pese a todo, el del turismo es, junto con la cultura del olivar, y en clara consonancia con la misma, el más prometedor sector productivo de los analizados.

Tabla 5. Matriz DAFO (estructural y ecológica) del sector Turismo

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<i>Estacionalidad</i> <i>Baja permanencia</i> <i>Oferta insuficiente de ocio</i> <i>Escasez de sinergias (marcas, franquicias, cadenas...)</i> <i>Acceso tardío a la terciarización</i> <i>Limitaciones en logística e infraestructuras</i> <i>Deficiente red de transporte público</i> <i>Escasa colaboración en red (instituciones-empresas-tejido social)</i> <i>Estructura familiar de la empresa</i> <i>Inadecuada e insuficiente formación profesional</i> <i>Dependencia (de otros mayoristas, de otros gestores...)</i>	<i>Escasa colaboración en red</i> <i>Escasa colaboración instituciones-sindicatos</i> <i>Economía sumergida</i> <i>Precariedad laboral</i> <i>Escasa y mala formación</i> <i>Insuficiencia e ineficacia de los apoyos institucionales</i> <i>Bajo y generalizado nivel de idiomas, incluida la población universitaria</i> <i>Insostenibilidad del desarrollo</i> <i>Uso irracional de los recursos (sobreexplotación que convive con la infrautilización)</i> <i>Fin de las ayudas europeas</i>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<i>Originalidad</i> <i>Diversificación productiva</i> <i>Plena incorporación tecnológica</i> <i>Rico patrimonio natural</i> <i>Rico patrimonio cultural</i> <i>Expansionismo del sector</i> <i>Gran superficie de espacios protegidos</i> <i>Bien valorada relación calidad-precios</i> <i>Asequibilidad</i> <i>Alianzas emergentes entre empresas del sector</i> <i>Privilegiada situación geográfica</i> <i>Juventud del empresariado</i> <i>Programas de empleo y autoempleo</i> <i>Programas de Igualdad de Oportunidades</i> <i>Programas de Inserción Laboral</i> <i>Nuevos programas de formación profesional</i>	<i>Valoración del modo de vida</i> <i>Posibilidades de ofrecer modelos turísticos combinados (deporte-cultura; ocio-negocio, etc.)</i> <i>Situación geográfica, de cara a la ampliación de la red de infraestructura de transportes</i> <i>Inversión pública en promoción</i> <i>Privilegiada situación geográfica, de cara a la atracción de otros flujos</i> <i>Iniciativas pioneras</i> <i>Rentabilización del valor añadido a través de la creación de sinergias</i> <i>Especialización turística, en un sector aún por desarrollar</i> <i>Previsible aumento de la oferta de infraestructura y servicios de ocio</i> <i>Apuestas de las administraciones por el sector</i> <i>Programas de empleo y autoempleo</i> <i>Programas de Igualdad de Oportunidades</i> <i>Programas de Inserción Laboral</i> <i>Nuevos programas de formación profesional</i> <i>Gran riqueza patrimonial</i>

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

A lo largo de las páginas precedentes se ha procurado mostrar la situación particular de cada uno de los sectores industriales objeto de este estudio, tratando de incidir tanto en los elementos que dificultan el tránsito a la adaptabilidad como aquéllos que los favorecen. Al haber abordado de modo integral, aunque singularizado, el análisis de cada sector de interés, hemos podido comprobar que muchas de las razones que dificultan el que las empresas jiennenses se adapten a los cambiantes entornos globales son, fundamentalmente, de naturaleza estructural. No obstante, el marco de análisis elegido nos ha obligado a distinguir entre aquellas de naturaleza macroestructural, es decir, las relacionadas más directamente con la globalización económica, como la competitividad global o la deslocalización de empresas; y, aquellas otras que también son de naturaleza estructural, a nivel local, como la carencia de las infraestructuras necesarias para el desarrollo del turismo en las zonas más periféricas y peor dotadas. Otros elementos de naturaleza no material sino estrictamente social, como las actitudes y valores empresariales de los jiennenses han sido rastreados también, pues entendemos que al atender principal y casi exclusivamente a la reforma y mejora de las condiciones materiales, se desatiende el análisis de los componentes sociales del cambio empresarial.

La propia situación histórica ha condicionado estas actitudes, cronificando un conformismo que no ha permitido sino una industria con total dependencia del factor trabajo, sin apenas tecnología y con la precariedad como forma generalizada de trabajo. Conseguir dinero para sumar a la renta familiar parece ser el fundamental y casi el único objetivo. Y esto es más o menos una constante en todos los sectores analizados.

La necesidad de realizar estudios sobre los entornos productivos locales era el primer proyecto de la larga lista de los contemplados por el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén. De este modo, con conocimiento, se contribuye mejor al tan necesario cambio de mentalidades descubriendo, entre otras cosas, que pese a sus enormes limitaciones en muchas materias, la de

Jaén es una provincia que empieza a dar señales de dinamismo. Los modelos de excelencia que hemos comentado páginas atrás son buena prueba de lo que decimos.

No obstante, la provincia, en su conjunto, y los sectores industriales analizados, en particular, se enfrentan, a una situación ya no discutida de mundialización de los mercados, encontrando que su economía no olivarera, su escasa industria, es prometedora pero atrasada.

Al inicio de la investigación, por su propia formulación, se establecieron hipótesis que relacionaban y asociaban, en diferentes sentidos, los procesos de innovación tecnológica, desarrollo sostenible y modernización social y empresarial con procesos de resocialización de los trabajadores.

Casi desde el principio hubo de reformularse este conjunto de hipótesis, pues en buena medida estaban derivadas de una teoría que se daba por buena, y no se cuestionaba. Como se recoge en el listado general de conclusiones del estudio que se presenta más abajo, la modernización social y empresarial no es ni solo ni fundamentalmente una cuestión de innovación tecnológica. Aunque ésta sea imprescindible. Tampoco la modernización del tejido industrial y empresarial jiennense es una función de resocialización de los trabajadores. La transformación de una realidad social dada, cual es la empresa, o la industria, no se produce, como sugiere la idea de resocialización de los trabajadores, como consecuencia de un proceso de reestructuración cognitiva de los asalariados. Eliminar la precariedad que caracteriza buena parte del trabajo y el empleo en Jaén deben ser también elementos presentes en ese modelo transformador.

A lo largo de este Informe se ha señalado repetidamente la existencia de consenso provincial en, al menos, los principales elementos de los diagnósticos: malas infraestructuras; tecnología insuficiente; escasas inversiones; inexistente organización; poca preocupación por el carácter sostenible del desarrollo; precariedad laboral generalizada; amplias capas de economía sumergida, etc.

Existe asimismo acuerdo generalizado a propósito de las posibilidades de la provincia debido a un elevado número de factores, como su estratégica situación geográfica; la austeridad y laboriosidad del jiennense medio; la calidad de los productos y servicios que se ofrecen; la riqueza

natural y patrimonial de la provincia, etc. Es eso que se ha convertido en un lugar común del desarrollo local provincial y que llamamos 'potencial'.

La metodología desplegada ha permitido construir un *corpus* empírico que apenas ha sido explotado, poco más que en superficie. La riqueza temática de las entrevistas nos ha obligado a centrarnos en aquellos elementos de cada sector que expliquen procesos de resocialización y de no resocialización. En bastantes ocasiones son elementos comunes a los distintos sectores, pues habitualmente son variables de naturaleza estructural. En otras hay razones muy específicas, más de naturaleza ecológica, con su origen en la propia historia provincial.

El desarrollo de la investigación ha supuesto la confirmación de la idoneidad de la elección de enfoque y método, pues en todos los sectores analizados nos topamos con elementos explicativos de los procesos de cambio del objeto de interés que difícilmente habrían aparecido de otro modo. El repertorio de causas, elementos de acompañamiento, procesos paralelos que pueden darse al mismo tiempo que un proceso de cambio y que pueden hacernos pensar en términos de causas es infinito. Según los casos o el tipo de enfoque, se elige una determinada parte de ese repertorio, complementando así la información que proporcionan otros enfoques y elementos de análisis.

Para cada sector se ha construido una Matriz Dafo que recoge elementos tanto de naturaleza estructural como ecológica. En ocasiones un mismo elemento se ha considerado, sin miedo a caer en contradicciones, como amenaza y oportunidad para el desarrollo innovador, moderno y sostenible de alguno de los sectores estudiados.

En ocasiones se han obviado en la Matriz Dafo de algún sector elementos que bien pudieran estar presentes en la de otro, como los programas de orientación al empleo, por ejemplo, que se estructuran con carácter transversal a la actividad industrial. No obstante, cuando hemos tenido información sobre la incidencia de determinado programa, de una determinada política en uno de los sectores analizados, los hemos recogido en su Dafo, no queriendo decir con esto que carezcan de importancia en los demás.

A continuación se propone, a modo de relación, el conjunto de las principales conclusiones que cabe deducir a partir del análisis integral de todas las informaciones con las que hemos contado para la elaboración de este Informe, desde la consulta de la literatura existente sobre las materias objeto de análisis –resocialización, innovación tecnológica, desarrollo sostenible, modernización social y empresarial-, pasando por la observación directa de los enclaves productivos, hasta llegar al *corpus* empírico que suponen las entrevistas realizadas a actores sociales protagonistas de los distintos sectores industriales analizados.

1. La investigación social en entornos productivos pone el foco de atención en la trascendencia de los factores sociales en los procesos de desarrollo.
2. La aproximación a la realidad social a través de indicadores es necesaria, pero insuficiente para conocer los procesos de resocialización. Por ello una aproximación naturalista al objeto de estudio habría de generalizarse en la planificación de los que hayan de hacerse en el futuro.
3. Nuestra aproximación a las distintas realidades socioindustriales, a los procesos de innovación, modernización y resocialización se ha realizado accediendo a la información tal y como se produce en la realidad cotidiana de cada una de las empresas y sectores analizados.
4. El primer objetivo del estudio sociológico pretendía conocer el entorno de los 4 sectores objeto de estudio: madera y afines; textil-confección; agroalimentario; turismo y ocio.
5. El segundo de esos objetivos principales ha sido seleccionar empresas según su: a) Capacidad de Adaptabilidad; b) Capacidad de Transformación; c) Creatividad.
6. El tercero de esos objetivos ha sido diversificar la información según los roles asumidos en el sistema organizativo.



7. La heterogeneidad es la principal característica compartida por los 4 sectores industriales analizados, aunque con peculiaridades en cada uno de ellos. Así, en el textil-confección y en el agroalimentario existiría una heterogeneidad fundamentalmente productiva: lo que más distingue a unas empresas de otras es aquello que producen. En la madera y afines es la integración y complementariedad productiva de las empresas lo que ha llevado a este sector a ser el más desarrollado de los 4; la heterogeneidad emergente, lógicamente, caracteriza al sector turismo.
  
8. En los 4 sectores es posible encontrar modelos de excelencia, varios de los cuales contienen en su desarrollo buena parte de los ingredientes de la adaptabilidad:
  - Articulación de estrategias combinatorias de lo tradicional y lo tecnológico; y transición progresiva a mercados más avanzados, rentables y menos dependientes, en el agroalimentario.
  - Adaptación de producción, plantilla y organización a los mercados actuales, integrándose en grandes grupos empresariales, en el textil jiennense adaptado; en cuanto a los diagnósticos, en la confección, siendo difícil encontrar aquí ni un solo ejemplo de adaptabilidad.
  - Apuesta por la calidad y el diseño, la comercialización, la innovación tecnológica y el reciclado de residuos, en la madera y afines, especialmente en el polo de Mancha Real.
  - Reorientación integral del concepto industrial al hacer de la gestión el motor de desarrollo y crecimiento de las empresas, en el turismo, así como inmersión total en las TIC'S a través de servicios integrales por Internet.
  - Excelencia de algunas empresas de turismo rural, auténticos modelos de desarrollo sostenible y recuperación del patrimonio, lo que sugiere nuevas vías para la creación de empresas.
  
9. En cuanto al análisis de potencialidades destacan

- Potencialidad de buena parte de la producción del agroalimentario jiennense para cubrir nuevas necesidades sociales basadas en “nuevos” valores de referencia, como la salud.
- Calidad de la producción agroalimentaria, por su proximidad a lo natural.
- Aprovechamiento de la experiencia acumulada por el capital humano del sector textil junto con los necesarios apoyos a nivel institucional.
- Aprovechamiento de la experiencia acumulada, de la capacitación del personal, de la mayor organización interna para consolidar la producción competitiva en calidad, diseño y precio, respetando el medio ambiente, en la madera y afines

10. En cuanto al análisis de las necesidades más perentorias

- Existen necesidades estructurales en todos los sectores analizados, aunque especialmente en los que aún parecen tener posibilidades de desarrollo, como el agroalimentario y el turismo, y en el más desarrollado, la madera y afines, en cuanto al incremento de la autoorganización de los distintos sectores, atendiendo a las particularidades de cada subsector, pero creando las condiciones de posibilidad de auténticos distritos industriales.
- Se ponen de manifiesto necesidades en cuanto al incremento y mejora de los apoyos institucionales en la creación, no solo de estructuras, que también, sino de dinámicas, para conseguir el objetivo ideal del distrito industrial.
- En el textil-confección, especialmente en la confección, se siente la necesidad de apoyos en la dada por segura desaparición del sector, al menos tal y como hoy lo conocemos en la provincia. Una apuesta por la reconversión debería tener como pilares la innovación y la reducción de la dependencia actual.
- En el sector más desarrollado, en el más organizado, se echan en falta apoyos institucionales para la captación de estructuras de innovación tecnológica y dinamización del sector, que está en buena disposición

sociológica para convertirse en distrito industrial. Asimismo, se reclaman apoyos institucionales para la consolidación de la organización interna y externa del sector. Especialmente se espera la reducción de la burocracia de las ayudas económicas, y un diseño de las mismas informado por la opinión de quienes en última instancia habrán de asumir los riesgos. La generación de suelo industrial es otra de las grandes demandas del empresariado.

- En el sector turismo se reclama con insistencia el acceso a la segunda modernización en aquellas zonas más periféricas, geográfica y socialmente. El incremento de las infraestructuras que faltan y la mejora de las existentes, especialmente las de transporte y comunicaciones, es una necesidad imperiosa sentida por los agentes turísticos. La organización también encuentra en el turismo jiennense cierta rémora, al no existir, como tal, un sector turístico consciente de sí mismo, y organizado, más allá de las puntuales alianzas entre los subsectores más consolidados dentro del turismo, como la hostelería. Especialmente necesaria es la actualización de la capacitación de los operadores turísticos. De todos ellos, pues ha de ser continua para ser adaptada.

11. La adaptabilidad de las empresas no es pues, exclusivamente, dependiente de procesos de resocialización de los trabajadores.
12. La innovación tecnológica es, en muchas ocasiones, más una precondition de la adaptabilidad que una consecuencia de la misma.
13. La interacción dinámica de elementos de naturaleza socioestructural con otros de orden psicosociológico explica mejor la naturaleza, intensidad y dirección de los cambios que el mero estudio de supuestos indicadores de adaptabilidad.
14. El desarrollo sostenible forma parte de las preocupaciones de aquellos sectores más desarrollados, como la industria del mueble.

15. Los apoyos de las administraciones siguen siendo muy necesarios. La percepción general es que existen recursos pero que no siempre se gestionan de modo que al empresario le interese solicitarlos.

Por el interés y la importancia que en las últimas décadas se ha puesto y dado al impacto de las TIC'S en la realidad social del trabajo y del empleo, recogemos a continuación algunas conclusiones específicas a propósito de este particular elemento de análisis del estudio:

16. Las estrategias de innovación tecnológica que afrontan las empresas que quieren adaptarse tienen como principal objetivo racionalizar procesos productivos, muy por encima del interés en la transformación de las relaciones entre esas empresas y el entorno. Si la tecnología supone ahorro en costes de personal, ésta es la razón para innovar que mayoritariamente manejan la mayor parte de los agentes entrevistados, especialmente en los sectores más consolidados, como la madera y el agroalimentario.
17. El *ethos* empresarial es mucho más determinante a la hora de planificar nuevas formas de organización del trabajo, eso que hemos llamado modernización social y empresarial, que las tecnologías en sí mismas. Allí donde existen prácticas flexibles, polivalencia, multifuncionalidad, etc., es debido a una determinada política de empresa, y no al influjo mismo de las tecnologías.
18. La reducción de costes es un móvil esencial entre quienes innovan en tecnología, especialmente en las industrias más sofisticadas. En otras se asume como una necesidad no cuestionable. El textil, en menor medida, y el agroalimentario y la madera responden a esa primera motivación. El turismo representaría el segundo caso comentado.
19. Pierden peso los referentes normativos colectivos, como convenios o leyes. Se tiende a la negociación particular de las condiciones de trabajo. Aquí aún en ocasiones chocan los intereses de unos y otros. Las motivaciones para utilizar las tecnologías son distintas en unos y otros. Responden habitualmente a intereses puramente materiales por parte del

empresario, y no precisamente a una estrategia de reorganización de las formas de trabajo. De ahí que buena parte de las modernas políticas de recursos humanos empiecen a contemplarse como un neotaylorismo envuelto en papel de celofán. Una auténtica participación de los trabajadores en el desarrollo de la empresa sigue siendo una asignatura pendiente, dada la necesidad de definir en qué, cuándo, quiénes y cómo participarán. Y con qué fin.

