

Dinámica industrial y flexibilidad productiva: la industria del mueble y del calzado en la Comunidad Valenciana¹

Josep Banyuls i Llopis
Ernest Cano Cano
José Luis Contreras Navarro
Juan Antonio Tomás Carpi
Universidad de Valencia

BIBLID [0213-7525 (1999); 55: 159-191]

PALABRAS CLAVE: Flexibilidad productiva, Territorio, Calzado, Mueble, Valencia.

KEYWORDS: Production flexibility, Territory, Footwear, Furniture, Valencia

RESUMEN:

El perfil que adopta la flexibilidad productiva, de especial trascendencia tras la crisis del modo de regulación Fordista, no es idéntico en el tiempo, el espacio y a nivel de organizaciones. En este artículo se analizan las principales formas de flexibilidad productiva que se han ido conformando desde mediados de los años ochenta en dos sectores industriales muy significativos de la economía valenciana: el del mueble y el del calzado. Se muestra la heterogeneidad que a ese respecto existe en los distritos industriales como consecuencia de la interacción entre el marco social, el entorno y las trayectorias empresariales.

ABSTRACT:

Flexible production, of paramount importance after the crisis of the Fordist regulation model, adopt different forms in time, space and between organisations. In this paper, the main forms of flexible production that have arisen since the middle of the eighties in two significant industrial sectors (furniture and footwear) of the Valencian economy, are studied. This shows the heterogeneous organisational framework of the industrial districts as the result of the interaction between the social fabric, the environment of the districts and the firm trajectories.

1. Este trabajo deriva de otro de mucho mayor alcance llevado a cabo por el Grupo de Estudios sobre Dinámica Industrial y Laboral (GREDIL) sobre la situación y evolución de los sectores cerámico, calzado, textil y mueble de la economía valenciana. Este estudio contó con el apoyo financiero del IVEI (Instituto valenciano de estudios e investigación) y el IMPIVA. Forman parte del GREDIL, además de los autores del artículo, Juan Ramón Gallego, Josep Vicent Picher, Juan Such y Miguel Torrejón, del Departamento de Economía Aplicada de la Universitat de Valencia.

1. INTRODUCCIÓN

La crisis del modo de regulación fordista y el paradigma tecno-económico impulsado por la revolución de la información, han dado paso a un nuevo escenario caracterizado por cambios frecuentes en la demanda, en el producto y en el proceso de producción. La consecuencia lógica ha sido una creciente necesidad de flexibilidad productiva. Sin embargo, la forma que ha adoptado ésta en el tiempo y el espacio, así como a nivel de las organizaciones (empresas y redes) ha sido muy variable. Lo que cuestiona, al menos en principio, la tesis de Piore y Sabel (1984) y otros autores (Scott, 1988; Storper y Scott, 1989; Storper y Walker, 1989; Hoffman y Kaplinsky, 1988; Kaplinsky, 1993a; Womack et al., 1990) que defiende la tendencia del sistema hacia el predominio de la especialización flexible. Con independencia de que la mencionada hipótesis sea coherente o no con la tendencia que define la nueva competencia (Best, 1990; Lorenzoni y Baden-Fuller, 1995), tanto teórica como políticamente, el conocimiento de las distintas formas y trayectorias que adopta la flexibilidad productiva resulta del máximo interés.

Este artículo tiene por objetivo analizar las principales formas de flexibilidad productiva que se han ido conformando en dos sectores industriales significativos de la economía valenciana: el del mueble y el del calzado. Ambos tienen la particularidad de configurar sistemas localizados de pequeñas y medianas empresas. En cuanto al mueble, el espacio de referencia es la comarca de l'Horta (que viene a coincidir con el área metropolitana de Valencia), la cual suponía en 1991 el 60% del empleo y de las empresas de la industria valenciana de la madera, corcho y mueble, de acuerdo con la información del Instituto Valenciano de Estadística. En cuanto al calzado, el espacio de referencia es el formado por las comarcas alicantinas del Vinalopó (con centros en Elche, Villena y Elda-Petrer), donde a mediados de la presente década se localizaba más del 85% de las empresas y el empleo del sector en la Comunidad Valenciana (F.I.C.E., 1997).

