

## Ressenyes

ESPANTALEÓN PERALTA, Antonio  
 El País y la transición política  
 Universidad de Granada, 2002

Como apunta Espantaleón en las conclusiones de su trabajo, la relación entre la línea editorial de un determinado medio de comunicación y tales o cuales cambios políticos y sociales «puede ser mostrada [...], pero no demostrada».

En su caso, la interdependencia que intenta mostrar es la que presume entre el periódico *El País* y la transición española de la dictadura a la democracia. Los instrumentos fundamentales de que se vale para mostrarla son el testimonio y el sondeo de opinión, opciones éstas que llevan consigo curiosas implicaciones epistemológicas más que dignas de comentario.

El libro en sí puede presumir como poco de un innegable valor documental: quien se aventure a examinar sus páginas averiguará, por ejemplo, qué tipo de respuestas arrancan las preguntas formuladas en términos abiertamente gramscianos a personajes como Juan Luis Cebrián, Javier Pradera o José M. Gil Robles.

La tesis que el autor defiende, y que quiere refrendar por boca de varios de sus protagonistas, se puede resumir como sigue: el periódico *El País*, nacido en los estertores del franquismo, oficia como medio referencial de gran peso en el encauzamiento del proceso de transición política, seleccionando unos personajes y desechando a otros, marcando ritmos

y estableciendo agendas de forma hasta cierto punto deliberada.

Con tal tesis principal se entrelazan otras más o menos explícitas: sea, por ejemplo, la comunión del rotativo con el PSOE antes y después de la victoria del partido en las urnas, o la base de intereses empresariales subyacente a la línea política del periódico.

Después de establecer dichas tesis en los dos primeros capítulos del libro, el autor pasa a someterlas al juicio de dos grupos en sendos capítulos: en primer lugar, personalidades variopintas ligadas al periódico o a la transición, cuyas respuestas a un cuestionario común nos son ofrecidas en su integridad; a continuación, una muestra de cuarenta profesores de la Universidad de Granada.

Desacuerdos terminológicos aparte (más de un entrevistado regaña a Espantaleón por su forma de plantear las preguntas), la mayoría tiende a dar la razón al autor, con diferencias entre unas afirmaciones y otras.

El inventario de enunciados que propone comprende las siguientes ideas:

- 1) Un periódico puede tener influencia *determinante* en el proceso de estabilización política de un país. Naturalmente, lo que más discutirán unos y

- otros es ese adjetivo en particular, *determinante*. ¿Cuánto de determinante?
- 2) *El País* es un periódico independiente, equidistante de cualquier grupo político o económico. Como cabía esperar, las respuestas difieren sustancialmente dependiendo del grado de implicación del entrevistado con el periódico.
  - 3) *El País* influye notablemente en el proceso de transición, en el terreno legislativo y en los cambios y orientaciones de los partidos.
  - 4) *El País* conforma la opinión pública española dirigiéndola hacia posiciones mantenidas por la sociedad editora. Otra afirmación que plantea cuestiones de grado y matiz: ¿*conforma*?, ¿*influye*?, ¿*determina*?
  - 5) *El País* nace como iniciativa orteguiana y poco después rompe con dicho principio y gira a la izquierda.
  - 6) El cambio anterior obedece a intereses económicos.
  - 7) *El País* ejerce durante la transición como intelectual orgánico, marcando su ritmo y forma. El término *intelectual orgánico* no puede por menos que provocar réplicas de desacuerdo incluso en entrevistados que, de hecho, están de acuerdo con el contenido sustancial de la afirmación.
  - 8) *El País* ha ejercido de eje vertebrador para la modernización de España al servicio de la facción más avanzada de la burguesía.
  - 9) La estructura de partidos políticos que se conforma durante la transición está relacionada con la postura editorial de *El País*.
  - 10) La influencia de *El País* en el electorado se basa en la seguridad que ofrecen las opiniones de sus editoriales en una coyuntura de incertidumbre.
  - 11) La política internacional española ha estado mediatizada por *El País*, especialmente en el caso del ingreso en la OTAN.

- 12) *El País* ha funcionado como periódico referencial hegemónico con influencia en el proceso legislativo que culmina en la Constitución del 78.
- 13) *El País* ha sido *árbitro* de la realidad social y no mera fuente de información.

A partir de lo anterior, el libro busca establecer conclusiones a tres niveles:

En primer lugar, el grado de *influencia* del periódico en la vida política de la nación. Para determinarlo, aparecen tanto afirmaciones de tipo general (la 1 o la 13, por ejemplo) como otras referidas a aspectos concretos de dicha vida política (proceso constituyente, política internacional, estructura de partidos, modernización, etc.).

En segundo lugar, la *postura* del periódico, esto es, la dirección en la que ha pretendido ejercer su influencia, tenga ésta el grado que tenga.

En tercer lugar, los *condicionantes existenciales* de dicha postura, que son, por un lado, los planteamientos ideológicos de los fundadores del periódico y, por otro, los intereses económicos de la empresa editora.

Cada nivel reclama herramientas de un campo de estudios distinto. El primero, de la sociología de la comunicación; el segundo, del análisis de contenido; y el tercero, de la sociología del conocimiento.

El autor del libro decide obviar la exposición de aproximaciones teóricas diversas para justificar su trabajo. Esto se explica, además de por la abundancia de volúmenes consagrados a compendiarlas, por la condición de caso especial de su objeto de estudio. Es decir, no se trata de una situación de normalidad, sino de un periodo de cambio crítico en el que la sociedad se reconstruye a sí misma, abandonando unas estructuras y conformando otras.

Las teorías que cita Espantaleón son pertinentes a esa circunstancia, así, menciona, por ejemplo, a Noelle-Neuman,

cuya noción de la espiral del silencio es particularmente indicada para analizar la hipotética influencia de los medios de comunicación en un proceso que consigue evitar la ruptura. Observada con tal prisma, la labor de *El País* se entiende como discriminación activa de opciones deseables e indeseables para construir la democracia. Discrimina posibilidades legislativas, discrimina partidos, discrimina políticas. Las opciones radicales, a izquierda o derecha, son condenadas. Un régimen que se desintegra supone la multiplicación explosiva de nuevas posibilidades: lo que antes era inconcebible ahora podría ser. *El País*, en tal situación, poda el frondoso ramaje de caminos, reduce la dispersión, organiza el panorama, hace inteligible el caos señalando y caracterizando al elenco de personajes del relato, destacando a unos y relegando a otros a segundo plano.