20. Al analfabetismo funcional y técnico se le suma para la mayor parte de los sectores estudiados, con la excepción del turismo, un analfabetismo tecnológico. Algunos empresarios en algunos sectores consideran que las tecnologías no pueden transformar en lo esencial sus actividades productivas, básicamente tradicionales. De ahí la necesidad de seguir apostando por la capacitación masiva en nuevas tecnologías al conjunto de la población, y muy especialmente a empresarios y trabajadores de sectores que pueden encontrar en la tecnología una oportunidad de subsistencia.
21. Aunque intereses de empresarios y trabajadores son distintos, se observa una progresiva convergencia en algunas cuestiones, que debería ser aprovechada como punto de partida de una nueva forma de organizar las relaciones laborales, eliminando como referencia el enfrentamiento secular entre patrón y obrero, analizando los campos de confluencia, y las posibilidades de esta democratización de los centros de trabajo como motor de cambio y excelencia empresarial.
22. Las tecnologías utilizadas en los sectores analizados, con la excepción del turismo, no suponen una recualificación seria de los trabajadores. Se limitan a aprender procesos mecánicos que suponen un desaprovechamiento claro de la potencialidad creativa de la relación hombre-máquina. Se desperdician sistemáticamente los conocimientos y capacidades de los trabajadores, en un modelo de relaciones que nada tiene que ver con el ideal de trabajo autoprogramado que nos recuerda Castells.
23. El desarrollo sostenible, finalmente, apenas ocupa lugar en las preocupaciones de la mayoría de los empresarios. Para algunos casos, como la madera, no es más que un

conjunto articulado de normas y obligaciones a propósito del reciclado de residuos. Aunque en el polo de Mancha Real se aprecian movimientos en la dirección de la sustentabilidad. En sectores como el textil-confección es una preocupación inexistente. El agroalimentario y el turismo, por aquello que producen, están llamados a ser modelos de moderna gestión sostenible de la industria.

## **7.2. Recomendaciones**

---

En la redacción misma del apartado 'Conclusiones' puede colegirse un buen número de recomendaciones para la acción dirigidas a incrementar los niveles de adaptabilidad de las empresas jiennenses. Allí se aborda de manera sintética el análisis de los principales resultados de investigación referentes a diagnósticos, necesidades, carencias, oportunidades, etc. De cada una de las conclusiones puede, al menos entre líneas, deducirse una propuesta para la acción, bien que solo sugerida, pues es a las instituciones pertinentes a las que corresponde poner en marcha las medidas concretas necesarias para paliar carencias y fomentar potencialidades.

Sin embargo, la recurrencia con la que determinados elementos aparecen en el material empírico nos obliga a concluir el estudio sociológico con algunas recomendaciones de gran alcance, a nivel de objetivos estratégicos, sin valorar ni proponer fórmulas concretas de materialización de dichos objetivos. Concretamente, estas 4 recomendaciones son:

1. Diseñar y ejecutar el plan de infraestructuras necesarias que permitan a la provincia de Jaén, y a sus empresarios y emprendedores, establecer el flujo de relaciones necesario sin el cual todo intento por conseguir la adaptabilidad de las empresas parece condenado al fracaso. Como paradigmáticamente nos recordaba una empresaria turística de la Sierra de Segura, las infraestructuras propias de una 'segunda modernización', requieren para su desarrollo de las propias de la 'primera modernización'. Los negocios a través de Internet son inviables si las comunicaciones telefónicas no llegan, con calidad, a todos los rincones de la provincia. Lo mismo cabría decir de la red de transportes y de otras infraestructuras básicas.

2. Diseñar y poner en práctica nuevas políticas institucionales basadas en el conocimiento profundo y exhaustivo de la propia realidad social sobre la que se pretende intervenir, analizando las principales cuestiones que dificultan la comunicación entre aquellos a quienes corresponde promover el desarrollo –las instituciones- y quienes suelen asumir la responsabilidad de ejecutarlo –las empresas y el tejido social, fundamentalmente. La resistencia de algunos empresarios a solicitar ayudas económicas de naturaleza pública se convierte, en este caso, en el ejemplo paradigmático de una incomunicación que, si bien muestras señales de progreso, caracteriza al conjunto de la industria provincial (en sentido amplio, incluyendo, por ende, tanto a los empresarios como a los trabajadores y a sus representantes, así como a otras instituciones y entidades del tejido social cuya colaboración puede redundar en el incremento de los niveles generales de desarrollo y, como deseable consecuencia, en la mayor adaptabilidad del tejido empresarial jiennense).
  
3. Analizar en profundidad las necesidades formativas y la oferta disponible, en el intento de superar la obsolescencia de buena parte de la formación a la que, al día de hoy, es posible acceder en los mercados formativos, tendiendo a alcanzar el tipo de formación, específica, que Castells considera propia de entornos empresariales avanzados, es decir, la que se planifica en función de las necesidades concretas, del momento particular, del nivel de formación de partida de los trabajadores, etc. La estandarización formativa no parece el mejor aliado de la adaptabilidad que, en esencia, supone la asunción del riesgo y el cambio como elementos inherentes a cualquier empresa adaptada.
  
4. Analizar con detenimiento el sistema, la estructura y la dinámica de las relaciones que las instituciones establecen con el tejido productivo y con el tejido social. La existencia de profundas simas entre unos y otros es una constante en el estudio. Todos los esfuerzos de los últimos años por promover fórmulas alternativas a la creación de empleo como el autoempleo o la creación de empresas chocan frontalmente con la dificultad con la que, por ejemplo, se crea suelo industrial adaptado, incluso en aquellos casos y localidades donde no existe más paro que el friccional, y donde la iniciativa empresarial avanza a un ritmo muy superior a las propias políticas públicas de desarrollo socioeconómico.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL BLOQUE I

**Becattini, G. (1989: 184):** citado por Castillo, J.J. (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*. Madrid. Tecnos.

**Brynjolfsson, E. y Hitt, L. (1996).** The customer counts, en *Information Week*, 596, pp. 48-53.

**Brynjolfsson, E.; Hitt, L. y Yang, S. (2000).** Intangible assets: how the interaction of computers and organizational structure affects stock market valuations, en *MIT working paper*, obtenido en <http://ecommerce.mit.edu/erik/index.html>, 30 de noviembre de 2000.

**Castillo, J.J. (1989).** *La división del trabajo entre empresas*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Castillo, J. J. (1998).** *A la búsqueda del trabajo perdido*. Madrid. Tecnos.

**Diputación Provincial de Jaén (2000).** *La industria textil-confección. Aproximación a la realidad del sector en Jaén*. Patronato de Promoción Provincial y Turismo de la Diputación de Jaén.

**Herzberg, F. (1959).** *The motivation to work*. New York. Wiley.

**Lahera Sánchez, A. (2004).** La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo, en *R.E.I.S.*, 106, pp. 63-101.

**Noble, D. (2001).** *La locura de la automatización*. Barcelona. Alikorno.

**Pérez Rubio, J. A. (1997).** Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis, en *R.E.I.S.*, 80, pp. 133-167.

**Pinilla, J. (1995).** Cinco años en las condiciones de trabajo en España, en *Salud y Trabajo*, nº 107-108, pp. 4-11.

**Tezanos, J. F. y Santos, A. (1988).** *Los trabajadores industriales ante las nuevas tecnologías*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas. Colección Estudios y Encuestas.

**Zubero, I. (1993).** *Los sindicatos españoles ante el cambio tecnológico (entre 1975 y 1990)*. Bilbao. Desclée de Brower.



## **BLOQUE II**

# **ASPECTOS ORGANIZATIVOS. FACTORES DE CARÁCTER INTERNO QUE INFLUYEN EN LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

## **1. INTRODUCCIÓN AL BLOQUE II**

El segundo bloque de este proyecto trata los aspectos de carácter interno que influyen en la adopción de las tecnologías de la información y de la comunicación en las empresas de la provincia de Jaén. En este sentido, resulta un hecho evidente que las organizaciones tienden a adoptar las innovaciones tecnológicas (y más concretamente las TICs) con una intensidad y una rapidez diferente. También se puede observar cómo las empresas de un sector determinado se muestran mucho más abiertas a la introducción de nuevas tecnologías que empresas similares de sectores diferentes. Por último, con un enfoque geográfico más que organizativo, también se observan diferencias en el grado de tecnificación de las empresas que se sitúan en países diferentes o en diferentes zonas geográficas de un mismo país.

Lo anterior no es más que una constatación de que podemos encontrar diferencias en la adopción de TICs en diferentes niveles de análisis: a nivel organizativo, a nivel sectorial y a nivel geográfico o nacional. Estos tres niveles de análisis darán lugar a, al menos, otros tantos grupos de

variables que pueden explicar por qué finalmente una empresa de un determinado sector en una región específica acabará adoptando con mayor intensidad, y con mayor rapidez, las TICs.

El conocimiento más profundo acerca de las razones que inducen a implantar las TICs puede tener repercusiones positivas tanto para los directivos de la organización como para las autoridades públicas locales o nacionales. De un lado, los directivos pueden modificar los factores que son susceptibles de manipulación y que pueden, de forma directa o indirecta, fomentar la implantación de las TICs en las organizaciones. De otro lado, las autoridades públicas locales o nacionales pueden también administrar las variables económicas, sociales, legales o culturales que pueden estar detrás de un mayor desarrollo tecnológico. Así, las administraciones públicas podrán aumentar la rentabilidad esperada o reducir el riesgo de las inversiones tecnológicas. En una economía de mercado, la única forma de conseguir este objetivo será mediante la creación de un ambiente favorable a la toma de decisiones privadas encaminadas, en este caso, a la adopción de las TICs.

Mediante este trabajo pretendemos identificar qué variables de carácter organizativo pueden influir en el proceso de adopción de nuevas tecnologías. A pesar de que, en ocasiones, la decisión de adopción y la implantación de la tecnología se consideran integrantes de un único proceso (Bruque, Vargas y Hernández, 2004) en nuestro caso diferenciaremos ambos en dos procesos diferentes con la intención de obtener un conocimiento más profundo del problema.

Nos centraremos, con especial atención, en los factores relacionados con los procesos de socialización que son necesarios para que, de un lado, se produzca la decisión de adopción y, de otro, la implementación tenga lugar en un tiempo reducido. En este contexto, entenderemos como socialización el proceso mediante el cual los miembros de la organización, especialmente los nuevos, aprenden la escala de valores, las normas y las pautas de comportamiento necesarias de la organización (Schein, 1968, citado por Mintzberg, 2002, p. 128).

Para conseguir los objetivos mencionados, hemos estructurado el trabajo en 7 apartados a los que precede la presente introducción. En el apartado 2 hacemos referencia a los factores que, según la literatura, favorecen la adopción de TICs en las empresas. En el apartado 3 exponemos el

método seguido en la investigación. En el apartado 4 describimos el análisis efectuado. En el apartado 5 recogemos los principales resultados. En el apartado 6 hemos expuesto las conclusiones que se derivan de los análisis, las limitaciones y futuras líneas de investigación. Por último, en el apartado 7 hemos recogido una serie de recomendaciones destinadas a las administraciones públicas y a las empresas de la provincia.

## 2. ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE FAVORECEN LA ADOPCIÓN DE TIC?

Desde que las TICs empezaron a tener un efecto importante en la forma de dirigir y de organizar las empresas, numerosos investigadores se han preguntado por las causas que determinan una mayor o menor adopción de las tecnologías informáticas, robóticas o de telecomunicaciones. Desde un punto de vista cronológico, esta cuestión de investigación comenzó a ser estudiada a comienzos de la década de 1970, coincidiendo con la generalización de los sistemas de proceso de datos o minicomputadoras (Nolan, 1981). No obstante, fue a partir de la irrupción de los sistemas de información interorganizativos (especialmente el Intercambio Electrónico de Datos o E.D.I.) cuando se incrementó el número de estudios que trataban de analizar los factores que hacían que unas empresas adoptaran esta tecnología con mayor intensidad mientras que otras no la utilizaban o lo hacían de forma residual.

En relación con la adopción del EDI, se han identificado tres grupos de elementos que pueden explicar el grado con el que las empresas implantaron esta tecnología (Premkumar *et al.* 1997). Este modelo, no obstante, puede extenderse a otro tipo de tecnologías de la información y de la comunicación distintas del EDI. Comentaremos a continuación los componentes de cada uno de estos tres grupos de elementos identificados (Tabla 6).

El primer grupo comprende una serie de características del entorno tales como la presión competitiva ejercida por los socios comerciales o de negocio que ya han implantado la tecnología, la dependencia de los socios comerciales o de negocio que aún no han implantado la tecnología

respecto de los que ya la han implantado, el clima de confianza que existe en la relación comercial y, finalmente, el apoyo que los socios que aún no han implantado la tecnología reciben de aquellos que sí la han implantado. Además de estos factores deberían incluirse en este primer grupo otra serie de elementos, tales como el número de empresas que compiten en un sector, el grado de concentración o la influencia del entorno institucional.

El segundo grupo de elementos (factores de la propia tecnología o del proceso de innovación) tiene en cuenta un conjunto de características relacionadas con el proceso de creación y difusión de la innovación. Este grupo de características fueron propuestas por Rogers (1995) que fue uno de los primeros investigadores en describir las causas y las fases que son características de cualquier proceso de innovación empresarial. Existe un número muy importante de factores que tienen que ver con el proceso de creación y difusión de la innovación en la empresa (han sido descritos hasta 25 de estos factores). No obstante, el número de elementos en los que existe un mayor consenso a la hora de identificarlos como explicativos de la adopción de TICs son cuatro: (1) la ventaja relativa que proporcionaría la incorporación de la nueva tecnología; (2) la compatibilidad con los equipos y tecnologías existentes; (3) la complejidad (o mejor, carencia de complejidad) de la tecnología que se pretende instalar y (4) el coste de la tecnología.

En el tercer grupo de elementos se incluyen los que tienen su origen en la propia empresa. Entre ellos, nos referimos al apoyo directo y explícito por parte de la dirección a la adopción de las TICs, la existencia de líderes tecnológicos (*o champions*) en la propia empresa, el nivel de formación tecnológica de los trabajadores de los departamentos tecnológicos, el nivel de formación tecnológica del resto de trabajadores, la cultura organizativa (flexibilidad, comunicación, ausencia de conflicto, orientación a la innovación), la estrategia elegida en relación con la implantación (proactiva, reactiva, de líder tecnológico, de seguidor tecnológico...) y, por último, el propio tamaño organizativo.

Dentro de este tercer grupo, creemos que es necesario un conocimiento más profundo de los factores de carácter interno que pueden sustentar o frenar los procesos de adopción y de implantación de la tecnología. En especial, sería interesante conocer en mayor profundidad cuales son los elementos relacionados con los procesos de socialización del trabajador que favorecen los

procesos de adopción e implantación. Para ello, hemos utilizado un método que explicamos en el siguiente apartado.

**Tabla 6. Factores que pueden explicar la adopción de TICs**

<i>Factores del Entorno</i>	<i>Factores Organizativos</i>	<i>Factores de Innovación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión ejercida por los competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo directo y explícito de los directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja relativa que proporciona la nueva tecnología</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión ejercida por el socio adoptante (más efectiva cuanto mayor sea la dependencia comercial)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes que fomentan y apoyan los procesos de cambio tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatibilidad de la tecnología existente con el resto de tecnologías ya adoptadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de confianza y estabilidad entre socios adoptantes (en relaciones de poder equilibradas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de formación en materia de TICs por parte del personal tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste de la innovación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo recibido del socio adoptante (apoyo técnico, formación gratuita, software, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de formación general de la plantilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo recibido de administraciones públicas y asociaciones profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizativa: orientación al cambio, comunicación fluida, escasos niveles de conflicto, etc.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación política. Factores regulatorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de la compañía (líder, seguidor, proactiva, reactiva)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño organizativo. Recursos disponibles para la renovación tecnológica</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

### 3. MÉTODO

El método de trabajo elegido es eminentemente cualitativo. Con el análisis cualitativo se pretende comprender el proceso por el que tienen lugar ciertos fenómenos de comportamiento organizativo, utilizando múltiples fuentes de evidencia que nos conduzcan a diferentes perspectivas alternativas o a explicaciones que capten adecuadamente la heterogeneidad y el campo de variación del objeto de estudio (Hernández, 2001, p. 26). Mientras tanto, para la recogida y el análisis de los datos, se ha elegido la aplicación del estudio de casos, para derivar una serie de conclusiones generales a partir de un número de casos seleccionados con la intención de descubrir los factores que inciden, condicionan o determinan el problema objeto de análisis (adopción e implantación de TICs en las organizaciones).

El estudio de casos lo entendemos como: "una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes y donde se utilizan múltiples fuentes de evidencia" (Yin, 1994). Los estudios de casos son especialmente útiles cuando se trata de proporcionar respuestas del tipo ¿qué?, ¿cómo? y ¿por qué? Otras razones que fundamentan la elección del estudio de casos tienen que ver con el reducido número de unidades de análisis, la adopción de métodos intensivos de recogida de datos dentro de las organizaciones, los criterios no aleatorios de selección de las unidades de análisis y la presencia física de los investigadores en la sede de las empresas, así como basarse en un método dinámico, cualitativo, de investigación (Verschuren y Doorewaard, 1999, Leonard-Barton, 1990; Eisenhardt, 1989).

Los casos estudiados mediante esta metodología deben aplicar, en lo esencial, los métodos recomendados en la literatura de estudios de casos y análisis de procesos (análisis documental, entrevistas, visitas a las plantas (observación), triangulación, análisis del contexto, etc.) que indican autores como Eisenhardt (1989).

Normalmente, al estudio de casos ha sido objeto de algunas críticas, como por ejemplo, que no es lo suficientemente fiable, válido y que sus conclusiones no son generalizables. También ha sido acusado de falta de objetividad por el sesgo del investigador. No obstante, todas estas críticas pueden ser atenuadas atendiendo a las diversas técnicas de fiabilidad y validez interna que están a disposición de los investigadores interesados en el estudio de casos. Así, la validez interna, referida a la correspondencia entre el estudio y la situación realmente estudiada puede apoyarse en tácticas como la triangulación (comparación de distintas fuentes de obtención de la información) (Yin, 1994), la contrastación de la opinión de los participantes con los resultados y la medición de la capacidad predictiva y explicativa de la investigación dentro del propio caso analizado (Medina, 2003).