El objeto del estudio es mostrar no sólo la forma que adopta la flexibilidad productiva en ambos espacios, y las posibles diferencias existentes entre ellos, sino también la presencia de diferentes situaciones y trayectorias empresariales. Es decir, aunque el comportamiento empresarial prima las formas de flexibilidad simple, sustentadas en los recursos existentes y la presión de los costes, es posible observar trayectorias empresariales más evolucionadas en las que el fomento de los subcontratistas y trabajadores, así como la creación de relaciones orientadas a la calidad del producto y de la interacción con los *partenaires* productivos y los clientes, están adquiriendo fuerza. No obstante, estos mode-

los más evolucionados de flexibilidad presentan también importantes desequilibrios puestos de relieve en el mantenimiento de formas poco implicadoras de relaciones laborales (Tomas y Contreras, 1998).

El trabajo empieza con un esbozo conceptual que aporta las falsillas teóricas en las que se apoya el estudio empírico. A esto sigue la exposición de la metodología en que se ha sustentado este último. El análisis empírico se divide en tres partes. La primera presenta las exigencias de flexibilidad y los factores de competitividad de ambos sectores en la actualidad. La segunda estudia el contenido y alcance de las formas simples de flexibilidad. La tercera muestra el proceso de aproximación a formas más complejas de relaciones de red por parte de un grupo de empresas y, al mismo tiempo, el atraso existente a nivel de las formas internas. Unas conclusiones cierran la exposición.

2. FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

A partir de la crisis desencadenada en los años setenta, la saturación de los mercados y la inestabilidad y frecuentes cambios en la demanda, la creciente importancia mercadológica de la diferenciación del producto y la aparición de nuevos competidores en un entorno de globalización económica, junto al desarrollo de tecnologías más flexibles, han creado una situación poco compatible con los principios de organización de la producción fordista y taylorista consolidados a partir de la Segunda Guerra Mundial (Piore y Sabel, 1984). Se ha asistido en consecuencia a la emergencia de nuevos paradigmas productivos en los que la flexibilidad es un factor clave (Coriat, 1993). No obstante, la diversidad de formas organizativas y prácticas que se encuadran dentro del término flexibilidad es muy amplia (Boyer, 1986), y el discurso al respecto excesivamente interesado e ideológico (Miguélez, 1995). Conviene, por tanto, partir de una reflexión conceptual sobre las formas de la flexibilidad (sintetizadas en el Cuadro 1) que oriente el análisis empírico. Como criterios vertebradores de esta clasificación utilizaremos los conceptos de flexibilidad simple y compleja (Tomás y Contreras, 1998).

Las características fundamentales de la flexibilidad simple son la parcial (no afecta a las funciones de concepción, gestión y organización que están en el núcleo de la empresa o de la red empresarial), asimétrica (traslada el problema de la inestabilidad económica de unos agentes a otros, ya sean trabajadores u otras empresas) y dependiente concepción con que afronta las relaciones empresariales que conforman la adaptabilidad de la organización a la dinámica del entorno. No es la adaptación tanto cuantitativa como cualitativa, sustentada

en la creatividad de la organización y de su red lo que preocupa a la empresa. El ajuste numérico de la cantidad producida, el precio y la plantilla constituyen su principal preocupación. Lo que implica que la cualidad de las relaciones con los *partenaires* productivos y la fuerza laboral, así como el desarrollo de las capacidades de unos y otros, es prácticamente marginada de la política empresarial.