Calvo Sotelo, el único presidente del Gobierno español que ha accedido a ser entrevistado para el libro, concluye su intervención con estas palabras: «Periódico influyente, no protagonista, no contemos la historia como le gustaría contarla a don Juan Luis Cebrián».

El periódico cuenta la historia al tiempo que la va haciendo, pues contar la historia es hacer la historia si consideramos la historia como relato. El mismo trabajo de Espantaleón es testimonio, aparentemente involuntario, de ese hecho. Si se trata de datos contrastables, dispone de

poco más que de la realidad incontrovertible del crecimiento de PRISA, las relaciones de unos personajes con otros y la correlación de la línea editorial de *El País* con acontecimientos y desarrollos diversos del proceso de transición.

El grueso del libro, no obstante, lo compone el estudio de opinión. ¿Cree la mayoría que *El País* ha sido árbitro de la realidad social? ¿Cree la mayoría que *El País* marcó el ritmo de la transición? ¿Cree la mayoría que *El País* expulsó a tales o cuales partidos de la arena política? Y recuperando una de las afirmaciones generales del cuestionario para hacer explícita la base circular del planteamiento, ¿opina la mayoría que *El País* conforma la opinión pública española?

Volvemos a lo que admitía el autor del libro, señalando que su tesis podía ser mostrada pero no demostrada. Formulando ítems, aplicando instrumentos estadísticos, organizando y regularizando, Espantaleón construye una opinión sobre la formación de la opinión. No se trata de restar valor a su trabajo recurriendo a fáciles argumentos sociologistas: el edificio lógico que construye es irreprochable y del todo coherente. Ahora bien, se mantiene esa incógnita al parecer eterna sobre la distancia entre los hechos y la historia, entre el acontecer y su testimonio. ¿Hasta qué punto la influencia en el pasado de *El País* puede ser producto de nuestra percepción del presente?

*Alejandro Romero*

COLLER PORTA, Xavier

*La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*

Colección «Monografías», núm. 155

Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 1997, 217 p.

*La empresa flexible* es un trabajo de investigación exhaustivo que analiza el impacto de la flexibilidad sobre el proceso de trabajo y las transformaciones que esta

nueva organización de la actividad laboral provoca en la vida diaria de los trabajadores. Collier analiza cómo la crisis económica de los años setenta y ochenta

provoca que las empresas reorganicen su modo de producción y sus usos cotidianos para adaptarse a un entorno nuevo, derivado también de la colisión producida por la introducción de las nuevas tecnologías. Observa cómo las transformaciones de las organizaciones provocan una situación de incertidumbre e inseguridad para los trabajadores y las trabajadoras, quienes se ven en la necesidad de adaptarse a nuevas políticas empresariales caracterizadas por una flexibilidad creciente.

Para llevar a cabo tal análisis, el autor realiza un estudio pormenorizado de una organización concreta, denominada ficticiamente Tecosa. Se trata de una empresa dedicada a la confección de ropa interior femenina que inició sus actividades en la década de los cincuenta. En su inicio, Tecosa disponía de centros de trabajo en diferentes países, pero, como consecuencia de los cambios producidos en el ambiente empresarial durante los años ochenta, emprendió una reestructuración intensa que dio lugar a un nuevo modo de organización flexible, que es el que se analiza a lo largo de la investigación. De esta manera, Tecosa es la excusa que el autor emplea para abrir el debate sobre la flexibilidad y reflexionar sobre él de un modo más rico. No obstante, Coller no analiza únicamente el debate sobre el proceso de trabajo tal y como se había hecho hasta el momento de la mano de regulacionistas e institucionalistas<sup>1</sup>, sino que abre una línea de investigación nueva, más profunda: estudia lo que ocurre realmente en los centros de trabajo; las transformaciones de las relaciones laborales, de las rutinas, los hábitos y las perspectivas de los trabajadores y las trabajadoras.

Con este objetivo, el autor realiza un estudio de caso tratando la organización

como un todo, esto es, teniendo en cuenta todos los aspectos que la forman, entendiéndolos como interdependientes entre sí. Se analiza tanto la estructura formal, como la informal, evitando la segregación de aspectos que, aunque ocultos, también pudieran tener relevancia en la organización del centro de trabajo. Para ello, se tiene en cuenta la historia de la organización, se explica el proceso que ha ido siguiendo la empresa que se analiza y se estudian algunos de los aspectos de su historia pasada, con el fin de entender las alteraciones y adaptaciones que se han sucedido. En este sentido, para entender la situación actual de Tecosa, es imprescindible conocer cuáles fueron sus capacidades o crisis en el pasado. Se analiza cómo esta empresa se desvió del modelo de producción de masas que había utilizado hasta el momento para tomar la vía de la producción flexible, lo que supuso un verdadero punto de inflexión en su vida organizativa. Con ello, Coller sigue los pasos de su maestro Charles Perrow al observar cómo «la idea de un todo orgánico, creciente, decadente, evolutivo, con una historia natural, pone de relieve la importancia (y el peligro) de los cambios y adaptaciones no planificados [...] y que, a menudo, ni siquiera son advertidos hasta que sus efectos son bastante evidentes, si es que alguna vez lo son» (Perrow, 1991: 191).