En cuanto a la validez externa, que es la posibilidad de generalización de los resultados obtenidos, puede alcanzarse mediante la lógica de la réplica en estudios comparativos de múltiples casos. La lógica de la réplica se basa en la inducción analítica y no en la inducción estadística. Los estudios de casos, como los experimentos, son generalizables a las proposiciones teóricas y no a la población del universo (Yin, 1994). De este modo, no se pretende una generalización estadística,

sino que el investigador pretende generalizar la teoría, es decir, una generalización analítica (Yin, 1994).

Por último, la fiabilidad, entendida como la obtención de idénticos resultados por parte de un investigador que repitiera el mismo estudio, se puede alcanzar mediante la confección de un protocolo del caso (Yin, 1994). El protocolo es la herramienta principal para aumentar la fiabilidad de la investigación del análisis de casos y sirve de ayuda para poder llevar a cabo el análisis<sup>19</sup>.

Describimos a continuación los elementos que caracterizan el método empleado en este estudio de casos y que se corresponden, respectivamente, con el de punto de partida y marco preliminar, unidad de análisis, medidas de fiabilidad y de validez del estudio, selección de los casos e instrumentos y protocolos.

### **3.1. Punto de partida y marco preliminar**

---

Existen algunos autores, como Einsenhardt (1989) que afirman que los estudios de casos deben partir desde cero sin apoyarse en un marco teórico previo. Sin embargo, otros autores defienden la necesidad de partir de un marco teórico preliminar. Esto es así porque: a) La falta de preguntas y criterios claros produciría un desbordamiento de datos; b) no existen hechos puros y objetivos, ya que el investigador aplica intuitivamente a las observaciones su acervo teórico; c) la investigación científica tiene carácter acumulativo facilitando el avance teórico y d) la ausencia de marco teórico hace de los casos una sucesión de anécdotas (Hanson, 1977; Bonache, 1999; Medina, 2003).

Tal y como hemos indicado en el Apartado 2 de este bloque, existen algunos modelos previos que explican las razones que inducen a adoptar las TICs por parte de las empresas. Entre

---

<sup>19</sup> Un protocolo debe tener los siguientes apartados: un resumen del proyecto del estudio de casos (objetivos, problemas a investigar y lecturas relevantes acerca del tópico que va a ser investigado); una guía de procedimientos de campo (formas de acceso a los lugares donde se obtendrá la información, fuentes de información a utilizar y un memorándum de procedimientos); las cuestiones del caso (cuestiones que el investigador debe tener siempre presente cuando recoge los datos así como las potenciales fuentes de información para responder a cada cuestión); una guía para realizar el informe del caso (índice, formato de la exposición, información bibliográfica y cualquier otra documentación).

ellos figuran trabajos como el de Premkumar *et al.* (1997) que distingue tres grupos de elementos que pueden influir en el grado de adopción tecnológica. Estos elementos se corresponden con: factores del entorno, factores de innovación y factores internos o de la propia organización. Este enfoque es seguido también, con algunas variaciones, por autores como Santos y Pfeffers (1998); Gonçalves *et al.* (1999) y Teo y Pian (2003).

Dentro de los tres grupos, iniciaremos nuestros análisis centrándonos en el grupo de elementos relacionados con la propia organización. De manera resumida, estos elementos se corresponderían con el apoyo decidido por parte de los directivos a la implantación de TICs, la existencia de líderes tecnológicos que auspician el cambio en la organización y el tamaño organizativo. En otras investigaciones más recientes, además, se han propuesto otros factores como la existencia de comunicación franca y fluida entre los distintos departamentos de la organización, la ausencia de conflicto organizativo, la experiencia previa en el uso de TICs y una plantilla técnica altamente formada y motivada (Bruque, Vargas y Hernández, 2004). Es precisamente en este grupo de factores en los que trataremos de centrarnos con mayor precisión en este trabajo, tratando de identificar otros nuevos elementos, relacionados especialmente con la estructura social de las empresas que pueden favorecer la adopción tecnológica.

### **3.1.1. Unidad de análisis y selección de los casos**

---

La unidad de análisis utilizada se corresponde con las empresas seleccionadas para el estudio de casos. En concreto, se han analizado los procesos de adopción de TICs en 15 empresas de la provincia de Jaén pertenecientes a diferentes sectores: madera y mueble, servicios, informática, textil y producción de componentes plásticos. Para seleccionar estas empresas hemos tenido en cuenta varios criterios. En primer lugar, estas empresas han sido protagonistas de un proceso de cambio tecnológico relacionado con las TICs. En la mayor parte de los casos se trata de organizaciones con una amplia trayectoria en los procesos de adopción e implantación de nuevas tecnologías, que han desarrollado la función de líder tecnológico en sus respectivos sectores. Además, hemos tenido en cuenta el criterio del tamaño organizativo como elemento de selección (Lehman, 1985). El tamaño está ligado a una mayor propensión a la adopción de innovaciones tecnológicas. Por este motivo, todas las empresas analizadas tienen un tamaño superior a la media



de sus respectivos sectores. Las empresas que se integran en el análisis de casos cumplen también la característica de haber sido identificadas como empresas con una trayectoria económico-financiera positiva, en función de la evolución de su rentabilidad o de la cifra de ventas.

El procedimiento utilizado para seleccionar los casos de estudio es un muestreo intencional teórico, eligiendo aquellas unidades que garantizasen mejor la comprensión del fenómeno estudiado. Para elegir las unidades de análisis hemos tenido en cuenta el propio conocimiento que el equipo investigador tiene de la realidad provincial. Los datos secundarios necesarios para clasificar las unidades de análisis han sido obtenidos de registros oficiales (clasificación de empresas gacelas<sup>20</sup> realizada por la Central de Balances de Andalucía) así como de bases de datos que recogen la información del Registro Mercantil (base de datos SABI de INFORMA, S. A.). Con la información disponible fue posible establecer un listado de 20 empresas que reunían las características apropiadas para ser objeto del análisis. A partir de este momento, optamos por un proceso gradual de toma de información en el que dimos prioridad, en una primera fase, a empresas líderes en innovación tecnológica y que procedieran, al mismo tiempo, de sectores diferentes. Posteriormente se eligieron casos de confirmación en los sectores analizados. El proceso terminó cuando las nuevas unidades de análisis no producían información relevante original, es decir, cuando se alcanzó el punto o momento de saturación en relación con los objetivos de la investigación. El listado de empresas seleccionadas se recoge en el Anexo 1 de este trabajo.

### **3.1.2. Fiabilidad y validez del estudio**

---

Cualquier investigación de valor, ya sea de carácter cuantitativo o cualitativo, debe cumplir las condiciones de fiabilidad, validez interna y validez externa. La necesidad de que el estudio realizado sea comprendido y pueda ser replicado por otros investigadores ha llevado al desarrollo de un protocolo de investigación. El desarrollo de este protocolo es uno de los medios a través del que se puede alcanzar el objetivo de fiabilidad al que se refiere Yin (1994).

---

<sup>20</sup> Las empresas gacela son aquellas que han aumentado sus ventas de manera continuada en el período 1997-2000. Además, han debido tener beneficios durante todo ese período (Central de Balances de Andalucía, 2004).

La validez interna se ha buscado, básicamente, a través de la triangulación de las fuentes de evidencia. En nuestro caso, hemos utilizado dos métodos básicos de triangulación. En primer lugar, hemos entrevistado a más de una persona en cada organización con la intención de contrastar las opiniones manifestadas en las entrevistas. En segundo lugar y, cuando ha sido posible, hemos contrastado la información obtenida en las entrevistas con otros medios de recolección de información, entre los que es posible contabilizar la información secundaria procedente de documentos corporativos, sitios webs, documentación financiero-contable y con la observación directa.

Por último, también se han establecido medidas de salvaguardia tendentes a conseguir un nivel aceptable de validez externa. La obtención de validez externa se ha fundamentado, principalmente, en el procedimiento de réplica de casos con la intención de obtener un punto de convergencia sólido en los resultados. Con la intención de proporcionar un mínimo de certeza, hemos utilizado un número de casos elevado (15). Este elevado número de casos, así como el número total de entrevistas realizadas (34), permitió hacer comparaciones y extraer conclusiones sobre las relaciones que pueden establecerse entre las variables que forman parte del análisis (Medina, 2003).

### 3.1.3. Procedimientos y Protocolos

---

El establecimiento de protocolos busca incrementar la fiabilidad de la investigación, entendida como la posibilidad de que el estudio obtenga idénticos resultados cuando es realizado por otro investigador cualquiera (Bonache, 1999). Los instrumentos y protocolos de una investigación hacen referencia al tipo de procedimiento de obtención de datos, al proceso de recopilación de datos y al número de investigadores que participan en el proceso.

Comenzando por el primer apartado, **la técnica de recolección de datos** utilizada se ha referido, principalmente, a la entrevista en profundidad con varios miembros de la empresa. No obstante, se han utilizado otras técnicas, con carácter secundario, como la observación directa, la información recogida en los sitios *webs* de las empresas participantes o la información financiero-contable procedente de bases de datos como SABI de Informa, S.A. Hemos elegido la entrevista en

profundidad por considerar que es flexible, desestructurada y positiva para recoger la información necesaria para nuestro trabajo. Existía un guión previo orientativo acerca de los principales puntos que se deberían recorrer durante el transcurso de la entrevista. Este guión es necesario para fijar los objetivos de la investigación y focalizar la entrevista, aunque no está ordenado secuencialmente (Hernández, 2001). Se trata, en definitiva de que, durante la entrevista, la persona entrevistada produjera información sobre los temas que nos interesaban y que podían aportar información nueva y relevante útil para el objetivo de la investigación.

La duración de las entrevistas osciló entre unos cincuenta y unos ochenta minutos y fueron realizadas entre los meses de marzo y septiembre de 2004 en la propia sede de la empresa y previa concertación telefónica con el entrevistado. Las entrevistas fueron grabadas utilizando grabadoras analógicas y digitales y posteriormente transcritas por un miembro del equipo de investigación<sup>21</sup>. La transcripción de la entrevista ha constituido una de las evidencias básicas utilizadas en esta investigación y ha facilitado el procedimiento de análisis en profundidad y de réplica de los resultados. En la entrevista, la selección del sujeto a entrevistar se apoyó fundamentalmente en los cargos que ostentaban, en el conocimiento que podían tener sobre el tema investigado (utilización de TICs en las empresas) y en la necesidad de ampliar o contrastar la información que previamente había sido obtenida a través del resto de los encuestados. Por regla general, se entrevistó al responsable de tecnologías de la información en la empresa y al responsable de recursos humanos. En el caso de que alguno de estos dos puestos no existiera, se optó por entrevistar a un miembro del equipo directivo de la organización. En todos los casos se programó un número de dos entrevistas. No obstante, en ocasiones, fue posible contrastar la información procedente de las dos primeras con la realización de una tercera o cuarta entrevista. Esta decisión se justificó a tenor del mayor tamaño y complejidad de la organización. Por último, dos de las entrevistas programadas no han sido aún llevadas a cabo, aunque está previsto que se realicen antes de que finalice el año 2004. En la Tabla 7 se recoge un resumen del puesto y el estado correspondiente a cada una de las entrevistas programadas.

---

<sup>21</sup> En una ocasión el entrevistado rechazó la utilización de grabadora, por lo que se optó por ir tomando notas que posteriormente fueron transcritas.

**Tabla 7. Entrevistas programadas, cargo del entrevistado y estado**

<i>Empresa</i>	<i>Cargo</i>	<i>¿Entrevistado?</i>
<i>Empresa 1</i>	1.1. Director de Administración y Personal	Sí
	1.2. Director de Producción-TI	Sí
<i>Empresa 2</i>	2.1. Director de Recursos Humanos	Sí
	2.2. Director de Informática	Sí
	2.3. Responsable de plataforma electrónica	Sí
<i>Empresa 3</i>	3.1. Director de Recursos Humanos	Sí
	3.2. Director de Organización-TI	Sí
	3.3. Técnico Atención Usuario	Sí
	3.4. Técnico Atención Usuario	Sí
<i>Empresa 4</i>	4.1. Director General	Sí
	4.2. Director de Producción	Sí
<i>Empresa 5</i>	5.1. Director de Marketing	Sí
	5.2. Director de Producción	Sí
	5.3. Director de Recursos Humanos	Sí
<i>Empresa 6</i>	6.1. Director Gerente	Sí
	6.2. Jefe de Administración	Sí
<i>Empresa 7</i>	7.1. Director Ejecutivo	Sí
	7.2. Director de Tecnología	Sí
<i>Empresa 8</i>	8.1. Director de Informática	Sí
	8.2. Director de Recursos Humanos	Sí
	8.3. Director del Departamento de Administración	Sí (sin grabación)
<i>Empresa 9</i>	9.1. Encargado de Informática	Sí
	9.2. Director General	Pendiente
<i>Empresa 10</i>	10.1. Gerente	Sí
	10.2. Encargada de oficina	Sí
<i>Empresa 11</i>	11.1. Jefe de Proceso de Datos	Sí
	11.2. Jefe de Personal	Sí
	11.3. Jefe de Compras	Sí
<i>Empresa 12</i>	12.1. Jefe de Administración	Sí
	12.2. Jefe Producción y Calidad	Pendiente
<i>Empresa 13</i>	13.1. Gerente	Sí
	13.2. Encargado de Informática	Sí
<i>Empresa 14</i>	14.1. Director Gerente	Sí
	14.2. Director de Producción-TI	Sí
<i>Empresa 15</i>	15.1. Director de Administración	Sí
	15.2. Director de Calidad-TI	Sí

*Nota: Véase Anexo I para una la descripción de las empresas que participaron en el proyecto de investigación.*

El **proceso de investigación** se fundamentó en los pasos necesarios para realizar las entrevistas con garantías de éxito. Las etapas principales del proceso de investigación fueron las siguientes:

- Estudio de la bibliografía existente en materia de adopción de TICs en las organizaciones.
- Reunión de los investigadores para proponer el protocolo de investigación. Elaboración de un guión inicial de entrevista.

- Realización de caso piloto. Recolección de información secundaria relacionada con el caso. Concertación de entrevistas en la empresa piloto. Visita guiada a las instalaciones y desarrollo de las entrevistas.
- Transcripción de las entrevistas correspondientes al caso piloto.
- Reunión del equipo investigador para analizar los resultados de las entrevistas correspondientes al caso piloto. Modificación del guión de la entrevista.
- Concertación del resto de entrevistas y realización de las mismas.
- Transcripción de las entrevistas.
- Reunión del equipo investigador para análisis de resultados.
- Elaboración del informe.
- Contrastación de resultados. Elaboración de Informe Ejecutivo y propuesta de Líneas de Actuación.

Si bien el proceso descrito anteriormente puede parecer lineal, el carácter cíclico y dinámico de la investigación provocó diversas revisiones de los protocolos de investigación y del modelo teórico inicial, antes de obtener el modelo teórico definitivo que diera por concluida la investigación. En el proceso de análisis, una decisión importante es la mecanización del proceso de codificación frente a la realización de éste a mano directamente sobre el papel (Medina, 2003). A pesar de que existen paquetes informáticos de análisis del texto en una entrevista, finalmente optamos por apoyarnos exclusivamente en el programa Ms Word y en las herramientas de tratamiento, búsqueda, comparación y selección que comprende este programa informático. El tratamiento de la información recogida ha conformado un archivo documental de elaboración propia en el que se recogen: las transcripciones en papel, las cintas y transcripciones codificadas de las entrevistas, los datos de contacto de los directivos, la información corporativa, información financiera y datos básicos de las empresas (dirección, sector de actividad, número de trabajadores, etc.).

Por último, el número de investigadores que participaron en el proceso de toma de datos asciende a 7. En el caso particular de las entrevistas, se optó porque un grupo reducido de ellos (dos investigadores) estuvieran presente de manera alterna en todas las entrevistas, rotando el resto con la intención de que no sumasen más de dos entrevistadores en cada entrevista. De esta forma, se

trató que homogeneizar el proceso de investigación y respetar, en el mayor grado posible, los protocolos de la investigación.

## 4. ANÁLISIS

A la hora de estructurar los resultados del proceso de investigación, tendremos en cuenta los relacionados con la decisión de adopción, de un lado, y con el proceso de implantación, de otro. El análisis lo realizaremos a través de los distintos discursos que hemos logrado identificar en las entrevistas que hemos llevado a cabo.

Durante el proceso de investigación han sido identificados elementos o factores externos o del entorno, del propio proceso de innovación y, por último, factores internos, tal y como fueron descritos en el apartado 2 de este trabajo. No obstante, nos centraremos en los aspectos de carácter interno, especialmente en aquellos relacionados con los procesos de socialización de los trabajadores que ocurren en las empresas que acometen cambios tecnológicos. Además, la complejidad de un análisis organizativo como éste hace necesario que, en determinadas ocasiones, hagamos referencia al resto de elementos (externos o del proceso de innovación) para lograr una comprensión holística del problema.

En primer lugar, nos referimos a la **génesis del proceso de adopción**. En gran parte de las empresas analizadas, los entrevistados hacen referencia a que se tomó la decisión de adopción de TICs como respuesta a las tensiones provocadas por el propio crecimiento de la compañía. En este crecimiento pueden haber influido factores de carácter externo, en particular la presión ejercida por la competencia, por los proveedores o por los clientes. Hemos de destacar, además, que este crecimiento ha sido fomentado porque la empresa ha desarrollado estrategias proactivas de cambio, basadas en la diversificación y/o internacionalización.