El ajuste del volumen de empleo se consigue a través de formas de *flexibilidad laboral numérica* (Fina, 1991): contratación temporal, restricciones mínimas al despido y variación de la jornada laboral. La flexibilidad simple en el plano interno de la empresa recae exclusivamente sobre la mano de obra, considerada como un coste y no como un recurso a desarrollar. En cuanto a las relaciones externas, el criterio que la guía es fundamentalmente el precio, más que la calidad, el desarrollo y la coordinación estratégica con los *partenaires*. El oportunismo informa las relaciones con proveedores y subcontratistas, adoptando éstas una razón básicamente mercantil. La perspectiva simple de la flexibilidad renuncia a aumentar la eficacia productiva en un sentido dinámico, es decir, a estimular la innovación, y a través de ella la demanda (Kaplinsky, 1993b), poniendo en peligro la propia continuidad de la empresa en el mercado al limitarle, paradójicamente, su capacidad de adaptación.

CUADRO 1
FORMAS DE LA FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA

<i>Ambito de flexibilidad</i>	<i>Forma de flexibilidad</i>	<i>Tipo de flexibilidad</i>
Organización interna de la producción y el trabajo	{ Tecnologías flexibles Sistemas <i>just-in-time</i> Polivalencia y participación { Reconocida/negociada } { Autoritaria }	Compleja
		Funcional simple
Gestión de la mano de obra	{ Contratación temporal Facilidades de despido Flexibilidad horaria	Numérica simple
Descentralización productiva	{ Subcontratación coyuntural } { Subcontratación a largo plazo } { Cooperación empresarial }	Simple
		Compleja

La perspectiva compleja de la flexibilidad, por el contrario, afecta al conjunto de la empresa o red (cultura empresarial, innovación, gestión de stocks,

organización de la producción, comercialización) siendo su perspectiva integradora y la busca de la eficacia a largo plazo las características dominantes. La empresa hace frente a la incertidumbre de su entorno a partir de un enfoque creativo, no sólo reaccionando, sino también avanzándose a la demanda. La adaptación no es sólo cuantitativa sino también cualitativa, lo que requiere un proceso de creación y captación de información nueva e innovación, a cuyo proceso se integra toda la organización empresarial y red de empresas. Este proceso no es espontáneo sino planificado, con la empresa núcleo como líder y guía (Lorenzoni, 1990). Se fomenta estratégicamente la producción en series cortas, se acelera el cambio de modelos y productos, se acortan los plazos de entrega, se adapta el producto a las necesidades del cliente y se exploran nuevos mercados. La producción se "aligera" (*lean production*) y se ajusta de forma flexible a los requerimientos de la demanda, utilizando el mínimo posible de stocks, espacio y tiempo para ajustar la maquinaria y personal a los cambios (Bonazzi, 1993). Esto permite asegurar a las empresas una posición sólida en los mercados, a partir de las ventajas competitivas ligadas a la dinámica de innovaciones de proceso y producto. Desde este punto de vista, la flexibilidad es un complejo "estado de cambio" de la empresa como organización más que un simple "cambio de estado" de ésta (Michon, 1986).

En cuanto a la gestión de la mano de obra, las estrategias complejas de flexibilidad superan el simple ajuste cuantitativo. Van acompañadas, casi siempre, de una apuesta por la estabilidad en el empleo, de una importante inversión en formación y de un refuerzo de las condiciones laborales de la adaptabilidad técnica y económica (Trouvé, 1989). El desarrollo de una habilidad conjunta entre los operarios y la dirección de la empresa, construida a partir de la responsabilidad y la implicación es central, resultando poco compatible con la rotación y la falta de estabilidad de la plantilla. La *flexibilidad laboral funcional* (Fina, 1991), sustentada en la polivalencia de los operarios y una asignación poco rígida de tareas², proporciona a la empresa una capacidad de respuesta flexible a los cambios cualitativos de la demanda.