En este sentido, el estudio puede encuadrarse dentro de la escuela institucionalista de las organizaciones, aunque también se aprecian influencias de otras corrientes. No obstante, el aspecto que sobre todo hace encajar esta investigación dentro de la escuela institucionalista es la importancia que se le concede al entorno (Scott, 1987). Las investigaciones clásicas

1. Tal y como el mismo autor argumenta, «regulacionistas e institucionalistas hablan de cambios en el trabajo, pero en contadas ocasiones se detienen a analizar las implicaciones que éstos tienen o le dan un vistazo a los centros de trabajo para comprender las repercusiones de los cambios y las dinámicas que generan» (COLLER, Xavier. *La empresa flexible*. Madrid: CIS, 1997).

cas habían tratado a la organización como un sistema cerrado, como si no estuviese expuesta a ninguna influencia externa. La escuela institucionalista, en cambio, entiende que los objetivos y los resultados (tanto de la organización como de sus miembros) están influidos por el entorno en el cual se encuentra inmersa la organización. Por consiguiente, en el estudio que nos ocupa se analiza cómo el panorama económico del momento y la implsión de las nuevas tecnologías produjeron una transformación del modo de organizarse que la empresa estudiada había desarrollado hasta el momento, generando con ello más transformaciones, así como conflictos y negociaciones.

En este sentido, Coller pone de manifiesto cómo las fuerzas del mercado provocan que las organizaciones tengan que llevar a cabo innovaciones en sus quehaceres productivos, con el fin de no quedarse a la cola de las líneas de producción que se hayan ido legitimando. El devenir de los mercados provoca que las organizaciones se sientan presionadas a ponerse al día de los cambios, esto es, que tengan que reinventarse constantemente a sí mismas siempre que quieran mantenerse a flote dentro del campo organizacional en competencia constante. Como respuesta a los giros que inevitablemente se van produciendo en el entorno, las empresas implantan las innovaciones necesarias que les permitan hacer frente a tales transformaciones. En el momento que una sola organización implanta determinadas innovaciones en su manera de involucrarse en el mercado, el resto de las empresas que forman el entramado organizacional necesitan introducir tales renovaciones en su manera de organizarse, ya que, si no, no

podrían hacer frente a la incertidumbre proveniente de los cambios del mercado<sup>2</sup>.

Siguiendo esta línea, se observa cómo Tecosa, desde sus orígenes hasta el momento actual, ha experimentado una serie de transformaciones debido a los cambios que han ocurrido en el entorno empresarial de las postrimerías del siglo XX. Así, cuando Tecosa inició su actividad en los años cincuenta, respondió a una producción en masa que perseguía, fundamentalmente, el incremento de la productividad. Posteriormente, y tras la convulsión económica que sucedió a la crisis, Tecosa tuvo que reorganizar su modo de producción. En un momento de déficit económico, la producción a gran escala se convirtió en una estrategia deficiente en tanto que los productos empezaron a tener una salida más restringida en el mercado. Bajo estas circunstancias, la compañía llevó a cabo una reestructuración empresarial que le hizo pasar de la producción en serie a una nueva organización flexible con la que hacer frente a los cambios que iban produciéndose en su entorno.

En su nueva etapa, Tecosa apuesta por la producción flexible. Deja atrás la rutina propia del fordismo basando sus nuevas directrices en la externalización de la producción, la polivalencia mediante la movilidad y el uso de las nuevas tecnologías, así como en la práctica de nuevas formas de contratación más precarias. La estabilidad deja de ser un valor inamovible y la elasticidad se convierte en un requisito fundamental en la nueva organización del trabajo. En este nuevo entorno, lo que se persigue primordialmente es la eliminación del riesgo, esto es, lo que Coller define en su teorización sobre la flexibilidad como la incertidumbre y sus efectos.

2. Este proceso ha sido teorizado por los autores Powell y DiMaggio (1983), quienes pueden encuadrarse dentro de la escuela del nuevo institucionalismo. Según su propia teorización, este proceso seguirá tres fases: *habitualización* (implantación de la innovación); *objetivización* (extensión de la innovación por el campo organizacional), y, finalmente, *sedimentación* (aceptación del valor de la innovación y legitimación de la misma).

Con ello, ante el nuevo escenario empresarial dentro del cual debe competir Tecosa, ¿cuál es la estrategia que sigue en su objetivo de reducir en lo posible las situaciones de riesgo? Principalmente sigue dos estrategias: la descentralización y la subcontratación de la producción; si bien ambas son maniobras diferentes. La descentralización se entiende como el reparto de las distintas fases del proceso productivo en otros centros de trabajo, de manera que se forma una red de empresas en las que cada una se especializa en una parte del proceso productivo. La subcontratación, en cambio, más bien se define como el hecho de contratar otras empresas como clientes que realizan una parte de la producción que también tiene lugar en la empresa central. De esta manera, mientras que las empresas que han optado por descentralizar el proceso productivo suelen regirse por una política basada en la confianza interempresarial, aquéllas que se han decantado por la subcontratación de un refuerzo en sus servicios se suelen basar, por el contrario, en el control a través de la jerarquía. Tecosa, por su parte, ha llevado a cabo una combinación de ambas estrategias. Su manera de afrontar el riesgo, la incertidumbre que provoca el abandono de la rutina que caracterizó a la organización fordista del trabajo, se basa en la conjunción de descentralización y subcontratación.

En este sentido, la estrategia de Tecosa es doble. Por un lado, se basa en la cooperación entre empresas integradas en una misma red a través de la cual fluye la información necesaria como para que el proceso productivo pueda llevarse a cabo de un modo eficiente. Para ello, es fundamental la existencia de confianza entre cada una de las empresas que integran la red organizacional. Por otro lado, Tecosa desvía parte de la carga productiva a otras empresas para que éstas realicen algunos de los servicios que también lleva a cabo ella misma. Así pues, a través del

estudio de Tecosa, se pone de manifiesto una realidad empresarial doble. En un extremo se encuentra la cooperación. Ésta necesariamente se deriva de la formación de una red organizativa de empresas en las que el proceso de producción es difuso y que, por tanto, debe basarse en la confianza. No obstante, debe tenerse en cuenta que no puede existir plena confianza en una economía regida por la temporalidad y el corto plazo. Los lazos que se establecen entre las empresas se forman para tiempos que se agotan con rapidez, de manera que la fidelidad es un rasgo que no puede conseguirse en su totalidad.