*“Durante los últimos 10 años se ha producido una etapa de crecimiento, y a raíz de ese crecimiento se ha implantado el programa nuevo”. Director de Administración (E8).*

*“Lo que está claro es que si te quedas cerrado en un núcleo pequeño, lo que necesitas es pequeño; si vas abriéndote, evidentemente necesitas tecnologías nuevas, herramientas nuevas (...). Prácticamente es eso, nuestra necesidad de crecimiento, lo que nos ha hecho invertir en nuevas tecnologías e ir cambiando nuestra mentalidad.” Director RR.HH. (E3).*

A medida que el proceso de crecimiento se ha ido consolidando se ha producido también una integración de los sistemas informáticos:

*“La empresa iba creciendo y con el programa que había anteriormente la empresa estaba atascada, porque mucha información necesaria para planificar simplemente se perdía debido a que era un sistema aislado (...).” Director de informática (E8).*

En parte de las ocasiones, se ve el crecimiento como un generador de información en la empresa, circunstancia que hace necesario una mayor utilización de la tecnología:

*“El volumen de información que maneja la empresa es tan grande, a nivel de cosas estadísticas, que llega un momento en que tienes que cambiar de ordenador y sustituirlo por máquinas más rápidas, más modernas, con más capacidad, que contemplen el entorno de varios sistemas operativos...” Jefe de proceso de datos (E11).*

En otras ocasiones, el crecimiento está relacionado con una modificación de estructura de la demanda

*“Quizás lo más importante sea la demanda de producción, es decir, lo que requerían los clientes. Lo que requieren desde hace 10-12 años es más calidad. Antes se fabricaba mucho y se vendía todo tal cual salía, y ahora hay que fabricar mucho y hay que cumplir unos requisitos mínimos de calidad y de compromiso con el cliente”. Director de administración y de personal (E1).*

La necesidad de crecimiento suele coincidir, en el tiempo, con la creación de departamentos nuevos y, por tanto, con la incorporación de personas a la estructura de la organización que han sido claves para el desarrollo tecnológico:

*"Hace 6 años se hizo un estudio de esta empresa y vieron que había crecido demasiado para el tipo de gestión que se llevaba, o sea, un tipo de gestión tradicional de taller. A raíz de eso a mí me ofrecieron un puesto de trabajo, yo venía de una multinacional. Pues entonces había una serie de cosas que eran bastante evidentes para hacer, como es el caso del cambio de la tecnología." Director de Producción (E14).*

*"Desde el punto de vista tecnológico se ha ido produciendo una evolución y desde el punto de vista del negocio, al crecer la empresa, ha habido una departamentalización nueva para hacer frente al crecimiento y a la nueva tecnología". Director de Marketing (E5).*

Asimismo, el proceso de adopción suele estar liderado por un "líder tecnológico" o "champion" que es el encargado de convencer al resto de la organización de la oportunidad del cambio. El papel del "champion" es más importante cuando éste apoya la introducción de las TICs de una manera inequívoca, firme y decidida, de tal forma que el resto de la organización se siente convencido de la necesidad de adoptar la nueva tecnología.

*"Aquí, la persona que está más identificada con el cambio tecnológico es el director general. El director general es una persona que está comprometida con el grupo de empresas y que está implicada con el grupo." Director de RR.HH. (E3).*

En el caso de las empresas familiares, la figura del innovador tecnológico puede coincidir con algún miembro de la familia:



*"Yo creo que es la dirección y concretamente hay que reconocer que mi hermano y yo. Porque el tema informático sabes que X no lo domina<sup>22</sup> y a mi padre no le hables de informática, más bien de grandes decisiones, ¿no?". Director Ejecutivo (E7).*

*"Bueno, ahí el motor somos nosotros, somos 3 hermanos, uno está aquí, otro está en producción encargado de este tema y otra persona hay en la oficina y luego estoy yo que hago un poco de cabeza de todos. Entonces, pues mi hermano que está en producción y yo somos los que quizás tiramos de ese tema y los que pedimos ¿no? Los que vamos buscando esos cambios". Gerente (E13).*

En otros casos, el *champion* procede de la plantilla técnica de la compañía y puede tener formación académica relacionada con las nuevas tecnologías:

*"Para nosotros está claro. La persona que siempre anima a meter nuevas tecnologías es el jefe de ingeniería". Director de Administración (E15).*

Un rasgo común que suele acompañar al proceso de adopción es la realización de procedimientos de *benchmarking* en empresas del mismo sector o de otros sectores que ya han implantado TICs con éxito:

*"Antes de realizar el cambio estuvimos viendo las empresas que ya lo habían implantado en Alicante, Granada, Málaga, Ciudad Real, Madrid y en Austria, donde está el proveedor de tecnología". Director de compras (E11).*

*"...en ese aspecto somos muy punteros y de hecho nosotros, antes de sentarnos con ellos, nos enteramos que en Alicante había otros señores que tenían un programa de agencia de viajes, y fuimos a verlo, entonces las maquinarias tenían una habitación entera, hace 20 años, eran enormes, más antiguas, y los estuvimos viendo y ellos han creado otro programa que son ahora la competencia de estos (nuestros proveedores), son los que van detrás, y lo estuvimos viendo y vimos que no era lo que nosotros queríamos..." Gerente (E10).*

---

<sup>22</sup> Hemos omitido de manera deliberada el nombre al que se refiere el entrevistado para salvaguardar el anonimato.

El proceso de adopción de TICs en ocasiones está ligado a un intenso proceso de profesionalización, especialmente en las empresas familiares. Crecimiento, reestructuración, profesionalización y adopción de la tecnología suelen converger en el tiempo, por lo que podríamos indicar que existe una relación causa-efecto entre profesionalización y las restantes magnitudes (crecimiento y adopción de TICs):

*“Sí, partíamos, digamos, de una empresa familiar, y prácticamente toda la plantilla de los trabajadores pues eran amistades de los jefes y demás ¿no?, y llega un momento en el que se integran una serie de cargos directivos que ya evalúan cuales son los puestos y digamos que se hace una selección más especificada, digamos que se aparta un poco esa parte más familiar, se va dejando a un lado y se le va dando ya estructura de empresa. Se va consolidando, con sus estructuras de mando y con sus profesionales trabajando, vamos, con sus trabajadores”. Director de Calidad y Tecnologías de la Información (E5).*

*“...Yo ya estaba aquí trabajando. (Este departamento) lo llevaba uno de los hermanos de X (socio de la empresa). Él se dedicó a otra cosa y yo me dediqué a esto, que la empresa, yo creo que conforme van evolucionando van necesitando de nueva gente...” Encargado de Informática (E13).*

La profesionalización no sólo ha sido exclusiva de las empresas familiares, sino también ha sido protagonizada en muchas ocasiones por las empresas no familiares:

*“El departamento de RR.HH. antes lo llevaba otra persona del consejo de administración (uno de los socios) las nóminas las llevaba una gestoría, y era más bien personal: alta de contrato, baja de contrato, toma la nómina, y poco más. Cuando yo entré pues ya me he ido encargando yo, yo tengo mi director de departamento, que es la persona que estaba antes, uno de los socios, me lo fue traspasando a mí, y ya desde entonces pues, la verdad es que está creciendo bastante el volumen (...). En lo que era selección, pues lo mismo: había problemas, no es problema el “enchufismo”, sino lo que pasa, si tú tienes que seleccionar a una persona y no tienes quién te la seleccione, pues piensas en tu primo, en tu vecino,*

implantación de sistema de calidad obliga, en muchos casos, a establecer sistemas de información más estructurados, circunstancia que puede servir de base para la introducción de innovaciones tecnológicas.

*“El cambio fue más que nada interno, estábamos implantando el sistema de calidad, y teníamos mucho papeleo, teníamos que reducir papeleo y bueno, luego lo típico, había aislamiento entre todos los departamentos, unos tenían sus archivos en Access, otros sus bases de datos, cada uno tenía lo suyo, el programa que había o tenía una base de datos potente, entonces para poderla compartir entre todos iniciamos el cambio”. Jefe de Administración (E6).*

*“Sí, porque fuimos, ya te digo, fuimos pioneros, nos integramos, luego adoptamos los sistemas de certificación de gestión de la calidad, empezamos una certificación ISO 9000*

*para controlar todos nuestros procesos, se integró todo, digamos que se hizo un desarrollo propio, un software específico para controlar la producción, donde se integraba el almacén, la facturación, la contabilidad, todo, y eso ha sido un software propio de desarrollo donde, digamos, nosotros podemos adaptarnos a todas las necesidades de nuestros clientes muy rapidito, de manera muy rápida: si a ti un cliente te pide algo muy específico, pues tienes una capacidad inmediata, tienes un departamento de desarrollo, que puedes implementar digamos eso en tu proceso productivo, cosa que otras empresas...parecido a un ERP pero propia. No dependemos de terceras empresas para hacer esos desarrollos, y eso nos da a nosotros una agilidad, el ir muy rápido..." Director de calidad y TIs (E5).*

La participación de los socios-trabajadores o socios-clientes en el capital de la empresa también puede verse como un elemento dinamizador de la innovación tecnológica. Determinados entrevistados indicaron que el hecho de que los trabajadores o clientes sean propietarios de la empresa puede ser un potenciador de la introducción de innovaciones tecnológicas. Esta situación se hace más patente en el caso de las empresas de Economía Social (cooperativas y Sociedades Anónimas Laborales, principalmente).

*"Por supuesto que sí. Porque ellos saben que se están jugando su propia casa, no es lo mismo que: bueno, aquí me pagan, en otro no me pagan, es diferente; ahí van todos a muerte, porque es su dinero el que se está poniendo en juego a la hora de decidir, pero se ve claramente, no?, aunque sabes que es tu parte, es tu empresa". Director de Administración (E15).*

*"Nosotros tenemos socios desde hace muchísimos años y realmente esto lo ven como una cosa suya, esto realmente es de los socios, entonces, un almacén suyo, y entonces lógicamente apoyan a cooperativas, porque bueno, ellos dicen que son de la cooperativa pero que si la competencia les da un mejor servicio...y gracias a Dios, siguen siendo fieles (...) Los socios también tienen sus inquietudes en cuanto a la informática, y últimamente lo que hemos implantado es una página web en cooperativas de cara a (...) que la comunicación entre cooperativas y socio sea mejor, que si ellos tienen necesidad de ver una información, pues que tengan facilidad para verla, y ahora estamos eso, viendo la posibilidad*

*de que ellos puedan visualizar desde su PC documentos, y acceder a mi base de datos, a mis facturas, mi albarán, etc". Director de proceso de datos (E11).*

Los factores anteriores actúan como facilitadores de la adopción. Sin embargo, también pueden existir elementos inhibidores de la adopción. Uno de ellos es la escasez de personal cualificado en una determinada zona geográfica.

*"No hay tampoco gente especializada porque conozco a gente (empresas) que tienen el mismo programa (de E.R.P.) (...) y lo que han hecho es que les han cogido uno de los trabajadores que tenía y se lo han llevado, porque es que...o sea, meterle mano a un tipo de programa de este tipo es lo que lleva, porque además no estás funcionando desde el primer día, o eso o no ponerlo, que es el miedo de mucha gente (empresas) también, que no ponen un tipo de programa porque dicen bueno sí, ya lo tengo, vale 12 millones de pesetas, y ahora, ¿qué hago con él si no encuentro personal especializado?". Gerente (E13).*

*"Lo que es procedimientos y análisis de procedimientos que es una de las funciones básicas, aquí es imposible desarrollarlo por falta de personal para eso, y ya te digo, controles de aspectos del sistema que no son específicos de ningún área: controles de datos alfabéticos que pueden estar mal alfabetizados, números que se puedan haber duplicado en algún momento...incidencias de este tipo, son las que se solucionan aquí, y es el cajón desastre, lo que no es específico de nadie, viene para acá". Director de Organización e Informática (E3).*

Una vez tomada la decisión de adopción de la nueva tecnología la empresa acomete la fase de implantación. En la velocidad y en el éxito final de esta etapa influyen una serie de factores, gran parte de ellos relacionados con aspectos internos, directamente ligados a la cultura y a procesos de socialización de la plantilla. Uno de los primeros aspectos a destacar coincide con que los entrevistados reconocen la importancia de los valores culturales como inductor o, en el lado contrario, como inhibidor. No obstante, llama poderosamente la atención que los directivos aludan a la renovación de la plantilla como forma principal de socialización de los trabajadores en relación con el cambio tecnológico.

*“Hombre, ha habido mucha gente, sobre todo en los inicios, que era reacia, ¿no?. Tú le decías: oye, pues esto lo tienes que hacer así o vamos a implantar esto así y ellos por su ideología y demás pues eran reacios al cambio, ¿no? Entonces hubo una etapa muy fuerte al principio de mentalización del personal, concienciación y eso fue muy fuerte, lo que pasa es que una vez que la empresa entra ya en esa dinámica, ya claro, el resto del personal que se va incorporando lo hace bajo esa ideología, esas pautas, esos objetivos”. Director de calidad y nuevas tecnologías (E5).*

*“La gente joven pues tiene ciertas inquietudes, lo que es ir superando barreras, o sea, que un señor que está ahora mismo con el robot me está preguntando que cuando sale un curso, porque yo quiero hacer un curso de autómatas, de neumática, de hidráulico, y la gente lo que espera es ir subiendo de nivel, por supuesto, y las nuevas tecnologías es lo que les va a ayudar a eso, el conocimiento de las nuevas tecnologías que tengan es lo que les va a ayudar a ir escalando posiciones”. Director de Administración (E1).*

Socialización y formación son dos procesos que van unidos. De hecho, la formación, normalmente directa a través de un entrenamiento básico en el puesto, sirve no solo para adquirir los conocimientos, sino también los valores y la cultura tecnológica de la organización. En definitiva, la formación es también una forma de adoctrinamiento y, por tanto, de socialización.

*“En temas de formación, hemos hecho un esfuerzo grandísimo (...) Vamos a invertir todavía más recursos en la formación, de tal forma que podamos, a ver si conseguimos reciclar a esas personas, a las que les está costando mucho trabajo adaptarse al tema, y bueno, y a las nuevas generaciones que están entrando a enseñarles también, porque bueno, hoy el nivel cultural no lo es todo, porque luego la cultura empresarial es la que tienen que adquirir, y con la formación vamos a intentar adaptar a todo el mundo. Con este tipo de gente (con los mayores) es más complicado, no solamente porque estaban acostumbrados a una serie de trabajos de una manera distinta, sino porque ellos mismos llega un momento en que no se sienten capaces (...) y eso les hace que se echen para atrás, y sí, les cuesta más trabajo integrarse, y yo creo que es cambio de mentalidad”. Director de RR.HH. (E3).*

*“Cuando acometemos la compra de un nuevo equipo el proveedor normalmente enseña a una persona. Para el caso del primer control numérico, pues es esa persona la que tiene que enseñar a los que vengan detrás, la información que él tiene se pasa al siguiente y así y de tal modo que para la nueva no hemos necesitado a nadie porque ya había gente que se manejaba bien”. Gerente (E13).*

En algunos casos, especialmente en las empresas más grandes, la formación se realiza recurriendo a sistemas más complejos, combinando el entrenamiento básico del puesto con la formación vestibular<sup>23</sup>, el estudio de guías formativas o con la formación en aula impartida por los proveedores de tecnología.

*“Por ejemplo, en fábrica hay ahora unos planes de formación para incorporación, de modo que cualquier persona que se incorpora tiene unos documentos en los que van unos resúmenes de todo lo que se tiene que saber en esa sección, ¿no?, con lo cual digamos, el proceso de incorporación efectiva de una persona nueva a un puesto de trabajo es mucho más rápido y, por lo tanto, mucho más eficiente que antes”. Director de Producción (E14).*

En el caso de la formación por parte del proveedor:

*“Si tienes nuevas tecnologías, nuevos procesos, tienes que mejorar tu formación y nosotros siempre en ese sentido hemos ido a la par que la innovación tecnológica, es decir, cuando han empezado a haber máquinas de alta precisión y alta tecnología, pues hemos tenido que enviar a gente a formarlos, no solo aquí, sino a Holanda o Suiza (lugar donde se localizan los proveedores tecnológicos)”. Director de Calidad (E15).*

*“En estos cursillos a veces participan los propios austriacos (proveedores de tecnología) porque ellos vienen a lo mejor durante el desarrollo de una nueva tecnología durante 5 años, y la quieren implantar aquí en España, o sea nosotros tenemos que aprender eso. Una vez que vienen aquí, y vienen todos los años, los ingenieros técnicos y yo pues vamos todos los*

---

<sup>23</sup> Se entiendo por formación vestibular la que tiene por objeto familiarizar al trabajador con una técnica o herramienta en un entorno simulado. Por ejemplo, el aprendizaje que los nuevos empleados de las entidades financieras realizan simulando en el programa transaccional de la compañía podría calificarse como formación vestibular.

*años para reciclarnos un poco, ¿no?: unos años con motivos especiales y otros años sin grandes motivos, pero que siempre es bueno reciclarse, porque...si no, se acomoda uno".* Director Gerente (E4).

*"Esa formación se ha ido dando sobre la marcha por los propios instaladores, o sea, el señor que nos ha vendido un robot para "paletizar" se ha preocupado también de que existan ciertos señores que sepan manejar esa máquina y sepan resolver los problemas comunes que se suelen dar en ella".* Director de Administración y Personal (E1).

En otros casos, el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene en cuenta la implicación de los trabajadores mediante un sistema piramidal. De esta forma, se nombran formadores de distintas categorías que van enseñando a los trabajadores de los escalafones inferiores (o del mismo nivel). Este método tiene la ventaja de que el conocimiento adquirido por los trabajadores es más sólido, ya que han tenido que explicar la nueva tecnología previamente a sus colegas de trabajo. En estos casos, el sistema de formación piramidal había sido propuesto por la empresa proveedora de la tecnología.

*"Había 8 personas, 5 de las zonas y 3 de los servicios centrales. La idea era que se formaran esas 8 personas y una vez formados, a su vez por cada zona, se asignaran una serie de monitores B y luego a su vez estos monitores B le van a dar a varias oficinas el curso de formación. En total se consiguió que de esas 8 personas saliera la formación para 350".* Técnicos Servicio Atención Usuarios (E3).