Por lo que respecta a la relación con las empresas subcontratistas y proveedoras, la flexibilidad compleja se caracteriza por un intercambio de calidad (pronta entrega, trato preferente en el servicio, intercambio de información estratégica, cooperación en la innovación), búsqueda del compromiso de los

2. Dentro del debate conceptual sobre la flexibilidad debe distinguirse entre una polivalencia basada en la cualificación y participación negociada de los trabajadores, propia de la flexibilidad compleja, y una especie de «movilidad geográfica» de los trabajadores entre los puestos de trabajo decidida autoritariamente por la empresa y no reconocida, más cercana a la flexibilidad simple. Véase al respecto (Leborgne y Lipietz 1988).

subcontratistas con los objetivos de la empresa principal, a través de un proceso de aprendizaje conjunto, importantes relaciones no mercantiles (intercambio de información, colaboración y asesoramiento en la innovación, apoyo mutuo...). La gestión de la cadena del producto no puede ser estrictamente mercantil al apoyarse en la cooperación entre las empresas de la red, sustentada en la confianza, la reciprocidad y una relación duradera (Dei Ottati, 1994). La participación en, y el intercambio de, información estratégica, así como la innovación conjunta representa su máxima expresión (Lorenzoni, 1990; Lorenzoni y Baden-Fuller, 1995).

El uso que de esta caracterización debe hacerse en el análisis de situaciones concretas, como una falsilla interpretativa, no puede ser rígida. Es decir, en la realidad las estrategias empresariales de flexibilidad no se ajustan plenamente a los modelos puros (flexibilidad simple y compleja). Son las formas intermedias y combinadas con características no siempre congruentes (Tomás y Contreras, 1998), las que suelen prevalecer. Por otro lado, la observación empírica muestra que suelen convivir, con ciertas tensiones, diferentes formas y orientaciones de flexibilidad en un mismo ámbito territorial, e incluso en una misma empresa. Por otra parte, las formas de flexibilidad productiva son objeto de evolución permanente en cualquier realidad empresarial, dependiendo sus derroteros de variables múltiples y, en ocasiones, poco previsibles. De ahí que aunque se puedan detectar con relativa nitidez las principales formas de flexibilidad imperantes en un sector y espacio en un determinado momento del tiempo, resulte mucho más difícil aventurar su evolución a medio y largo plazo. Por último, hay que destacar que en este contexto evolutivo la variable territorial y la propia historia de la realidad objeto de estudio juegan un papel explicativo fundamental, al ser condicionantes básicos de la evolución de las prácticas empresariales.

3. METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

El trabajo empírico se apoya en la técnica del cuestionario y la entrevista a actores significativos de la realidad objeto de estudio, con la finalidad de detectar los comportamientos empresariales. Los actores entrevistados proceden de tres colectivos distintos: directivos empresariales, representantes de los trabajadores y testigos privilegiados.

Las entrevistas a los directivos empresariales, a partir de un cuestionario cerrado, tenían por finalidad detectar la estructura de las empresas, los cambios técnicos, organizativos y de producto que se han producido en los últimos

años, así como la relación entre ellos, la evolución de la cifra de negocios y empleo, la dinámica de los mercados, situación actual y evolución de las relaciones con subcontratistas, proveedores y clientes, relaciones laborales, etc.. Se han logrado 68 entrevistas válidas tanto en el sector del mueble de L'Horta como en el del calzado de los valles del Vinalopó.

La muestra no es, sin embargo, estrictamente aleatoria, ni es plenamente representativa de las poblaciones objeto de estudio. Las razones de ello son varias: 1) en realidades empresariales de pequeñas y muy pequeña empresa, el acceso a éstas resulta extremadamente difícil y altamente costosa, máxime cuando se trata de contestar a un extenso cuestionario (104 preguntas); 2) las empresas más pequeñas, muchas de las cuales son clandestinas o semiclandestinas, son prácticamente inaccesibles sin contactos de confianza; 3) la finalidad del estudio era determinar las posibles trayectorias empresariales, así como la existencia de comportamientos innovadores, con lo que la representatividad y significatividad estadística no eran prioritarias.