En el otro extremo se encuentra el mantenimiento de la jerarquía, a través de la cual se consigue suplir la existencia de una fidelidad a medias. La deficiencia con respecto a la jerarquía, en cambio, es que debe tenerse en cuenta que la manutención de la misma, a través de la subcontratación de empresas, puede convertirse en un modelo demasiado rígido si se tiene en cuenta el objetivo de hacer frente a la nueva flexibilidad de los mercados. La elasticidad de la demanda hace que la dependencia se convierta en un rasgo peligroso para la nueva organización del proceso de trabajo. La descentralización, en cambio, en tanto que promueve cierta libertad de acción entre el compendio organizativo, permite que las empresas que integran el proceso de producción cooperen y se complementen entre sí, que es lo que finalmente promueve la reducción de los costes de transacción, en tanto que la confianza interempresarial a través de la fluidez de la información consigue eclipsar los comportamientos oportunistas de la competencia (Castells, 1996).

En consecuencia, Tecosa responde a un organigrama en el que la red empresarial está formada por un conjunto de empresas satélites (organización en red) y una empresa madre (jerarquía de la gran empresa) que se encarga de supervisar las acciones de las otras, de modo que la

dependencia no sea total. En este sentido, consigue sortear los puntos débiles de ambos modelos organizativos llevando a cabo una estrategia combinada: entrelaza la alianza interorganizacional con el poder de la jerarquía.

De esta manera, se externaliza parte de la producción, pero se sigue manteniendo el control sobre el resto de centros de trabajo con los que se coopera. Así, el principio que guía la estrategia de producción de Tecosa es el de *concentración sin centralización*, a través del cual se consigue hacer frente a la incertidumbre proveniente de un mercado laboral caracterizado por cambios constantes y un grado alto de inseguridad (Harrison, 1994). La miscelánea de concentración y descentralización consigue que las empresas puedan conseguir su objetivo primordial con más eficiencia: la maximización del beneficio. Se disuelve la idea de una única empresa actuando en solitario contra las ineficiencias del mercado. En última instancia, este modelo organizativo permite que las empresas que están vinculadas a la matriz, aún dependiendo de ella, tengan cierta independencia y diferenciación. Por consiguiente, si los nuevos requerimientos del mercado son los de flexibilidad, movilidad en periodos cortos de tiempo y polivalencia, a través de este principio se consigue abastecer tales necesidades, al mismo tiempo que un abaratamiento de los costes que éstas implican.

*La empresa flexible* no analiza únicamente el proceso de trabajo como tal, sino que pone de manifiesto la perspectiva más humana de la investigación social. La flexibilidad no sólo afecta a la manera de organizarse de las empresas, sino que tiene un impacto considerable en la manera de organizarse de los propios trabajadores y trabajadoras. Ellos y ellas interiorizan las nuevas condiciones que se les imponen, aunque no siempre de una manera armónica. Si bien la aceptación de la flexibilidad introducida en las nuevas formas de organizar el trabajo se ha venido presen-

tando como un proceso sin conflictos, la realidad no es nunca tan simple, ni tan fácil. En este sentido, Coller estudia los efectos de la flexibilidad en toda su extensión. Y esta manera de observarla se enclava de lleno en la tradición *exposé* que puso en alza la escuela institucionalista y según la cual se intentan sacar a la luz aquellos aspectos que no son evidentes a primera vista y, que por estar anclados en los subterráneos de la realidad organizativa, parece como si no existiesen. Pero existen, y deben ser analizados con detenimiento si quieren entenderse muchos de los aspectos que definen la realidad que se observa. En los subterráneos de las organizaciones se labran escenarios informales, teje-maneges que no pueden intuirse en un primer momento y que actúan en paralelo a la estructura formal de los centros de trabajo. Y es gracias al análisis de esta realidad informal, de la vida oculta que presentan las organizaciones, que pueden entenderse sus vaivenes constantes en la necesidad de irse readaptando al entorno cambiante en el que se desenvuelven.

Este escenario, oculto a los ojos de algunos investigadores e investigadoras, evoca algunas de las conclusiones de la escuela de relaciones humanas, que fue pionera en el estudio del grupo informal. El estudio de las relaciones no formales supone, así, un paso definitivo para entender al individuo como algo más que una marioneta. Se le deja de entender como un ser egoísta, exclusivamente racional, tal y como había hecho el taylorismo, y se descubre la naturaleza social del individuo, quien no se mueve únicamente por el propio beneficio, sino que proyecta sus haceres a través de la interacción con el resto de los individuos. De esta manera se configuran los grupos informales de trabajo, los cuales son esencialmente necesarios para generar la conformidad, la cohesión y la producción de normas. La dinámica interna de los grupos de trabajo forma una barrera que evita la emer-

gencia de conflictos que, de otra manera, serían inevitables. Si bien es cierto que éste debe entenderse como algo inherente a las organizaciones, en tanto que éstas están formadas por individuos con intereses diferentes, observar la vida informal de los centros de trabajo nos ayuda a entender los mecanismos de amortiguación de este conflicto. Así pues, analizando las partes ocultas de toda organización, se llegan a entender los cambios y giros que se van adoptando.

En consecuencia, las organizaciones no se van transformando únicamente por los cambios producidos en el entorno, sino que debe analizarse cómo los individuos subvierten las normas, que, por otro lado, es lo que hace que la organización funcione. En el seno de los grupos informales, los individuos crean normas nuevas, esto es, crean una suborganización dentro de la organización real. La dirección empresarial suele detectar esta perturbación de las normas, pero hace caso omiso de ello con el fin de mantener la calma necesaria.