Otro aspecto clave en la socialización y en la formación relacionada con las TICs tiene que ver con el sistema de rotación de puestos. Las empresas suelen implantar un sistema de alternancia en los puestos de trabajo en los que se han introducido TICs. Si el empleado no muestra un grado de adaptación aceptable, el trabajador que no ha conseguido adaptarse vuelve al puesto de origen. Este proceso tiene a su vez efectos ejemplarizantes (e incluso punitivos) a la hora de convencer a la plantilla de la importancia de los nuevos valores de adaptación y asimilación del cambio tecnológico.



*“Lo que sí tenemos nosotros continuamente es una rotación de personal, que hay gente que no se adapta bien a los puestos y van cambiando, pero vamos, al mismo sitio de donde venían”. Director-Gerente (E13).*

*“No, aunque creo que lo fundamental es que se trata de su trabajo y tienen que hacerlo, y si ellos no están bien en su puesto de trabajo y no se adaptan a las condiciones, pues evidentemente se buscará a otra persona, eso es así. Y, además, eso en esta empresa, esta empresa a sus trabajadores les exige que estén formados, para cubrir un puesto y en el momento en que no lo cumplan, pues evidentemente no puedes estar en este sitio”. Director de Informática (E9).*

De las entrevistas analizadas, se desprende que la edad puede ser un factor explicativo de la inadaptación de algunos empleados, aunque sólo en casos extremos. En otras palabras, los empleados más jóvenes muestran una predisposición mejor, mientras que los de mayor edad, por regla general, muestran mayores problemas. Sin embargo, los entrevistados afirman que los empleados con una edad intermedia no presentan grandes diferencias a la hora de adaptarse a las innovaciones tecnológicas.

*“Hubo un momento en que, parecerá una tontería, pero fue demencial, cuando empezamos a utilizar el ratón: aquello fue....depresiones a montones, porque el ratón no lo encontraban, gente muy mayor, gente que había tenido que tocar las teclas, pues muy bien, pero cuando lo del ratón para entrar en Windows y moverse en Windows, aquello no había manera.....”. Director de Organización (E3).*

Parte de los entrevistados afirman que la adaptación tecnológica es más fácil para el caso de las personas más jóvenes:

*“La edad, en principio yo creo que excluye, aunque también hay gente mayor que maneja bien el programa y gente joven que no lo maneja bien. Pero en principio si podemos ir haciendo un perfil de usuario que pueda aprovechar más el programa, sería una persona*

*joven que ha manejado Windows, lo tiene más fácil...". Técnico Centro Atención al Usuario (E3).*

*"La edad, además, lo hemos vivido con chavales que vienen a hacer prácticas con la escuela de turismo. Son chavales de 21-22 años y los ves que, como conocen la historia, se sientan y rápidamente...no hace falta que le explique, tienen una idea y nada más se sientan y empiezan a toquetear, a teclear, y al final terminan conociéndolo casi mejor que tú...". Gerente (E10).*

También la juventud puede estar relacionada con una mayor proclividad del trabajador a formarse en materia de nuevas tecnologías:

*"La gente más joven es la que se forma más. A partir de cierta edad, a partir de los 50-55 años les comentas que si quieren apuntarse a un curso de formación y te dicen que les quedan dos años para jubilarse. No les interesa, les es más cómodo el puesto de trabajo que tienen que intentar cultivarse, son formas diferentes de pensar". Director de producción-TI (E1).*

No obstante, se reconoce que el factor edad puede verse afectado por el nivel de motivación de la plantilla:

*"El tema es que esté la gente motivada, hay de todo; tan malo es tener poca edad o tener mucha, lo que es que las personas sean positivas y ya está, yo no noto en mi plantilla esa diferencia de gente con menos edad o con más edad, al que le gusta y vale, que por eso están en los puestos que están, porque son los que opinan, porque son gente a los que les ves cualidades, porque son encargados de almacén, o son encargados de organizar y están en el sitio que están por eso". Gerente (E13).*

No obstante, a menudo se observan problemas en el apoyo prestado por el proveedor de tecnología. En este sentido, algunos entrevistados echan en falta una mayor implicación y un mayor conocimiento de los aspectos de negocio (y no sólo técnicos) por parte del proveedor.

*“Ahí sí que tuvimos un poco de queja, porque la formación podía haber sido mejor, lo que pasa que ellos en oficinas (de este sector) no han estado, ellos simplemente dan el programa, esto es lo que hay y de muchos casos prácticos no tenían ni idea. Ahí tuvimos un problemilla, pero vamos, al final salió bien dentro de lo que cabe”. Técnico atención al usuario (E3).*

Durante el proceso de implantación es común que aparezcan tensiones provocadas por el temor de algunos directivos o empleados a perder parte de las atribuciones, del reconocimiento o del poder propios del trabajo que efectuaban antes de la implantación de la nueva tecnología. Este factor puede ser tenido en cuenta como un obstáculo en el proceso de implantación.

*“En general, cuando ve la gente que le facilita la vida lo adopta inmediatamente (un nuevo sistema de gestión E.R.P.), pero siempre había alguna persona que había adoptado o había acaparado ciertas cotas de poder y bueno, pues está muy cómodo, se mueve muy bien en determinadas aguas se puede decir y, entonces cuando le cambias un poco el paso... Puedo decir incluso que el jefe de administración de la empresa, finalmente, aunque la relación sigue siendo estupenda y sigue colaborando con nosotros, se marchó de la empresa”. Director Ejecutivo (E7).*

En otras ocasiones, sin embargo, los directivos utilizan la tecnología como una forma de motivación de las personas más involucradas en el cambio. La motivación se consigue en determinados casos gracias al reconocimiento y en otros gracias a la mejora de la carrera profesional a la que optan los empleados con una mejor actitud ante el cambio tecnológico. Entre los empleados con una mejor actitud ante el cambio se encuentran los que forman parte de los sistemas de formación internos.

*“Las personas que demostraron que se adaptaban bien a los cambios han ido cambiando de puesto y mejorando. De hecho, creo que ahora ellos aprecian ese cambio. Yo les he motivado y ellos aprecian que se les ha puesto en sus manos unas herramientas y unas*

*posibilidades que mañana deciden ellos irse de aquí o de poner su propio negocio y tienen una base que cualquiera no la tiene". Gerente (E13).*

Las situaciones de tensión en la estructura de la organización se agudizan en determinados momentos de la implantación. Resulta interesante indicar que estos momentos de "crisis tecnológica" son precedidos y seguidos por otros momentos de optimismo tecnológico (o incluso euforia). El perfil optimismo-pesimismo da lugar a un ciclo en el que coinciden varios de los entrevistados.

*"Es que se producen 2 fases cuando hay un cambio: una 1ª fase, donde todo es muy bueno, es impresionante, después pasan esos 15, 20, 30 días y empiezan es que esto no sirve para nada, lo que teníamos era mucho mejor, esto no sirve para nada y luego cuando han pasado 6 meses o un año, donde se han ido resolviendo pegas que...la implantación se produce". Director de Organización (E7).*

*"Al principio, el primer entusiasmo viene cuando ya se adopta el programa que se va a utilizar y vienen aquí (los directivos), y empiezan a tomar notas, entramos en consenso, hablamos con los jefes de departamento, ese entusiasmo inicial en que íbamos a utilizar un programa bueno y luego ya viene un pequeño bajón cuando la empresa proveedora tarda en mostrar resultados y dices bueno, piensas, esto no se acaba, y luego ya viene una nueva subida cuando ya empiezas a ver resultados, cuando ya el programa lo ves que va funcionando y luego otro bajonazo cuando ves que el programa no hace exactamente todo lo que quieres, cuando ya empieza a hacerlo hay otra subida y luego cuando resulta que hace lo que quiere pues otra vez otra bajada, y es bastante difícil...llevamos un año y tres meses en el programa, y hemos tenido 4 bajonazos importantes". Director de Informática (E8).*

Además de los factores indicados, la implantación de sistemas de Gestión de la Calidad no sólo influye en la adopción sino en la implantación de TICs. Algunos entrevistados apuntan a que las TICs se implantan de una manera más racional cuando están aparejadas a la introducción de un Sistema de Gestión de la Calidad. El Sistema de Calidad implicaría un cambio en el flujo de

procesos de la organización y, por tanto, de la información, que a su vez influiría en el diseño de las tecnologías de nueva implantación.

*“Luego adoptamos los sistemas de certificación de gestión de la calidad, empezamos una certificación ISO 9000 para controlar todos nuestros procesos, se integró todo, digamos que se hizo un desarrollo propio, un software específico para controlar la producción, donde se integraba el almacén, la facturación, la contabilidad, todo, y eso ha sido un software propio de desarrollo donde, digamos, nosotros podemos adaptarnos a todas las necesidades de nuestros clientes muy rapidito, de manera muy rápida: si a ti un cliente te pide algo muy específico, pues tienes una capacidad inmediata”. Director de Calidad y Nuevas Tecnologías (E5).*

*“Desde el punto de vista tecnológico tampoco es que hubiera una mejora tecnológica, lo que sí es cierto es que se adecuó nuestra forma de trabajo a unos procedimientos que marcaba esa normativa (de calidad) y, en definitiva, nos hizo, pues controlar mucho más y ser más eficaces tanto en la fabricación, como en el post-venta, como en la resolución de cualquier incidencia que se pudiera producir, ¿no?”. Director de Marketing (E5).*

## 5. RESULTADOS

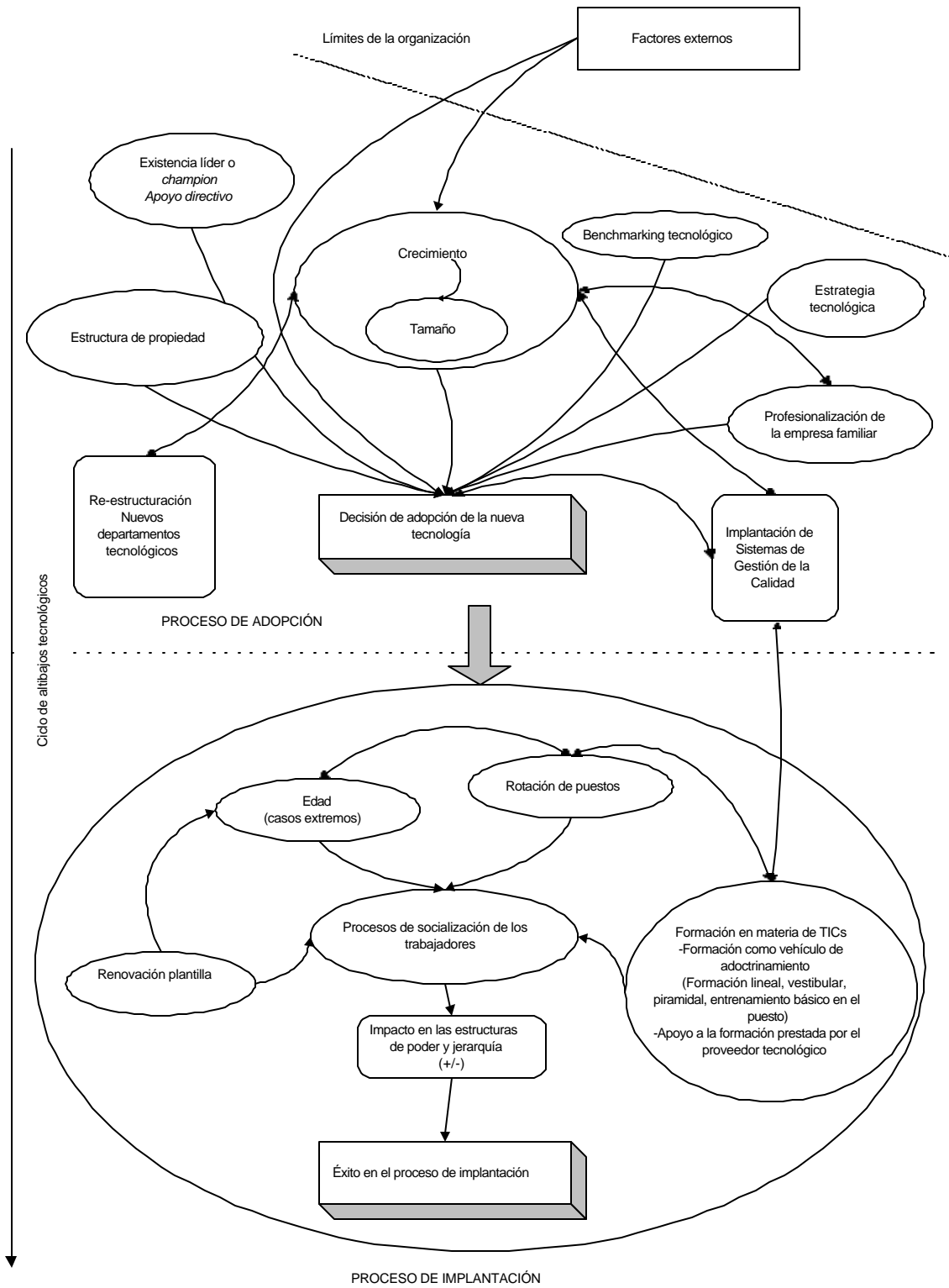
Del análisis efectuado en el apartado anterior podemos extraer una serie de resultados. Expresaremos estos resultados en función de un modelo que recoja el mayor número de factores detectados en el trabajo de campo así como sus respectivas interacciones. Este modelo aparece reflejado en la Figura 1. Esta Figura tiene dos partes diferenciadas. En la primera parte (espacio superior de la figura) hemos representado los factores detectados en el trabajo de campo y que pueden estar relacionados con la decisión de adopción de una nueva tecnología de la información y de la comunicación. En el espacio inferior de la Figura aparecen los factores que pueden explicar el éxito en el proceso de implantación, entendiendo éste como una utilización rápida y eficaz de la tecnología atendiendo a los objetivos perseguidos con su adopción. Describiremos en primer lugar el

sistema de factores que explican la adopción mientras que posteriormente describiremos los factores que pueden estar relacionados con la implantación.

Tal y como hemos apuntado en el apartado 4, en la decisión de adopción pueden intervenir factores externos y factores internos. Atendiendo exclusivamente a los factores internos, el crecimiento de la organización puede ser considerado como una de las fuerzas principales que empujan a la organización a adoptar la tecnología. No obstante, existen otros elementos internos, como es el caso de la estrategia tecnológica (una estrategia proactiva favorecerá la adopción), el apoyo de los directivos, especialmente de los líderes tecnológicos, la profesionalización de la empresa familiar o la implantación de sistemas de gestión de la calidad. Al mismo tiempo, las empresas suelen implementar sistemas de seguimiento de la competencia a través de procedimientos de *benchmarking* tecnológico. Resulta interesante comprobar que, tal y como se ha puesto de manifiesto en el análisis, los factores anteriores pueden interactuar entre sí y a su vez con la decisión de adopción. Así, profesionalización y crecimiento son dos fenómenos difíciles de diferenciar ya que normalmente aparecen imbricados, circunstancia que ocurre también con la Implantación de Sistemas de Calidad y la adopción de nuevas TICs.

De otro lado, los factores relacionados con el éxito de la implantación tienen que ver, fundamentalmente, con la socialización de los trabajadores en los aspectos relacionados con los valores de adaptación y aceptación del cambio tecnológico. Esta socialización se consigue, fundamentalmente, gracias a la formación en la que intervienen varios agentes y realizándose bajo varias modalidades. Los agentes son tanto internos como externos (proveedor de la tecnología). Mientras tanto, las modalidades identificadas se corresponden con las de formación lineal, vestibular o piramidal. Resulta interesante destacar que, en ocasiones, los directivos utilizan la formación también como modo de adoctrinamiento de los trabajadores, de tal forma que intentan crear una actitud favorable al cambio. El efecto de la formación puede verse moderado por otros factores, como la rotación de puestos (especialmente cuando es ejemplarizante o punitiva), la edad (especialmente en casos extremos) y la renovación de la plantilla (que favorece los procesos de socialización favorables a la implantación tecnológica). Hemos de destacar, además, que tal y como aparece en la parte inferior de la figura, el cambio tecnológico implica normalmente un impacto en las estructuras de jerarquía y poder, que puede afectar al propio éxito de la implantación.

Figura 1. Modelo final



## 6. CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación a los que hemos hecho referencia con anterioridad permiten extraer una serie de conclusiones. En primer lugar, podemos constatar la importancia que tienen los factores externos en la decisión de adopción de TICs. Esta conclusión está en la línea de lo indicado en investigaciones previas, que se refieren al papel que desempeña la competencia como favorecedora de la adopción tecnológica (Premkumar *et al.*, 1997).

En relación con los factores de carácter interno, que constituyen el objetivo de esta investigación, los resultados ponen de manifiesto que existen diversos elementos que influyen en la adopción de TICs. En primer lugar, existe un amplio consenso por parte de los entrevistados a la hora de afirmar que la adopción se ha visto motivada por el crecimiento experimentado por la compañía. El crecimiento hace necesaria la adopción de soluciones tecnológicas nuevas y más potentes. Esta conclusión puede estar en la línea de otras investigaciones que ponían de manifiesto la importancia del tamaño en los modelos de adopción tecnológica (Lehman, 1985; Premkumar *et al.* 1997).

No obstante, existen otros elementos de carácter interno, a parte del factor crecimiento y tamaño que pueden servir de coadyuvantes a la adopción de la tecnología y que se constatan en esta investigación. Entre ellos, cabe mencionar dos procesos que están directamente ligados al crecimiento: los procesos de profesionalización, especialmente en el caso de la empresa familiar, y la implantación de sistemas de gestión de la calidad total. Ambos fenómenos crean una nueva estructura de trabajo que afecta a los flujos de decisión y de información que existen en la empresa. Una respuesta lógica por parte de los directivos ante estas modificaciones consiste en implantar TICs que faciliten y racionalicen el intercambio de información en la nueva estructura. Estas TICs van a propiciar la homogeneización en el intercambio de la información dentro de la empresa suponiendo una mejora del *benchmarking* interno.