El método utilizado para acceder a las empresas ha sido la búsqueda de un colectivo significativo de "intermediarios" (personas conocedoras y con contactos en el sector) que han hecho de puente entre las empresas y el equipo de investigación. Este procedimiento no sólo permite acceder al mundo empresarial, sino también el conseguir información fiable, al amparo de la confianza que genera la mediación de los citados intermediarios.

El segundo bloque de entrevistas se realizó con representantes de los trabajadores. Como se trataba de conocer la dinámica empresarial en su conjunto, si bien orientada a sus implicaciones en las relaciones laborales, los delegados constituyen la fuente de información más apropiada. Se entrevistaron 41 trabajadores del sector del mueble y 58 del sector del calzado. Para acceder a este colectivo laboral se contó con la mediación y apoyo de los sindicatos más representativos en cada área. La muestra empresarial en este caso no coincide con la primera, lo que permite una ampliación de la información, aunque no un contraste. Las diferencias, a este respecto, no son, sin embargo, relevantes. El grado de representatividad de la población empresarial es menor que el logrado en el otro colectivo, dado que las empresas eran de mayor tamaño, por razones institucionales.

El tercer colectivo lo constituyen los testigos privilegiados o personas con un conocimiento de conjunto del sector o de algunas de sus dimensiones más relevantes (directivos de Institutos Tecnológicos, representantes empresariales y sindicales, tecnólogos, asesores empresariales, directores de entidades financieras, formadores, expertos en diseño,..). En este caso las entrevistas se hicieron con cuestionario abierto, variable según el ámbito de conocimiento privilegiado del entrevistado. En unos casos la selección del entrevistado lo deter-

minaba el cargo, en otros fue el propio proceso interactivo con los agentes del sector lo que permitió su detección. En torno a veinte entrevistas de esta índole fueron realizadas en cada sector.

Las entrevistas a testigos privilegiados han cumplido una función múltiple. En primer lugar, y dado su carácter abierto, han servido para estructurar hipótesis e imprimir sentido comunicativo (significación de la situación y comportamientos) a la información recogida en las otras dos muestras. En segundo término, han servido para informar la situación del sector-espacio en relación con otras realidades equivalentes y la frontera tecnológica, gerencial y comercial. Por último, aunque no menos importante, han permitido llenar vacíos dejados por las otras fuentes de información o enjuiciar su fiabilidad.

4. REQUERIMIENTOS DE FLEXIBILIDAD Y FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN LOS DISTRITOS VALENCIANOS DEL MUEBLE Y EL CALZADO

La industria del mueble de la comarca de l'Horta está especializada básicamente en mueble clásico, de gama media y alta en cuanto a segmento de renta y calidad, con cierto prestigio e imagen —el *mueble valenciano*— en los mercados. Respecto a la orientación mercadológica, dos trayectorias empresariales se distinguen en el sector. Por una parte, las empresas que continúan centradas en la demanda nacional, sin introducir innovaciones de producto ni en el modo de competencia, a las que resulta cada vez más difícil mantener su nicho de mercado, en progresiva reducción ante el empuje de los competidores con costes más bajos. Por otra parte, las empresas que han ampliado, de forma estratégica, su proyección exportadora, con el apoyo no sólo de ciertas ventajas en precio, sino mejorando su calidad y servicio al cliente. Con ello han ido consolidando nuevos nichos de mercado más estables y de mayor valor añadido. En el primer caso, las restricciones que impone la especialización productiva adoptada son elevadas, reduciendo el margen de maniobra de la organización; en el segundo caso este margen y las posibilidades de continuidad en el mercado son superiores.