De aquí que nos planteemos la pregunta weberiana que ya se planteó Reinhard Bendix: si los grupos informales y la unión de los trabajadores pueden ser tan poderosos, ¿cómo imponer la autoridad en los centros de trabajo? (Bendix, 1974). Debe apuntarse la diferencia que, bajo la nueva manera de entender las empresas y su manera de organizarse, ya no suele utilizarse el término *imponer*, ya que el control parece establecerse de un modo más sutil, menos directo. Siguiendo la diferenciación establecida por Paul Edwards, el control que se establece en Tecosa es más bien un control general, donde los individuos aprenden a obedecer, a aceptar las normas y el control de las organizaciones a las que pertenecen (Edwards, 1990). Hay que tener en cuenta que los trabajadores no cuentan con toda la información que precisan, de manera que en su toma de decisiones acaban decidiéndose por aquellos

aspectos que interesan a la organización. Esta falta de información es, según el léxico de Charles Perrow, un control discreto (*unobtrusive control*), a través del cual las organizaciones consiguen que los trabajadores estén en concordancia con ellas (Perrow, 1991). Sin embargo, el individuo también cuenta con un margen de actuación. No obedece sin más, sino que las personas desarrollan mecanismos de intercambio y negociación con los que poder aceptar la forma en la que está organizada la sociedad, sin salir enteramente perjudicados. En consecuencia, tal y como señaló el británico Thompson, observamos una doble tendencia en las personas, esto es, acomodaticia y rebelde. La clase trabajadora necesita de la conformidad para poder manejarse dentro de las organizaciones y en extensión por el mundo; por otro lado, también posee una conciencia de cambio que le otorga su condición social: el contacto con otras personas en condición de explotación promueve la unión de las fuerzas. Existe, pues, una aceptación pragmática de la situación, a través de la cual el individuo articula su lucha por la supervivencia (Thompson, 1989). En consecuencia, se observa que la relación laboral no está totalmente determinada por la dirección empresarial, sino que el trabajador o la trabajadora posee un margen de acción que no suele ser determinada completamente por la dirección.

En definitiva, *La empresa flexible* analiza, de manera muy acertada, la flexibilidad y sus efectos. A través de la experiencia de Tecosa, Xavier Coller estudia las transformaciones que ha sufrido el entorno económico y organizativo en los últimos años y explica, al detalle, el nuevo concepto de empresa que ha nacido como consecuencia de tales transformaciones. No obstante, pueden apuntarse algunas críticas. Coller se apoya en las teorías neoinstitucionalistas para explicar un proceso de isomorfismo entre las organizaciones. Según los principios establecidos

por Powell y Dimaggio<sup>3</sup>, las organizaciones tienden a un proceso de semejanza, según el cual se imitan las ideas llevadas a cabo por otras organizaciones, con el fin de obtener legitimidad dentro del entorno en el que operan y conseguir así su propia supervivencia. Coller apunta este mismo aspecto con relación a Tecosa<sup>4</sup>. Sin embargo, si bien es cierto que existe una tendencia al isomorfismo entre las organizaciones, debe señalarse que esta afirmación puede ser peligrosa al hablar concretamente de empresas, las cuales se encuentran en proceso de competencia constante en un mercado del que quedarían expulsadas en caso de no obtener los beneficios necesarios. Aunque otro tipo de organizaciones dentro de entornos institucionalizados (tales como hospitales o colegios) sí podrían responder a este tipo de comportamiento, copiando aspectos llevados a cabo por otras instituciones para demostrar así que hacen lo que deben hacer, no puede decirse lo mismo si hablamos de empresas. No se debe olvidar que el objetivo final de las empresas no es conseguir legitimidad dentro del entorno en el cual operan, sino que éstas se mueven enteramente por la búsqueda del máximo beneficio.

Por otro lado, parece que la investigación deja de lado el análisis de la periferia organizativa. Tal y como Coller apunta, la estrategia que acompaña a la incertidumbre provocada por la introducción de la flexibilidad es la descentralización de las partes que integran una organización. De una manera rica e innovadora, el autor nos adentra en el proceso de concentración sin centralización, pero únicamente se centra en la empresa matriz y en su productividad. Un estudio de la nueva organización flexible del trabajo debería investigar más a fondo las

condiciones que presenta la periferia con relación a la empresa madre y viceversa. Las empresas que se organizan en la periferia presentan modelos de producción y estrategias muy interesantes con respecto a la empresa matriz y no deberían ser pasadas por alto. Esta investigación podría completarse desarrollando este aspecto con más profundidad. Esto nos daría una perspectiva más rica de la nueva organización a la que se está sometiendo el proceso de trabajo.

En cualquier caso, el libro de Xavier Coller abre una perspectiva de investigación innovadora por la carga humana que trata a lo largo de sus líneas. Se analizan todas las tensiones y contradicciones que conlleva la nueva organización del proceso de trabajo, las cuales, inevitablemente, han hecho mella en la relación laboral diaria de las personas. Los trabajadores y las trabajadoras se adaptan a las nuevas estrategias que las empresas desarrollan para ajustarse de manera eficaz a la nueva organización flexible del trabajo. Como consecuencia, es inevitable que aparezcan situaciones de tensión. Coller observa cómo tales situaciones de ansiedad entre trabajadores y las trabajadoras y dirección acaban equilibrándose a través de acuerdos formales e informales entre trabajador o trabajadora y dirección empresarial, que tienen como consecuencia que el individuo consiga sobrevivir dentro de las organizaciones de las que, inevitablemente, depende.

Por otro lado, no puede dejar de mencionarse que la lectura de *La empresa flexible* proporciona al lector lo que muy pocas investigaciones ofrecen: el seguimiento del proceso de investigación a través de un excelente apéndice metodológico. Xavier Coller nos permite conocer la trayectoria de su aventura intelectual.

3. Ver nota al pie número 2 (página 4 del documento).
4. El autor apunta el ejemplo de los círculos de calidad, implantados en algunas empresas más por un aspecto de isomorfismo que de funcionalidad real.

De una manera francamente honesta, nos revela las alegrías y los sinsabores que acompañan a toda investigación social, mostrando a la vez sus aciertos e imperfecciones. Éste es un aspecto de agradecer, además de añadir una perspectiva real a la investigación, la cual no siempre se consigue de manera tan directa como puede parecer el libro resultado final de una investigación.

De esta manera, *La empresa flexible* es una investigación completa que no sólo analiza las estrategias de competencia que desarrollan las empresas dentro del nuevo panorama económico y organizativo, sino que es a la par una teorización excelente del intercambio social y la negociación del esfuerzo.