Otros factores internos detectados tienen que ver con la estructura de propiedad, en el sentido de que se aprecia una relación positiva entre la convergencia de dirección, propiedad y



participación en el proceso de producción y la comercialización de la empresa y la mayor implicación en relación con la adopción tecnológica. Esta relación es mayor, no obstante, en cooperativas de trabajadores o de clientes en las que la actividad cooperativizada constituye la mayor fuente de ingresos del socio-propietario (Bruque, Vargas y Hernández, 2004).

Otros elementos de carácter interno que agilizan la adopción tecnológica tienen que ver con la introducción de nuevos departamentos (en ocasiones unipersonales) relacionados con el cambio tecnológico. En otras ocasiones, los entrevistados aluden a la importancia del apoyo explícito por parte de los directivos a la implantación, especialmente por parte de una persona (o un pequeño grupo de personas) que hacen de abanderados del cambio, convencen de sus ventajas y suavizan los estados de pesimismo general en las situaciones de crisis (*champions* tecnológicos). Estos hallazgos pueden verse apoyados por ciertos estudios previos que también ponen de manifiesto la importancia del líder tecnológico en el proceso de adopción (Premkumar *et al.*, 1997). Otros elementos internos, vinculados con la estrategia tecnológica, como el *benchmarking* o la propia orientación proactiva de la estrategia, pueden tener un impacto positivo sobre la adopción.

Este trabajo presenta también una serie de resultados interesantes en relación con el proceso de implantación de la tecnología. La investigación realizada permite apuntar una serie de facilitadores de la implantación. Entre ellos, destacamos los sistemas de formación, que permiten no sólo transferir los conocimientos necesarios para manejar las nuevas herramientas, sino también cambiar la actitud del trabajador frente al cambio tecnológico. La transmisión de los conocimientos y la mejora de la actitud fomentan los valores de flexibilidad, adaptación y actitud positiva ante el cambio en lo que puede denominarse proceso de socialización positivo. Este proceso puede verse afectado, no obstante, por elementos como la edad media y el grado de renovación de la plantilla, el sistema de rotación de puestos (especialmente si se trata de rotaciones ejemplarizantes o punitivas) y, especialmente, por la modificación de las estructuras de jerarquía y poder. Hemos de destacar, no obstante, que los directivos entrevistados muestran una mayor preferencia a que la socialización en materia de nuevas tecnologías se haga partiendo de cero, con trabajadores recién incorporados, en lugar de re-socializar a los trabajadores ya existentes en la compañía.

Somos conscientes de que este trabajo presenta una serie de limitaciones. En primer lugar, nos enfrentamos a las servidumbres típicas de un trabajo de carácter cualitativo, especialmente las relacionadas con la generalización de los resultados. En segundo lugar, la metodología utilizada no asegura el carácter exhaustivo del modelo, por lo que es posible identificar otros elementos de carácter interno que pueden afectar a los procesos de adopción y de implantación de las TICs. En tercer lugar, gracias a la investigación realizada, ha sido posible identificar una serie de interrelaciones entre las variables. Sin embargo, no es posible medir la intensidad que manifiestan tales interrelaciones. Las limitaciones apuntadas pueden servir de punto de partida para futuras líneas de investigación.

Estas líneas de investigación pueden avanzar en la identificación de nuevos factores de carácter interno así como en la medida de la intensidad de las relaciones que hemos detectado en este trabajo. Para ello, sería especialmente útil una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas que permitieran hacer frente a los problemas de generalización apuntados con anterioridad.

En primer lugar, sería conveniente ampliar el estudio sobre la implantación de las TICs en estas mismas empresas pero entrevistando en esta ocasión a los trabajadores de base, para ampliar la información obtenida sobre el proceso de cambio y de re-socialización sufrida por ellos. Esta información nos permitiría detectar también el efecto que la formación recibida por estos trabajadores ha tenido en su motivación y en el desarrollo de su carrera profesional dentro de estas organizaciones.

Otra línea futura de investigación, en este caso cuantitativa, nos permitiría realizar una comparación de los resultados empresariales de las organizaciones que han implantado TICs antes y después de dicha implantación, así como comparar estos resultados con los de otras empresas del mismo sector que no hayan implantado dichas tecnologías.

También sería interesante realizar un estudio longitudinal que nos permita analizar con una mayor profundidad el tipo de profesionalización que se ha producido en estas empresas con la introducción de las TICs, así como si la incorporación de estas nuevas tecnologías se produjo de

una manera puntual en el tiempo o si se continúan introduciendo as actualizaciones o mejoras que se produzcan en las mismas.

## 7. LÍNEAS DE ACTUACIÓN PROPUESTAS

Fruto de los resultados anteriores estamos en condiciones de proponer una serie de líneas de actuación futuras que pueden favorecer los procesos internos de adopción e implantación de las TICs en las empresas de la provincia. Comenzaremos detallando las líneas de actuación para las administraciones públicas e indicaremos posteriormente las relativas a los responsables empresariales.

### 7.1. Líneas de actuación propuestas para las Administraciones Públicas

**Línea de Actuación 1.** Las administraciones públicas deben promover la formación como uno de los pilares básicos que inciden en la adaptación de los trabajadores a las TICs. Los mayores esfuerzos deben recaer en las fases intermedias del sistema educativo, ya que son las que surten de la mayor parte de la fuerza laboral de las PYMEs de la provincia.

**Línea de Actuación 2.** Las administraciones andaluzas y provincial deben realizar diagnósticos periódicos sobre la situación en que se encuentran las empresas en cuanto a la implantación de TICs. De este modo, se podrán identificar los factores causantes de los casos que presenten un mayor retraso tecnológico y podrán diseñarse los incentivos adecuado para solventar estas situaciones.

**Línea de Actuación 3.** Los Centros de Formación Profesional Ocupacional de la provincia deben hacer un esfuerzo para diseñar programas formativos coherentes con las necesidades que presenten las empresas jiennenses con la intención de adaptarse a las TICs. Estos programas

formativos deben contemplar un componente práctico donde los estudiantes se familiaricen con las TICs, realizando prácticas de empresas en organizaciones innovadoras durante periodos de tiempo lo suficientemente amplios como para permitir una familiarización intensa de los alumnos con las TICs.

**Línea de Actuación 4.** Las Administraciones Andaluza y Provincial deben crear un centro permanente de reciclaje en materia de TICs para los trabajadores de las empresas de la provincia. De este modo, los trabajadores podrán percibir la importancia que desempeñan las TICs en la actividad económica y social propiciando, además, la impregnación de una cultura de adaptación continua al cambio tecnológico.

**Línea de Actuación 5.** Una de las formas principales de interiorización de los valores de cambio y adaptabilidad tecnológica por parte de los trabajadores de la provincia proviene del efecto contagioso de ejemplos positivos en el entorno social y laboral. Las administraciones públicas deben promover la difusión de las experiencias avanzadas de jóvenes emprendedores o tecnólogos en el sistema educativo, de tal forma que sirvan de modelo de referencia para los estudiantes. La puesta en práctica de talleres, seminarios, concursos y premios a la innovación dentro del sistema educativo puede ser un instrumento eficaz.

**Línea de Actuación 6.** Dentro del sistema educativo, las administraciones públicas pueden aprovechar las capacidades tecnológicas de los docentes que muestran habilidades especiales en relación con las TICs. En este sentido, las Administraciones Públicas podrían crear la figura del “dinamizador tecnológico” en cada centro (especialmente en secundaria y primaria). Esta figura debería ser objeto de reconocimiento económico o curricular por parte de la administración, con la intención de hacerla atractiva para los docentes interesados.

**Línea de Actuación 7.** La adaptación mutua entre trabajadores se ha mostrado como uno de los elementos clave en la socialización tecnológica de los nuevos trabajadores. Por tanto, las Administraciones Públicas deben potenciar las iniciativas actuales de aprendizaje *in situ* de los alumnos en las empresas, garantizando un período de prácticas suficiente para que el alumno no

sólo aprenda los conocimientos, sino que adquiera los valores relacionados con la aceptación del cambio tecnológico.

**Línea de Actuación 8.** Las Administraciones Públicas deben mantener y potenciar los programas actuales de prácticas en empresas de ámbito internacional, modificando los criterios de búsqueda de empresas objetivo, de tal forma que se incremente el número de compañías con una clara orientación tecnológica.

**Línea de Actuación 9.** Deben promoverse acciones de reciclado tecnológico para los trabajadores ya en activo. Estas acciones deben programarse de manera coordinada con las asociaciones empresariales, las asociaciones profesionales y los sindicatos. Paralelamente, es necesario modificar el diseño de estas acciones formativas, fomentando los talleres o seminarios participativos, con un papel activo del trabajador. Las acciones formativas se deberán programar en horario de trabajo para facilitar la asistencia de los trabajadores, por lo que sería necesario establecer medidas de compensación a los empresarios. Asimismo, la programación de estas acciones debería desincentivar los programas de formación en aula prolongados y con excesiva carga teórica.

**Línea de Actuación 10.** Uno de los mecanismos más eficaces de reciclado lo constituye la interacción directa entre trabajadores, por lo que sería necesaria la creación de figuras de apoyo como la “estancia tecnológica” para trabajadores ya en activo. Estas estancias podrían realizarse en parques tecnológicos o, incluso, en empresas desarrolladas de otros ámbitos geográficos.

## **7.2. Líneas de actuación propuestas para los responsables empresariales**

---

**Línea de Actuación 1.** Establecimiento de programas de identificación de líderes tecnológicos internos. Estos líderes tecnológicos promueven el cambio y predisponen al personal de manera positiva respecto al cambio tecnológico. Es necesario establecer procedimientos de reconocimiento y de incentivos que faciliten la acción del líder tecnológico.

**Línea de Actuación 2.** Reconocer y premiar el trabajo de los directivos orientados a la innovación tecnológica y que, a su vez, diseñen y programen acciones que faciliten la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico.

**Línea de Actuación 3.** Facilitar los entornos de trabajo dinámicos en los que no se castiguen las acciones innovadoras de los trabajadores. En estos casos, es necesario no penalizar las iniciativas que suponen riesgo y que son necesarias para la adopción de las TICs.

**Línea de Actuación 4.** Promover políticas de recursos humanos que eviten la acumulación de personal en determinados departamentos o partes de la organización con una actitud negativa ante el cambio tecnológico. Estas “bolsas” tecnoescépticas pueden verse atenuadas por la rotación de personal o por la acción directa de los líderes tecnológicos.

**Línea de Actuación 5.** Crear incentivos económicos y no económicos destinados al personal que haya mostrado una mejor predisposición al cambio.

**Línea de Actuación 6.** Promover, en colaboración con las administraciones públicas, sindicatos y asociaciones empresariales, acciones formativas específicas en materia de nuevas tecnologías. Se deben promover aquellas orientadas a la aplicación práctica de los conocimientos, con una duración no excesivamente prolongada y en horario de trabajo.

**Línea de Actuación 7.** Facilitar el intercambio de trabajadores con centros de desarrollo tecnológico o incluso con otras empresas avanzadas tecnológicamente (proveedores tecnológicos, clientes o empresas del mismo sector que actúen en zonas geográficas diferentes).

**Línea de Actuación 8.** Establecer acciones específicas de mejora de las habilidades no tecnológicas de los trabajadores tecnológicos. En concreto, es necesario que los trabajadores de los departamentos tecnológicos adquieran mayores conocimientos acerca de la naturaleza del negocio, y de las necesidades de proveedores, clientes y de compañeros del resto de la organización. Es necesario además fomentar las habilidades comunicativas e instructivas del personal de los departamentos de TICs.

**Línea de Actuación 9.** Establecer planes formales para enfrentarse a los ciclos de optimismo-pesimismo tecnológico. El conocimiento de la propia existencia de estos ciclos, de su duración y de fórmulas exitosas de enfrentarse a los mismos puede aportar seguridad y madurez a los directivos encargados de controlar el cambio tecnológico.

**Línea de Actuación 10.** Promover la comunicación interna y horizontal así como la creación de grupos de trabajo interdepartamentales orientados a la identificación y solución de problemas relacionados con el cambio tecnológico.


**Línea de Actuación 11.** Establecer ayudas financieras para que los trabajadores y mandos intermedios puedan utilizar TICs desde sus hogares tanto para fines personales como laborales. Asimismo, debe estimularse la utilización de TICs como mecanismo de formación fuera de la instalaciones de la empresa estableciendo para ello incentivos económicos y/o reducción de la jornada laboral.



## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL SEGUNDO BLOQUE

- Bonache, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas* 3 (enero-junio): pp. 123-140.
- Bruque Cámara, S.; Vargas Sánchez, A. y Hernández Ortiz, M. J. (2004): "Organizational determinants of IT adoption in the pharmaceutical distribution sector", *European Journal of Information Systems*, Vol. 13, N° 2, pp. 133-146.
- Central de Balances de Andalucía (2004): "2000 referencias empresariales de Andalucía: empresas líderes, gacela y de alto rendimiento", *Obtenido en <http://www.centraldebaldancesdeandalucia.org/>*, 22 de enero de 2004.
- Eisenhardt, K.M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, 532-550.
- Hanson, N.R. (1977): *Patrones de descubrimiento: Observación y explicación*. Alianza. Madrid.
- Hernández Ortiz, M. J. (2001): *Base social de las sociedades cooperativas almazareras, Análisis cualitativo*, Caja Rural de Jaén, Jaén.
- Lehman, J. A. (1985): "Organizational size and information system sophistication", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 2, N° 3, pp. 78-86.
- Leonard-Barton, D. (1993): "La fábrica como laboratorio de aprendizaje", *Harvard Deusto Business Review* 58(6): 48-61.
- Medina Garrido, J. A. (2003): *El papel de las tecnologías de la información en las redes estratégicas*, Tesis Doctoral, Universidad de Cádiz.
- Mintzberg, H. (2002): *La estructuración de las organizaciones*, 7ª reimpresión, Ariel Economía, Madrid.
- Nolan, R. L. (1981): "Cómo comprender y controlar la evolución del proceso de datos", *Harvard Deusto Business Review*, 1º trimestre, pp. 5-18.



- Premkumar, G.; Ramamurthy, K. y Crum, M. (1997): "Implementation of electronic data interchange", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 11, N° 2, pp. 157-186.
- Rogers, E. M. (1995): *The diffusion of Innovations*, 4<sup>th</sup> Edition, Free Press, New York.
- Santos, B. y Pfeffers, K. (1998): "Competitor and vendor influence on the adoption of innovative applications in electronic commerce", *Information and Management*, Vol. 34, pp. 175-184.
- Schein, E. H.: "Organizational socialization and the profession of management", *Industrial Management Review*, Invierno, pp. 1-16.
- Teo, T. y Pian, Y. (2003): "A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage", *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, pp. 78-92.
- Verschuren, P. y Doorewaard, H. (1999): *Designing a research project*, Lemma, Utrecht.
- Yin, R. K. (1994): *Case study research*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- 

## ANEXO I (EMPRESAS ANALIZADAS)

**E1.** Sociedad Anónima que se dedica a la producción y comercialización de materiales cerámicos para la construcción y producción de energía termoeléctrica convencional. Cuenta con una plantilla de 61 trabajadores y unos ingresos de explotación de 5.900.000 euros. Esta empresa ha protagonizado un fuerte crecimiento en los últimos años y, al mismo tiempo, una intensa tecnificación, especialmente en los sistemas automatizados de producción.

**E2.** Caja de Ahorros que cuenta con una plantilla de 150 trabajadores y un activo financiero de 368.520.000 euros. Esta empresa ha crecido de manera ligera y constante durante los últimos años. El proceso de crecimiento ha coincidido con un cambio de la plataforma tecnológica que ha supuesto una modificación radical de los procesos de trabajo y de los flujos de información y decisión internos.

**E3.** Cooperativa de crédito con una plantilla de 419 trabajadores. Al igual que la mayor parte de las empresas del sector, ha sufrido un profundo cambio tecnológico en los últimos años, provocado por la migración de la plataforma transaccional antigua a otra moderna integrada y con mayor interactividad.

**E4.** Sociedad Anónima que se dedica a la ejecución y venta de piezas mecánicas así como a la fabricación de carrocerías de vehículos. Tiene una plantilla de 45 empleados y unos ingresos de explotación de 4.230.000 euros. La innovación tecnológica se ha centrado en la robotización de los procesos industriales y en la informatización del área administrativo-contable, con la instalación de redes internas locales y la conexión a Internet.

**E5.** Sociedad Anónima que se dedica al ensamblaje y venta de ordenadores personales, así como artículos de informática y ofimática. Tiene 132 empleados y unos ingresos de explotación de 41.641.000 euros. Debido en parte al sector en el que opera, está continuamente en un proceso de renovación tecnológica que afecta a las áreas de producción, administración y comercial.

**E6.** Sociedad Limitada cuya actividad es la fabricación y comercialización de mobiliario. Tiene 15 empleados y unos ingresos de explotación de 711.149 euros. Ha adquirido un software E.R.P., adaptándolo posteriormente a las necesidades de la empresa.

**E7.** Sociedad Anónima que se dedica al alquiler de maquinaria industrial auxiliar para construcción civil y obras públicas. Tiene 61 empleados y unos ingresos de explotación de 3.806.000 euros. Las principales inversiones tecnológicas en esta empresa se refieren a la introducción de equipos-robots para el manejo de maquinaria así como sistemas de simulación de trabajos. También tienen implantado un sistema E.R.P. para la gestión de los módulos financiero-contable y de recursos humanos.