### Bibliografía

- BENDIX, Reinhard (1974). *Work and authority in industry*. Berkeley: University of California Press.
- CASTELLS, Manuel (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cul-*

*tura*. Vol. 1. *La Sociedad Red*. Madrid: Alianza.

- DI MAGGIO, P.J.; POWELL, W. (1983). «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *American Sociological Review*, 48.
- EDWARDS, Paul (1990). *Conflicto en el trabajo: un análisis de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- HARRISON, Bennett (1994). *Lean and Mean*. Nueva York: Basic Books.
- PERROW, Charles (1991). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid.
- SCOTT, W.R. (1987). «The adolescence of institutional theory». *Administrative Science Quarterly*, 32.
- THOMPSON, E.P. (1989). *The Nature of Work. An introduction to Debates on the Labour Process*. Londres: MacMillan, 2ª ed.

Carmen González León

GALLAGHER, Tom

*The Balkans After the Cold War: From Tyranny to Tragedy*  
Londres/Nueva York: Routledge, 2003, 272 p.

La tragica dissoluzione della Jugoslavia ha portato non solo al massacro di centinaia di migliaia di innocenti, ma ha avuto anche tremende ripercussioni sul resto del mondo. Ha alienato la gran parte del mondo islamico dall' Occidente ed ha prodotto la piu' seria frattura inter europea e trans-atlantica dalla fine della guerra mondiale. Il mondo accademico non puo' quindi permettersi di ignorare l'importanza dei fattori internazionali nella disintegrazione del paese. Cio' e' difficilmente possibile soprattutto dopo la pubblicazione del best-seller exposé di Brendan Simms sulle responsabilita' della Gran Bretagna nel genocidio bosniaco (Simms, Brendan, 2002, *Unfinest Hour: How*

*Britain Helped to Destroy Bosnia*. London: Allen Lane / Penguin Press).

Meno di un anno dopo, Tom Gallagher ha prodotto un'altro testo essenziale per dissipare l'intricato coacervo di cospirazioni e interessi internazionali, che ne fa un' ottimo complemento al lavoro investigativo di Simms. Forse meno inquisitorio, Gallagher avanza una serie di tesi convincenti, trasparenti ed accessibili. Il suo libro e' il secondo, e finora il migliore, di una trilogia comprendente anche il volume *Outcast Europe: The Balkans From the Ottomans to Milosevic, 1789-1989* (Routledge, 2001) e un terzo volume in corso di stampa sul periodo 1997-2003 (dalla crisi del Kossovo alla fine dei regimi

di Tudjman e Milosevic). Tom Gallagher, Professore alla Bradford University in Inghilterra, e' un comparativista specializzato nell' area Mediterranea che ha pubblicato ampiamente anche sulla Romania, il Portogallo e l'Italia. Gallagher si propone di esplorare come i governi occidentali, particolarmente gli USA ed i maggiori partners Europei, abbiano contribuito alla distruzione del paese. Sebbene nel titolo si parli di 'Balcani', la gran parte del libro e' dedicata all'ex-Jugoslavia. Il primo capitolo sulle 'Sfide e crisi dopo l'era comunista' («Challenges and crises after the Communist Era») espone i maggiori argomenti dell' autore all'interno di una piu' ampia prospettiva balcanica, con ulteriore attenzione all'instabilita' di Romania, Bulgaria e Albania. I capitoli 2 e 3 sono certamente i piu' illuminanti: il capitolo 2 («The International Dimension of the Escalating Crisis in Yugoslavia»), contiene informazioni essenziali sui protagonisti chiave a livello internazionale: Gran Bretagna, Francia e USA condividono una responsabilita' unica dato il loro appoggio non dichiarato a Milosevic, che nel caso della Gran Bretagna ha persistito durante l'intero governo conservatore di John Major. Henri Kissinger (p. 38) gia' incarnava la nostalgia per la guerra fredda di un' amministrazione americana terrorizzata dall'assenza del tradizionale nemico —cosi' essenziale alla formazione di un' 'identita' americana. Un'altro serio limite dei governi occidentali fu l'incapacita' di consultare esperti affidabili senza passare per il filtro della propaganda serba, il che ha portato a gravi *qui pro quo* su fatti ed elementi essenziali (p. 41). Gallagher analizza e descrive ammirabilmente il pregiudizio anti-tedesco che improvvisamente emerse come conseguenza dell' unificazione tedesca e poi del riconoscimento di Slovenia e Croazia da parte della Germania (p. 48).

Il capitolo 3 sulla Croazia («The war in Croatia and the countdown to the Bosnian conflict, July -1991-May 1992») investiga

in modo esemplare gli eventi susseguites alle dichiarazioni di indipendenza del paese. Il regime nazionalista di Tudjman, esso stesso asseritosi in risposta all' avvento di Milosevic, rifiuto' di offrire solidarieta' alle altre vittime dell'aggressione di Belgrado (p. 60). Inoltre, mentre la cosiddetta 'conferenza per la pace' a L'Aia contribuì al prolungamento dell'agonia della Croazia (p. 65), l'idea britannica di una partizione etnica dei Balcani comincio' a prendere piede (p. 66). Fondando le proprie scelte sulla propaganda del regime (p. 71), le cancellerie occidentali preferirono accusare la Germania per il suo presunto ruolo, piuttosto che rivedere i propri postulati fallimentari (p. 73). Un po' meno chiaramente, Gallagher critica le raccomandazioni della commission Badinter sull'*utis possidendi*, il riconoscimento dei pre-esistenti confini inter-repubblicani (p. 75).

Il capitolo 4 («Genocide and dispossession in Bosnia. The international response») sottolinea ancora la collaborazione delle elites britanniche al genocidio bosniaco —un ruolo analizzato nei massimi dettagli da Brendan Simms. Il capitolo seguente («The Bosnian endgame: Survival amidst tragedy and international rancour») e' dedicato all'impatto internazionale del genocidio, un' argomento che e' riproposto all'interno di una piu' ampia prospettiva balcanica nel capitolo 6 («International Intervention in the Balkans 1995-7: Limited goals and capabilities»). Sia il piano Vance-Owen che l'accordo di Dayton del 1995 hanno messo in pericolo l'intero edificio della sicurezza europea. Infine, il capitolo 7 («Authoritarian rule in Serbia, Croatia and Bosnia») descrive come l' autoritarismo post-comunista si sia consolidato in seguito agli accordi di Dayton, e come le pressioni americane per le elezioni farsa tenutesi in Bosnia nel settembre 1996 abbiano portato alla legittimazione della pulizia etnica ed alla vittoria dei partiti ultra-nazionalisti.