**E8.** Sociedad limitada cuya actividad consiste en la fabricación y comercialización de muebles para el hogar y para las empresas. Tiene 91 empleados y unos ingresos de explotación de 11.291.000 euros. Actualmente se encuentra inmersa en un proceso de cambio tecnológico mediante el que pretende implantar un sistema E.R.P. en toda la organización así como una red de conexión con sus centros de distribución y venta.

**E9.** Sociedad Anónima que se dedica a la fabricación, transformación y montaje de productos metalúrgicos destinados a la industria del automóvil. Esta empresa tiene 185 empleados y unos ingresos de explotación de 30.798.000 euros. Recientemente ha renovado toda su red informática y ha implantado un sistema E.R.P. No obstante, la mayor parte de la inversión tecnológica se destina a la robotización de la producción.

**E10.** Agencia de viajes minorista que reviste la forma de Sociedad Anónima Laboral. Tiene 15 empleados y unos ingresos de explotación de 345.000 euros. El sector en el que se encuentra ha obligado a que se adapte a continuos cambios tecnológicos, especialmente a lo que se refiere a la conexión con las plataformas de los proveedores de paquetes turísticos. Ha desarrollado un software propio de gestión económico-financiera de la oficina minorista.

**E11.** Sociedad cooperativa que se dedica a la distribución mayorista de productos de farmacia y de parafarmacia. Tiene unos ingresos de explotación de 66.530.000 euros y una plantilla de 70

trabajadores. Los socios-propietarios son clientes farmacéuticos. Los procesos intensivos en información así como la presión de la competencia ha hecho que se involucre en continuos procesos de cambio tecnológico.

**E12.** Sociedad Anónima que se dedica a la fabricación y comercialización de materiales para la construcción. Ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. Tiene 80 empleados y unos ingresos de explotación de 22.935.000 euros. La inversión tecnológica se centra en la robotización de los procesos industriales así como en la adquisición de un E.R.P.

**E13.** Sociedad Limitada que se dedica a la fabricación de muebles. Tiene 63 empleados y unos ingresos de explotación de 2.915.000 euros. Ha hecho un considerable esfuerzo por aumentar la eficiencia de su sistema productivo mediante la incorporación de control numérico. También ha adquirido un software de E.R.P. que está implementando en la actualidad.

**E14.** Sociedad Anónima que se dedica a la fabricación y venta de estructuras portátiles basadas en elementos textiles para viviendas y empresas. Ha crecido de manera constante en la última década. El esfuerzo tecnológico está orientado a robotizar el proceso de fabricación así como a la integración de los departamentos de Almacén y Fabricación.

**E15.** Sociedad Anónima Laboral que se dedica al desarrollo y producción de módulos, subsistemas y sistemas electrónicos y a la formación de tareas relacionadas con la actividad anterior. Tiene 50 empleados y unos ingresos de explotación de 2.905.000 euros. Ha introducido sistemas robotizados de producción.

A lo largo de del Bloque I de este informe se ha procurado mostrar la situación particular de cada uno de los sectores industriales objeto de este estudio, tratando de incidir tanto en los elementos que dificultan el tránsito a la adaptabilidad como aquéllos que los favorecen. Al haber abordado de modo integral, aunque singularizado, el análisis de cada sector de interés, hemos podido comprobar que muchas de las razones que dificultan el que las empresas jiennenses se adapten a los cambiantes entornos globales son, fundamentalmente, de naturaleza estructural. No obstante, el marco de análisis elegido nos ha obligado a distinguir entre aquellas de naturaleza macroestructural, es decir, las relacionadas más directamente con la globalización económica, como la competitividad global o la deslocalización de empresas; y, aquellas otras que también son de naturaleza estructural, a nivel local, como la carencia de las infraestructuras necesarias para el desarrollo del turismo en las zonas más periféricas y peor dotadas. Otros elementos de naturaleza no material sino estrictamente social, como las actitudes y valores empresariales de los jiennenses han sido rastreados también, pues entendemos que al atender principal y casi exclusivamente a la reforma y mejora de las condiciones materiales, se desatiende el análisis de los componentes sociales del cambio empresarial.

La propia situación histórica ha condicionado estas actitudes, cronificando un conformismo que no ha permitido sino una industria con total dependencia del factor trabajo, sin apenas tecnología y con la precariedad como forma generalizada de trabajo. Conseguir dinero para sumar a la renta familiar parece ser el fundamental y casi el único objetivo. Y esto es más o menos una constante en todos los sectores analizados.

La necesidad de realizar estudios sobre los entornos productivos locales era el primer proyecto de la larga lista de los contemplados por el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén. De este modo, con conocimiento, se contribuye mejor al tan necesario cambio de mentalidades descubriendo, entre otras cosas, que pese a sus enormes limitaciones en muchas materias, la de Jaén es una provincia que empieza a dar señales de dinamismo. Los modelos de excelencia que hemos comentado páginas atrás son buena prueba de lo que decimos.

No obstante, la provincia, en su conjunto, y los sectores industriales analizados, en particular, se enfrentan, a una situación ya no discutida de mundialización de los mercados, encontrando que su economía no olivarera, su escasa industria, es prometedora pero atrasada.

Al inicio de la investigación, por su propia formulación, se establecieron hipótesis que relacionaban y asociaban, en diferentes sentidos, los procesos de innovación tecnológica, desarrollo sostenible y modernización social y empresarial con procesos de resocialización de los trabajadores.

Casi desde el principio hubo de reformularse este conjunto de hipótesis, pues en buena medida estaban derivadas de una teoría que se daba por buena, y no se cuestionaba. Como se recoge en el listado general de conclusiones del estudio que se presenta más abajo, la modernización social y empresarial no es ni solo ni fundamentalmente una cuestión de innovación tecnológica. Aunque ésta sea imprescindible. Tampoco la modernización del tejido industrial y empresarial jiennense es una función de resocialización de los trabajadores. La transformación de una realidad social dada, cual es la empresa, o la industria, no se produce, como sugiere la idea de resocialización de los trabajadores, como consecuencia de un proceso de reestructuración cognitiva de los asalariados. Eliminar la precariedad que caracteriza buena parte del trabajo y el empleo en Jaén deben ser también elementos presentes en ese modelo transformador.

A lo largo de este Informe se ha señalado repetidamente la existencia de consenso provincial en, al menos, los principales elementos de los diagnósticos: malas infraestructuras; tecnología insuficiente; escasas inversiones; inexistente organización; poca preocupación por el carácter sostenible del desarrollo; precariedad laboral generalizada; amplias capas de economía sumergida, etc.

Existe asimismo acuerdo generalizado a propósito de las posibilidades de la provincia debido a un elevado número de factores, como su estratégica situación geográfica; la austeridad y laboriosidad del jiennense medio; la calidad de los productos y servicios que se ofrecen; la riqueza natural y patrimonial de la provincia, etc. Es eso que se ha convertido en un lugar común del desarrollo local provincial y que llamamos 'potencial'.

La metodología desplegada ha permitido construir un *corpus* empírico que apenas ha sido explotado, poco más que en superficie. La riqueza temática de las entrevistas nos ha obligado a centrarnos en aquellos elementos de cada sector que expliquen procesos de resocialización y de no resocialización. En bastantes ocasiones son elementos comunes a los distintos sectores, pues habitualmente son variables de naturaleza estructural. En otras hay razones muy específicas, más de naturaleza ecológica, con su origen en la propia historia provincial.

El desarrollo de la investigación ha supuesto la confirmación de la idoneidad de la elección de enfoque y método, pues en todos los sectores analizados nos topamos con elementos explicativos de los procesos de cambio del objeto de interés que difícilmente habrían aparecido de otro modo. El repertorio de causas, elementos de acompañamiento, procesos paralelos que pueden darse al mismo tiempo que un proceso de cambio y que pueden hacernos pensar en términos de causas es infinito. Según los casos o el tipo de enfoque, se elige una determinada parte de ese repertorio, complementando así la información que proporcionan otros enfoques y elementos de análisis.

Para cada sector se ha construido una Matriz Dafo que recoge elementos tanto de naturaleza estructural como ecológica. En ocasiones un mismo elemento se ha considerado, sin miedo a caer en contradicciones, como amenaza y oportunidad para el desarrollo innovador, moderno y sostenible de alguno de los sectores estudiados.

En ocasiones se han obviado en la Matriz Dafo de algún sector elementos que bien pudieran estar presentes en la de otro, como los programas de orientación al empleo, por ejemplo, que se estructuran con carácter transversal a la actividad industrial. No obstante, cuando hemos tenido información sobre la incidencia de determinado programa, de una determinada política en uno de los sectores analizados, los hemos recogido en su Dafo, no queriendo decir con esto que carezcan de importancia en los demás.

A continuación se propone, a modo de relación, el conjunto de las principales conclusiones que cabe deducir a partir del análisis integral de todas las informaciones con las que hemos contado para la elaboración de este Informe, desde la consulta de la literatura existente sobre las materias

objeto de análisis –resocialización, innovación tecnológica, desarrollo sostenible, modernización social y empresarial-, pasando por la observación directa de los enclaves productivos, hasta llegar al *corpus* empírico que suponen las entrevistas realizadas a actores sociales protagonistas de los distintos sectores industriales analizados.

24. La investigación social en entornos productivos pone el foco de atención en la trascendencia de los factores sociales en los procesos de desarrollo.
25. La aproximación a la realidad social a través de indicadores es necesaria, pero insuficiente para conocer los procesos de resocialización. Por ello una aproximación naturalista al objeto de estudio habría de generalizarse en la planificación de los que hayan de hacerse en el futuro.
26. Nuestra aproximación a las distintas realidades socioindustriales, a los procesos de innovación, modernización y resocialización se ha realizado accediendo a la información tal y como se produce en la realidad cotidiana de cada una de las empresas y sectores analizados.
27. El primer objetivo del estudio sociológico pretendía conocer el entorno de los 4 sectores objeto de estudio: madera y afines; textil-confección; agroalimentario; turismo y ocio.
28. El segundo de esos objetivos principales ha sido seleccionar empresas según su: a) Capacidad de Adaptabilidad; b) Capacidad de Transformación; c) Creatividad.
29. El tercero de esos objetivos ha sido diversificar la información según los roles asumidos en el sistema organizativo.
30. La heterogeneidad es la principal característica compartida por los 4 sectores industriales analizados, aunque con peculiaridades en cada uno de ellos. Así, en el textil-confección y en el agroalimentario existiría una heterogeneidad fundamentalmente productiva: lo que más distingue a unas empresas de otras es aquello que producen. En la madera y afines es la



integración y complementariedad productiva de las empresas lo que ha llevado a este sector a ser el más desarrollado de los 4; la heterogeneidad emergente, lógicamente, caracteriza al sector turismo.

31. En los 4 sectores es posible encontrar modelos de excelencia, varios de los cuales contienen en su desarrollo buena parte de los ingredientes de la adaptabilidad:

- Articulación de estrategias combinatorias de lo tradicional y lo tecnológico; y transición progresiva a mercados más avanzados, rentables y menos dependientes, en el agroalimentario.
- Adaptación de producción, plantilla y organización a los mercados actuales, integrándose en grandes grupos empresariales, en el textil jiennense adaptado; en cuanto a los diagnósticos, en la confección, siendo difícil encontrar aquí ni un solo ejemplo de adaptabilidad.
- Apuesta por la calidad y el diseño, la comercialización, la innovación tecnológica y el reciclado de residuos, en la madera y afines, especialmente en el polo de Mancha Real.
- Reorientación integral del concepto industrial al hacer de la gestión el motor de desarrollo y crecimiento de las empresas, en el turismo, así como inmersión total en las TIC'S a través de servicios integrales por Internet.
- Excelencia de algunas empresas de turismo rural, auténticos modelos de desarrollo sostenible y recuperación del patrimonio, lo que sugiere nuevas vías para la creación de empresas.

32. En cuanto al análisis de potencialidades destacan

- Potencialidad de buena parte de la producción del agroalimentario jiennense para cubrir nuevas necesidades sociales basadas en "nuevos" valores de referencia, como la salud.
- Calidad de la producción agroalimentaria, por su proximidad a lo natural.
- Aprovechamiento de la experiencia acumulada por el capital humano del sector textil junto con los necesarios apoyos a nivel institucional.

- Aprovechamiento de la experiencia acumulada, de la capacitación del personal, de la mayor organización interna para consolidar la producción competitiva en calidad, diseño y precio, respetando el medio ambiente, en la madera y afines

33. En cuanto al análisis de las necesidades más perentorias

- Existen necesidades estructurales en todos los sectores analizados, aunque especialmente en los que aún parecen tener posibilidades de desarrollo, como el agroalimentario y el turismo, y en el más desarrollado, la madera y afines, en cuanto al incremento de la autoorganización de los distintos sectores, atendiendo a las particularidades de cada subsector, pero creando las condiciones de posibilidad de auténticos distritos industriales.
- Se ponen de manifiesto necesidades en cuanto al incremento y mejora de los apoyos institucionales en la creación, no solo de estructuras, que también, sino de dinámicas, para conseguir el objetivo ideal del distrito industrial.
- En el textil-confección, especialmente en la confección, se siente la necesidad de apoyos en la dada por segura desaparición del sector, al menos tal y como hoy lo conocemos en la provincia. Una apuesta por la reconversión debería tener como pilares la innovación y la reducción de la dependencia actual.
- En el sector más desarrollado, en el más organizado, se echan en falta apoyos institucionales para la captación de estructuras de innovación tecnológica y dinamización del sector, que está en buena disposición sociológica para convertirse en distrito industrial. Asimismo, se reclaman apoyos institucionales para la consolidación de la organización interna y externa del sector. Especialmente se espera la reducción de la burocracia de las ayudas económicas, y un diseño de las mismas informado por la opinión de quienes en última instancia habrán de asumir los riesgos. La

generación de suelo industrial es otra de las grandes demandas del empresariado.

- En el sector turismo se reclama con insistencia el acceso a la segunda modernización en aquellas zonas más periféricas, geográfica y socialmente. El incremento de las infraestructuras que faltan y la mejora de las existentes, especialmente las de transporte y comunicaciones, es una necesidad imperiosa sentida por los agentes turísticos. La organización también encuentra en el turismo jiennense cierta rémora, al no existir, como tal, un sector turístico consciente de sí mismo, y organizado, más allá de las puntuales alianzas entre los subsectores más consolidados dentro del turismo, como la hostelería. Especialmente necesaria es la actualización de la capacitación de los operadores turísticos. De todos ellos, pues ha de ser continua para ser adaptada.

34. La adaptabilidad de las empresas no es pues, exclusivamente, dependiente de procesos de resocialización de los trabajadores.
35. La innovación tecnológica es, en muchas ocasiones, más una precondition de la adaptabilidad que una consecuencia de la misma.
36. La interacción dinámica de elementos de naturaleza socioestructural con otros de orden psicosociológico explica mejor la naturaleza, intensidad y dirección de los cambios que el mero estudio de supuestos indicadores de adaptabilidad.
37. El desarrollo sostenible forma parte de las preocupaciones de aquellos sectores más desarrollados, como la industria del mueble.
38. Los apoyos de las administraciones siguen siendo muy necesarios. La percepción general es que existen recursos pero que no siempre se gestionan de modo que al empresario le interese solicitarlos.

Por el interés y la importancia que en las últimas décadas se ha puesto y dado al impacto de las TIC'S en la realidad social del trabajo y del empleo, recogemos a continuación algunas conclusiones específicas a propósito de este particular elemento de análisis del estudio:

39. Las estrategias de innovación tecnológica que afrontan las empresas que quieren adaptarse tienen como principal objetivo racionalizar procesos productivos, muy por encima del interés en la transformación de las relaciones entre esas empresas y el entorno. Si la tecnología supone ahorro en costes de personal, ésa es la razón para innovar que mayoritariamente manejan la mayor parte de los agentes entrevistados, especialmente en los sectores más consolidados, como la madera y el agroalimentario.
40. El *ethos* empresarial es mucho más determinante a la hora de planificar nuevas formas de organización del trabajo, eso que hemos llamado modernización social y empresarial, que las tecnologías en sí mismas. Allí donde existen prácticas flexibles, polivalencia, multifuncionalidad, etc., es debido a una determinada política de empresa, y no al influjo mismo de las tecnologías.
41. La reducción de costes es un móvil esencial entre quienes innovan en tecnología, especialmente en las industrias más sofisticadas. En otras se asume como una necesidad no cuestionable. El textil, en menor medida, y el agroalimentario y la madera responden a esa primera motivación. El turismo representaría el segundo caso comentado.
42. Pierden peso los referentes normativos colectivos, como convenios o leyes. Se tiende a la negociación particular de las condiciones de trabajo. Aquí aún en ocasiones chocan los intereses de unos y otros. Las motivaciones para utilizar las tecnologías son distintas en unos y otros. Responden habitualmente a intereses puramente materiales por parte del empresario, y no precisamente a una estrategia de reorganización de las formas de trabajo. De ahí que buena parte de las modernas políticas de recursos humanos empiecen a contemplarse como un neotaylorismo envuelto en papel de celofán. Una auténtica participación de los trabajadores en el desarrollo de la empresa sigue siendo una asignatura

pendiente, dada la necesidad de definir en qué, cuándo, quiénes y cómo participarán. Y con qué fin.