Nell'epilogo, una citazione da Antonio Gramsci fornisce l'impeto per ri-asserire

le posizioni dell'autore sulle responsabilità di un'Europa disunita che porto' prima alla disintegrazione del paese, poi all'intervento NATO e infine all'inizio di una nuova era di egemonia americana incontrastata.

In generale Gallagher analizza brillantemente i calcoli miopi di alcune potenze occidentali, alle quali andrebbe aggiunta l'Italia (p. 57). Forse piu' spazio potrebbe essere stato assegnato al ruolo iniziale svolto dalla prima amministrazione Bush. Agli inizi del conflitto, gli USA rifiutarono deliberatamente di affrontare Milosevic lasciando il gioco interamente in mano degli europei (ed in particolare del governo conservatore inglese), ben sapendo che le divisioni interne europee avrebbero richiesto prima o dopo un massiccio intervento americano. Ma affinche' il governo americano potesse intervenire, la situazione sarebbe dovuta prima precipitare alla sicurezza internazionale. Il desiderio americano di 'ridimensionare' (se non distruggere) l'Europa all'indomani del trattato di Maastricht, fomentando nazionalismi e statalismi rivali, ha potuto realizzarsi attraverso un' appoggio surrettizio al regime di Milosevic. Nonostante le retoriche incrociate, Milosevic vide infatti premiate le sue scelte: con gli accordi di Dayton, Ohio, gli USA riconoscevano sia il ruolo di Milosevic come autorevole interlocutore e 'mediatore, sia la partizio-

ne della Bosnia. Tale punto potrebbe essere stato sviluppato ulteriormente in una piu' ampia spiegazione della crisi americana del dopo-'guerra fredda', nel cui corso l'Unione Europea fu lentamente emarginata e perse la credibilita' internazionale, rendendo le democrazie atlantiche sempre piu' dipendenti dalla NATO. Infine l'attacco NATO alla Jugoslavia segnalò il collasso di una comune ed indipendente politica di sicurezza europea. Cio' contribuì all'espansione senza freni del capitalismo 'made in USA' in tutte le societa' post-comuniste, dai Balcani alla Russia. Sfortunatamente, non esiste ancora un libro che affronti la crisi balcanica da una prospettiva storica trans-atlantica credibile, probabilmente perche' la storia si sta ancora formando nel momento stesso in cui scriviamo.

L'importanza di questo libro ne rende una traduzione al catalano/spagnolo piu' che opportuna. In breve, si tratta di un libro eccellente, ben argomentato, solido e coerente che, insieme con quello Simms', dovrebbe trasformarsi in uno strumento di consultazione obbligatoria per tutti coloro che si occupano dell'ex Jugoslavia e delle societa' post-comuniste in generale.

*Dr. Daniele Conversi*  
University of Lincoln  
Department of Policy Studies  
conversi@easynet.co.uk

DONATI, Pierpalo

*Manual de sociología de la familia*

(traducción y revisión técnica de Manuel Herrera y Sonia Pagés)

Pamplona: EUNSA, 2003, 452 p.

El presente volumen pretende ser un instrumento para conocer, analizar e interpretar los cambios y las transformaciones que registra la familia en la sociedad actual. La particularidad de este *Manual de sociología de la familia* se encuentra en

el enfoque utilizado por el autor, la perspectiva relacional. Pierpalo Donati, profesor ordinario de Sociología de la Universidad de Bolonia, utiliza el concepto de «morfogénesis de la familia» para indicar que el cambio de las formas fami-

liares es reflejo de complejos procesos de interacción en el tiempo entre actores y estructuras socioculturales. Habla en todo momento de cambios y transformaciones y no de crisis ni disolución de la familia en la sociedad actual.

La pluralización de las formas familiares es un fenómeno complejo que debe ser afrontado con un cuadro teórico y operativo de relativa complejidad, como respuesta a impulsos objetivos y subjetivos, locales y globales, de diferenciación e integración, y como expresión de la creciente subjetivización de los estilos de vida. Esta flexibilidad que la familia ha mostrado ante los efectos ambientales es reflejo de la capacidad que tiene para introducir las transformaciones externas en el interior de las relaciones de reciprocidad por las que se rige su cotidianidad.

Dados los profundos cambios y las repercusiones que los mismos tienen en todas las esferas sociales, Donati se pregunta, en primer lugar: ¿qué es o qué significa hacer familia? La cuestión previa es entender y analizar la naturaleza de los fenómenos familiares para, posteriormente, tratar de argumentar: ¿por qué existe la familia?, ¿cómo se organiza?, ¿cómo cambia? y ¿cuál es el futuro de la familia?

Por todo ello, la familia debe ser considerada desde un punto de vista relacional. El enfoque relacional aplicado a la sociología de la familia es lo que hace particular a esta obra, puesto que implica leer todos los fenómenos desde una dimensión familiar, teniendo en cuenta el papel que la familia juega en el conjunto de la sociedad.

La familia contemporánea está sujeta a un proceso profundo de morfogénesis social, que redefine sus dos ejes principales: las relaciones de género y las relaciones de genitorialidad o entre generaciones. En cuanto a la relación de género, la familia es el sistema relacional que conecta los sexos entre sí, en el conflicto y en la solidaridad, estructurando la identidad y los roles que se consideran apropiados

a los dos géneros. En cuanto a la relación intergeneracional, la familia es una relación única, donde conviven las generaciones como «forma social generativa» que genera generaciones pues la familia debe entenderse dentro de la red de parentela y no como un equivalente a la mera cohabitación.