43. Al analfabetismo funcional y técnico se le suma para la mayor parte de los sectores estudiados, con la excepción del turismo, un analfabetismo tecnológico. Algunos empresarios en algunos sectores consideran que las tecnologías no pueden transformar en lo esencial sus actividades productivas, básicamente tradicionales. De ahí la necesidad de seguir apostando por la capacitación masiva en nuevas tecnologías al conjunto de la población, y muy especialmente a empresarios y trabajadores de sectores que pueden encontrar en la tecnología una oportunidad de subsistencia.
44. Aunque intereses de empresarios y trabajadores son distintos, se observa una progresiva convergencia en algunas cuestiones, que debería ser aprovechada como punto de partida de una nueva forma de organizar las relaciones laborales, eliminando como referencia el enfrentamiento secular entre patrón y obrero, analizando los campos de confluencia, y las posibilidades de esta democratización de los centros de trabajo como motor de cambio y excelencia empresarial.
45. Las tecnologías utilizadas en los sectores analizados, con la excepción del turismo, no suponen una recualificación seria de los trabajadores. Se limitan a aprender procesos mecánicos que suponen un desaprovechamiento claro de la potencialidad creativa de la relación hombre-máquina. Se desperdician sistemáticamente los conocimientos y capacidades de los trabajadores, en un modelo de relaciones que nada tiene que ver con el ideal de trabajo autoprogramado que nos recuerda Castells.

El desarrollo sostenible, finalmente, apenas ocupa lugar en las preocupaciones de la mayoría de los empresarios. Para algunos casos, como la madera, no es más que un conjunto articulado de normas y obligaciones a propósito del reciclado de residuos. Aunque en el polo de Mancha Real se aprecian movimientos en la dirección de la sustentabilidad. En sectores como el textil-confección es una preocupación inexistente. El agroalimentario y el turismo, por aquello que producen, están llamados a ser modelos de moderna gestión sostenible de la industria.

## INFORME EJECUTIVO. BLOQUE II

El bloque II del proyecto Promojaén se centra en el estudio e identificación de los aspectos organizativos, principalmente de carácter interno, que pueden influir en la adopción de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) por parte de las empresas de la provincia de Jaén. El conocimiento más profundo acerca de las razones que inducen a las empresas a implantar las TICs tiene repercusiones positivas tanto para los directivos, quienes podrán incidir y modificar aquellos factores que pueden fomentar la implantación de las TICs en sus respectivas organizaciones, como para las autoridades públicas locales o nacionales quienes paralelamente pueden administrar las variables económicas, socioculturales o político-legales que condicionan el desarrollo tecnológico.

Nuestro trabajo parte del hecho constatable de que las empresas difieren en el grado de adopción de TICs, cualquiera que sea el nivel de análisis empleado; organizativo, sectorial o geográfico. Mediante esta investigación pretendemos identificar qué variables de carácter organizativo pueden influir en el proceso de adopción de nuevas tecnologías, con especial referencia a los factores relacionados con los procesos de socialización que son necesarios para que se produzca la decisión de adopción e implantación en un tiempo mínimo.

La literatura ha identificado tres grupos de elementos que pueden explicar el grado en que las empresas implantan nuevas tecnologías (Premkumar *et al*, 1997). El primer grupo comprende una serie de características del entorno tales como la presión ejercida por los competidores ya adoptantes, o por el socio de negocio que ya ha implantado nuevas TICs, la relación de confianza y estabilidad entre socios adoptantes, o el apoyo recibido del socio adoptante, de las administraciones públicas o de asociaciones profesionales.

El segundo grupo de elementos comprende características relacionadas con el proceso de creación y difusión de la innovación (Rogers, 1995), particularmente derivados de la ventaja relativa

que proporcionaría la incorporación de la nueva tecnología, la compatibilidad con los equipos y tecnologías existentes, la complejidad de la tecnología a instalar o el coste de la misma.

Finalmente, el tercer grupo de factores comprende los que tienen origen en la propia empresa, tales como el apoyo directo y explícito de la dirección a la adopción de nuevas TICs, la existencia de líderes tecnológicos que auspician el cambio en la propia empresa, el nivel de formación tecnológica de los trabajadores de los departamentos tecnológicos, el nivel de formación tecnológica del resto de los trabajadores o el tamaño organizativo. Investigaciones más recientes han propuesto otros factores como la existencia de una comunicación organizativa franca y fluida, la ausencia de conflicto, la experiencia previa en el uso de TICs y una plantilla técnica altamente formada y motivada (Bruque, Vargas y Hernández, 2004).

Dentro de este tercer grupo, consideramos necesario un conocimiento más profundo de los factores de carácter interno que pueden determinar los procesos de adopción e implantación de la tecnología. Por ello, nuestro trabajo se ha centrado en la identificación de otros nuevos elementos, relacionados con la estructura social de las empresas, especialmente, los relacionados con los procesos de socialización del trabajador que favorecen tales procesos de adopción tecnológica.

La metodología de investigación desarrollada se ha basado en el estudio de casos, cuyo carácter eminentemente cualitativo, queda plenamente justificado de cara a derivar una serie de conclusiones generales que permitan descubrir los factores que inciden, condicionan o determinan el problema objeto de análisis, esto es, la adopción e implantación de nuevas tecnologías en las organizaciones.

Las empresas estudiadas, mediante el análisis de los procesos de adopción de TICs que han protagonizado, suman un total de quince, todas ellas de la provincia de Jaén, pertenecientes a sectores tales como la madera y mueble, servicios, informática, textil y producción de componentes plásticos. Todas las empresas seleccionadas cumplen con una serie de requisitos que las valida como unidad de análisis, tales como tener una amplia trayectoria en los procesos de cambio tecnológico relacionado con las TICs, habiendo sido incluso líderes tecnológicos en sus respectivos sectores, o poseer un tamaño organizativo superior a la media sectorial. También se trata de

empresas con una trayectoria económico-financiera positiva, reflejado en la evolución de su rentabilidad o de la cifra de ventas. El procedimiento utilizado para seleccionar los casos de estudio es un muestreo intencional teórico, orientado a la elección de las unidades que garantizaran mejor la comprensión del fenómeno estudiado.

De otro lado, las necesarias condiciones de fiabilidad, validez interna y externa de cualquier investigación de rigor quedan garantizadas mediante el establecimiento de un protocolo de investigación y el empleo de métodos de triangulación de datos y de réplica de múltiples casos. La técnica de recolección de datos utilizada ha sido, principalmente, la entrevista en profundidad con varios miembros de la empresa, complementada con otras técnicas de carácter secundario como la observación directa, la información procedente de sitios webs de las propias empresas o de bases de datos.

El análisis de los resultados del proceso investigador nos permite estructurar la información obtenida en dos apartados diferenciados, de un lado, los factores determinantes del proceso de adopción de TICs y, de otro, los determinantes del proceso de implantación de las mismas.

Uno de los primeros elementos que pueden identificarse como determinantes de los procesos de adopción de TICs se derivan de las tensiones provocadas por el propio crecimiento de la compañía, frecuentemente influido por factores de carácter externo, en particular, la presión ejercida por la competencia, los proveedores y los clientes. Normalmente, el crecimiento ha ido asociado a la creación de nuevos departamentos, con la consiguiente incorporación de personal.

La influencia de un líder tecnológico es claramente manifiesta en la mayoría de las empresas, ejerciendo un papel de estímulo permanente hacia la necesidad del cambio para el resto de la organización. Igualmente son frecuentes la realización de procedimientos de *benchmarking* tecnológico, mediante el seguimiento de los principales competidores adoptantes.

Cabe destacar que las decisiones sobre adopción de TICs se encuentran en ocasiones ligadas a intensos procesos de profesionalización, especialmente en las empresas familiares, y a la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad, cuya necesidad de administrar importantes



cantidades de información parece actuar como detonante de la decisión de adopción. Otros factores internos se relacionan con la estructura de propiedad, existiendo una relación positiva entre la convergencia de dirección y propiedad, y la mayor implicación en relación con la adopción tecnológica.

Paralelamente, la investigación ha puesto de manifiesto la existencia de una serie de factores inhibidores del proceso de adopción, como puede ser la escasez de personal cualificado en un entorno geográfico determinado.

Respecto al proceso de implantación exitosa de TICs, los elementos identificados se encuentran relacionados con aspectos internos, directamente ligados a la cultura y a procesos de socialización de los trabajadores, en particular, en relación con los valores de adaptación y aceptación del cambio tecnológico. Se constata que la formación no sólo proporciona la adquisición de los conocimientos necesarios, sino también de los valores y la cultura tecnológica de la organización, presentándose como una forma de adoctrinamiento, y por tanto, de socialización.

La formación tecnológica adopta diversas modalidades que van desde la formación lineal, a la formación vestibular, el estudio de guías formativas o la formación en aula impartida por los proveedores de tecnología. También son frecuentes los sistemas piramidales que implican a formadores de diferentes categorías, quienes van enseñando a otros trabajadores de niveles inferiores.

Es destacable el hecho de que la mayoría de los directivos entrevistados muestran una preferencia a que la socialización en materia de nuevas tecnologías se haga con trabajadores recién incorporados, en lugar de resocializaciones de los trabajadores ya pertenecientes a la empresa.

La interiorización de valores como la adaptación y asimilación del cambio tecnológico se refuerza frecuentemente mediante sistemas como la rotación de puestos, especialmente cuando es empleada con efectos ejemplarizantes para el resto de la plantilla. Así, esta práctica permite la devolución al puesto de origen de aquel trabajador que, tras un cambio o promoción, no se ha adaptado aceptablemente. En otras ocasiones, la causa de la inadaptación tecnológica parece

asociarse a una edad elevada de los empleados, mientras que la juventud se suele presentar como un factor explicativo positivo de cara a la adaptación. A menudo, las empresas suelen identificar carencias en el apoyo prestado por el proveedor de la tecnología, especialmente en relación a los conocimientos de negocio que posee.

La adaptación positiva al cambio tecnológico es presentada en ocasiones por los directivos como una oportunidad para el desarrollo de las carreras profesionales de los empleados y un mejor reconocimiento laboral, lo que suele repercutir favorablemente en la motivación de los mismos. Sin embargo, no faltan las situaciones de tensión generadas entre aquellos empleados o directivos que temen perder parte de sus atribuciones y poder como consecuencia de la implantación de la nueva tecnología. Este elemento debe ser tenido en cuenta como una fuente de obstáculos en el proceso de implantación.

Finalmente, varios de los entrevistados parecen coincidir en la identificación de un ciclo de optimismo-pesimismo que caracteriza los procesos de implantación, sucediéndose etapas de entusiasmo, casi euforia, que se alternan con otros momentos de "crisis" tecnológicas, caracterizados por la decepción, el desencanto y el espíritu crítico.

Fruto de los resultados anteriores estamos en condiciones de proponer una serie de líneas de actuación futuras que pueden favorecer los procesos internos de adopción e implantación de las TICs en las empresas de la provincia. Comenzaremos detallando las líneas de actuación para las administraciones públicas e indicaremos posteriormente las relativas a los responsables empresariales.

### **Líneas de actuación propuestas para las Administraciones Públicas**

**Línea de Actuación 1.** Las administraciones públicas deben promover la formación como uno de los pilares básicos que inciden en la adaptación de los trabajadores a las TICs. Los mayores esfuerzos deben recaer en las fases intermedias del sistema educativo, ya que son las que surten de la mayor parte de la fuerza laboral de las PYMEs de la provincia.

**Línea de Actuación 2.** Las administraciones andaluzas y provincial deben realizar diagnósticos periódicos sobre la situación en que se encuentran las empresas en cuanto a la implantación de TICs. De este modo, se podrán identificar los factores causantes de los casos que presenten un mayor retraso tecnológico y podrán diseñarse los incentivos adecuados para solventar estas situaciones.

**Línea de Actuación 3.** Los Centros de Formación Profesional Ocupacional de la provincia deben hacer un esfuerzo para diseñar programas formativos coherentes con las necesidades que presenten las empresas jiennenses con la intención de adaptarse a las TICs. Estos programas formativos deben contemplar un componente práctico donde los estudiantes se familiaricen con las TICs, realizando prácticas de empresas en organizaciones innovadoras durante periodos de tiempo lo suficientemente amplios como para permitir una familiarización intensa de los alumnos con las TICs.

**Línea de Actuación 4.** Las Administraciones Andaluza y Provincial deben crear un centro permanente de reciclaje en materia de TICs para los trabajadores de las empresas de la provincia. De este modo, los trabajadores podrán percibir la importancia que desempeñan las TICs en la actividad económica y social propiciando, además, la impregnación de una cultura de adaptación continua al cambio tecnológico.

**Línea de Actuación 5.** Una de las formas principales de interiorización de los valores de cambio y adaptabilidad tecnológica por parte de los trabajadores de la provincia proviene del efecto contagioso de ejemplos positivos en el entorno social y laboral. Las administraciones públicas deben promover la difusión de las experiencias avanzadas de jóvenes emprendedores o tecnólogos en el sistema educativo, de tal forma que sirvan de modelo de referencia para los estudiantes. La puesta en práctica de talleres, seminarios, concursos y premios a la innovación dentro del sistema educativo puede ser un instrumento eficaz.

**Línea de Actuación 6.** Dentro del sistema educativo, las administraciones públicas pueden aprovechar las capacidades tecnológicas de los docentes que muestran habilidades especiales en relación con las TICs. En este sentido, las Administraciones Públicas podrían crear la figura del

“dinamizador tecnológico” en cada centro (especialmente en secundaria y primaria). Esta figura debería ser objeto de reconocimiento económico o curricular por parte de la administración, con la intención de hacerla atractiva para los docentes interesados.

**Línea de Actuación 7.** La adaptación mutua entre trabajadores se ha mostrado como uno de los elementos clave en la socialización tecnológica de los nuevos trabajadores. Por tanto, las Administraciones Públicas deben potenciar las iniciativas actuales de aprendizaje *in situ* de los alumnos en las empresas, garantizando un período de prácticas suficiente para que el alumno no sólo aprenda los conocimientos, sino que adquiera los valores relacionados con la aceptación del cambio tecnológico.

**Línea de Actuación 8.** Las Administraciones Públicas deben mantener y potenciar los programas actuales de prácticas en empresas de ámbito internacional, modificando los criterios de búsqueda de empresas objetivo, de tal forma que se incremente el número de compañías con una clara orientación tecnológica.

**Línea de Actuación 9.** Deben promoverse acciones de reciclado tecnológico para los trabajadores ya en activo. Estas acciones deben programarse de manera coordinada con las asociaciones empresariales, las asociaciones profesionales y los sindicatos. Paralelamente, es necesario modificar el diseño de estas acciones formativas, fomentando los talleres o seminarios participativos, con un papel activo del trabajador. Las acciones formativas se deberán programar en horario de trabajo para facilitar la asistencia de los trabajadores, por lo que sería necesario establecer medidas de compensación a los empresarios. Asimismo, la programación de estas acciones debería desincentivar los programas de formación en aula prolongados y con excesiva carga teórica.

**Línea de Actuación 10.** Uno de los mecanismos más eficaces de reciclado lo constituye la interacción directa entre trabajadores, por lo que sería necesaria la creación de figuras de apoyo como la “estancia tecnológica” para trabajadores ya en activo. Estas estancias podrían realizarse en parques tecnológicos o, incluso, en empresas desarrolladas de otros ámbitos geográficos.

## Líneas de actuación propuestas para las organizaciones empresariales

**Línea de Actuación 1.** Establecimiento de programas de identificación de líderes tecnológicos internos. Estos líderes tecnológicos promueven el cambio y predisponen al personal de manera positiva respecto al cambio tecnológico. Es necesario establecer procedimientos de reconocimiento y de incentivos que faciliten la acción del líder tecnológico.

**Línea de Actuación 2.** Reconocer y premiar el trabajo de los directivos orientados a la innovación tecnológica y que, a su vez, diseñen y programen acciones que faciliten la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico.

**Línea de Actuación 3.** Facilitar los entornos de trabajo dinámicos en los que no se castiguen las acciones innovadoras de los trabajadores. En estos casos, es necesario no penalizar las iniciativas que suponen riesgo y que son necesarias para la adopción de las TICs.

**Línea de Actuación 4.** Promover políticas de recursos humanos que eviten la acumulación de personal en determinados departamentos o partes de la organización con una actitud negativa ante el cambio tecnológico. Estas "bolsas" tecnoescépticas pueden verse atenuadas por la rotación de personal o por la acción directa de los líderes tecnológicos.

**Línea de Actuación 5.** Crear incentivos económicos y no económicos destinados al personal que haya mostrado una mejor predisposición al cambio.

**Línea de Actuación 6.** Promover, en colaboración con las administraciones públicas, sindicatos y asociaciones empresariales, acciones formativas específicas en materia de nuevas tecnologías. Se deben promover aquellas orientadas a la aplicación práctica de los conocimientos, con una duración no excesivamente prolongada y en horario de trabajo.

**Línea de Actuación 7.** Facilitar el intercambio de trabajadores con centros de desarrollo tecnológico o incluso con otras empresas avanzadas tecnológicamente (proveedores tecnológicos, clientes o empresas del mismo sector que actúen en zonas geográficas diferentes).

**Línea de Actuación 8.** Establecer acciones específicas de mejora de las habilidades no tecnológicas de los trabajadores tecnológicos. En concreto, es necesario que los trabajadores de los departamentos tecnológicos adquieran mayores conocimientos acerca de la naturaleza del negocio, y de las necesidades de proveedores, clientes y de compañeros del resto de la organización. Es necesario además fomentar las habilidades comunicativas e instructivas del personal de los departamentos de TICs.

**Línea de Actuación 9.** Establecer planes formales para enfrentarse a los ciclos de optimismo-pesimismo tecnológico. El conocimiento de la propia existencia de estos ciclos, de su duración y de fórmulas exitosas de enfrentarse a los mismos puede aportar seguridad y madurez a los directivos encargados de controlar el cambio tecnológico.

**Línea de Actuación 10.** Promover la comunicación interna y horizontal así como la creación de grupos de trabajo interdepartamentales orientados a la identificación y solución de problemas relacionados con el cambio tecnológico.

**Línea de Actuación 11.** Establecer ayudas financieras para que los trabajadores y mandos intermedios puedan utilizar TICs desde sus hogares tanto para fines personales como y laborales. Asimismo, debe estimularse la utilización de TICs como mecanismo de formación fuera de la instalaciones de la empresa estableciendo para ello incentivos económicos y/o reducción de la jornada laboral.