La característica que define el sentido relacional de la familia es el hecho de crear ligámenes significativos entre las personas que comparten un proyecto de vida guiado bajo principios de solidaridad, don, equidad, amor, etc. A partir de estos elementos, la familia se configura determinante de la mediación social en la sociedad. Para Donati, no se está en familia con la sociedad, sino que se está en sociedad con la familia, en el sentido de que la familia siempre media el obrar social. Por este motivo, la familia debe ser tenida en cuenta tanto desde un punto de vista interno como externo.

No obstante, el problema surge en el modo de observar esta realidad, observar y comprender la relación que se sucede como dimensión estructural (de ligamen) y como dimensión simbólica (de referencia). Para dar un significado a todo, Donati se sirve del enfoque relacional que permite conocer las conexiones, los significados y los efectos que se producen en el interior de la familia. Abarcar esta tarea supone comprender la complejidad del término *familia*, pues no es un concepto reducible a una sola definición.

Tomando como referencia la confrontación que matiene Donati con Niklas Luhmann, la familia, como tipo particular de praxis social, tiene una sustancia que la define como tal, ser relación social plena, supraindividual y suprafuncional, que la convierte en un fenómeno social *sui generis*, original y originario, como relación primordial en sentido filogenético y ontogenético. Indudablemente, implica «asumir la familia como requisito primero y fundamental respecto a las posteriores posibilidades de hacer socie-

dad». La familia es un fenómeno que implica, por lo menos potencialmente, todas las dimensiones de la vida: biológica, psicológica, social, cultural, económica, legal, política. Es un nexo fundamental que hace del individuo una persona humana, un ser en relación.

Esta caracterización de la familia, le permite a Donati justificar la hipótesis de que, a pesar de la morfogénesis de la familia, es el único lugar donde se puede dar solución a los problemas de la sociedad actual. El instrumento de actuación es la reciprocidad de las relaciones, enmarcadas en el cuidado y en la autoridad, en el don y en el amor.

Por el contrario, Niklas Luhmann desarrolla otra hipótesis. La familia es una realidad cambiante, sujeta a fases de evolución que suponen transformaciones de las funciones y las estructuras. La familia es un sistema de comunicación con unas funciones propias, un propio primado funcional, que es coincidente con la orientación a la totalidad de la persona mediante la obligación de la comunicación. Esto significa que en familia todo es comunicación. Y es la densidad comunicativa que se genera en la interacción familiar la que produce elevadas tensiones en las familias modernas.

Para Luhmann, las personas son entendidas como puntos de referencia de la comunicación, mientras que la familia pierde el rol decisivo que había mantenido en los sistemas sociales y pasa a ser mera interacción social. La familia pierde el rol tradicional de subsistema social, porque, según y desde su punto de vista, las familias, en las sociedades actuales, ya no realizan funciones vitales para el sistema social de referencia y no se concibe, por tanto, como agente de socialización.

Tal y como entiende Donati la sociedad y la familia, los planteamientos son contrapuestos. Ante esta pérdida de relevancia y centralidad de la familia de la lectura de Luhmann, Donati defiende que la familia como grupo e institución social,

constituye una forma social con estructura propia, organización y funciones especializadas, al tiempo que es subsistema social integrado en el más amplio sistema social. Y esta doble posición en el sistema social es lo que le permite ser protagonista de la mediación entre lo humano y lo no humano, la distinción entre naturaleza y cultura y la diferenciación entre lo público y lo privado.

Según Donati, incomprensiblemente se ha afirmado la pérdida de funcionalidad de la familia, sin querer tener en cuenta su esencia misma. Lo que sí se afirma es la transformación de las formas de mediación: la familia es de vital importancia para establecer el éxito o fracaso de las generaciones en el subsistema educativo, en el subsistema económico, en el subsistema político. Comprender, analizar y observar esta red de relaciones es el punto de referencia para conocer las condiciones de bienestar y explicar los factores y causas de la desigualdad social en las sociedades actuales.

No obstante, las formas de mediación familiar no pueden reducirse a una. Se interseccionan tres tipos de mediación en la familia: entre géneros, entre generaciones y la propiamente de parentela. La familia, en cuanto sistema de relaciones particulares, está condicionada por los ambientes sociales, y tal condicionamiento se reintroduce en el interior de las propias mediaciones. Se denomina, por Donati, la familia autopoiética, en cuanto a que reproduce en su interior comunicaciones y relaciones. La sociedad actual determina, en gran medida, el propio modo de estar en la familia.

Las relaciones que se producen bajo principios de reciprocidad y el código simbólico del amor permiten que la familia busque soluciones a los problemas y desafíos de los demás subsistemas. Es, por tanto, un espacio social único, que dispone de los mecanismos e instrumentos oportunos para releer los fenómenos sociales en perspectiva familiar.

La familia es, por lo tanto, indispensable para la realización personal y la creación de una buena vida civil. Cumple la función de socialización en cuanto sujeto de mediaciones, entendidas, en su conjunto y complejidad, bajo la perspectiva relacional. Sin embargo, y si recordamos las cuestiones que se plantea Donati en este manual, las contradicciones que se registran en las relaciones y en las mediaciones sitúan a la familia como punto de referencia y sujeto determinante e impulsor de soluciones.

La paradoja público-privado, la familia como mediación entre los empujes individualistas y las instancias socializadoras, o las nuevas formas de naturalización y culturización de la familia, son los retos y desafíos que se deben de afrontar para comprender en su conjunto la realidad familiar.

Para ello, Donati se sirve de una brújula relacional, incorporando el carácter suprafuncional de las relaciones y las relaciones familiares propiamente dichas. La familia relacional no puede ser sustituida, dada la función de mediación social que cumple y que la caracteriza como grupo e institución social. En el enfoque relacional, que incorpora todos los subsistemas sociales, la familia es el sujeto social crucial. La perspectiva de Donati defiende una lectura de la realidad social desde dimensiones familiares: contemplar la sociedad desde la familia, como fenómeno relacional que comprende, más allá de relaciones estructurales, las relaciones simbólicas.

*Sonia Pagés Luis*  
Universidad de Granada  
Departamento de Sociología