El mercado del mueble presenta elementos de inestabilidad, debilidad y saturación de la demanda (Commission Europeenne, 1994) que generan importantes necesidades de flexibilidad. Ahora bien, nos encontramos con un producto afectado por cambios cualitativos (diseño, materiales, gama) y un proceso productivo susceptible de innovación técnica y organizativa, lo que hace insuficiente la simple flexibilidad cuantitativa. Resulta significativo que los factores más señalados por las empresas entrevistadas para ser competitivo en los

mercados sean la rapidez de entrega, la calidad del mueble y el servicio al cliente, entendido como adaptación del producto a sus necesidades (Cuadro 2). El precio resulta significativo como elemento de competitividad en general, pero una vez se han satisfecho ciertos niveles de calidad y servicio, mayores cuanto más sofisticado sea el nicho de mercado. Por otra parte, el diseño merece casi la misma valoración. En definitiva, las perspectivas de flexibilidad a las que se enfrenta, en general, la industria del mueble del espacio objeto de estudio contienen elementos significativos de la forma con una fuerte impronta de creación, captación y adaptación de información nueva y necesidades crecientes de coordinación estratégica cuando la producción se ha descentralizado.

En la medida en que las ventajas competitivas de las empresas dependen también de las condiciones de su medio territorial (Tomás, 1998), las estrategias de flexibilidad de las empresas no pueden ser indiferentes al desarrollo y reproducción de las ventajas competitivas de la zona, no limitándose a explotárselas simplemente. Esta conexión se pone de manifiesto que la cualificación y versatilidad de la mano de obra es señalada por empresarios y conocedores del sector como factor significativo para la competitividad del mueble de l'Horta, por encima incluso del nivel tecnológico, dada la especialización en mueble clásico, con ciertos componentes artesanales. Sin embargo, esto puede resultar contradictorio con el hecho de que, a causa del carácter intensivo en mano de obra de esta industria, las empresas tiendan a hacer recaer buena parte de los costes de la flexibilidad —y de la reducción de costes de producción— sobre la fuerza de trabajo. Aunque el fondo de cualificación existente en la comarca todavía permite una especialización competitiva en gamas medias y altas de mueble clásico, resulta preocupante la pérdida relativa de oficio que se está produciendo entre las generaciones jóvenes, debido a no haber accedido a un verdadero proceso de aprendizaje en el sector, como consecuencia de la temporalidad y rotación laboral a la que se ven sometidas, así como a la circunstancia de que las condiciones laborales y salariales del mismo en los últimos años ha disminuido el atractivo de esta actividad, dirigiéndose la atención de los jóvenes del área con mayor potencial hacia otros sectores (según las entrevistas con directivos de los centros de formación profesional).

Por lo que a la industria del calzado respecta, salvando las limitaciones que introducen las generalizaciones, se podría afirmar existe una especialización en diferentes tipos de calzado según zonas. Así, en el municipio de Villena predomina la producción de calzado de niño, calzado ortopédico y otros calzados especiales. En la zona de Elda-Petrer y su entorno se observa una especialización en la producción de calzado de señora de piel de calidad media-alta y alta, así como en la fabricación de componentes para el calzado. El municipio de Elche y su área de influencia se podría definir como un pequeño microcosmos

en la fabricación de calzado, dada su relativa diversidad. No obstante, destaca una cierta especialización en calzado de piel (serraje y nobuk sobre todo) de señora de calidad media, calzado de tipo textil, deportivo y, también, en el que llamado "calzado informal y de tiempo libre" (con muy diversos tipos de calidad).

CUADRO 2
VALORACIÓN EMPRESARIAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD
EN LOS SECTORES VALENCIANOS DEL MUEBLE Y DEL CALZADO
(PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CONSIDERAN CADA FACTOR COMO
MUY IMPORTANTE Y RANGO DE IMPORTANCIA SEGÚN DICHO CRITERIO)

	CALZADO		MUEBLE	
Servicio al cliente	79%	1	53%	3
Rapidez entrega	72%	2	61%	1
Calidad	72%	3	55%	2
Diseño	60%	4	41%	5
Capacidad financiera	56%	5	29%	8
Red comercial	54%	6	34%	6
Precio	53%	7	43%	4
Cualificación mano de obra	41%	8	32%	7
Ventajas obtención materias primas	35%	9	29%	9
Nivel tecnológico	33%	10	19%	12
Marca comercial	33%	11	8%	13
Promoción	29%	12	21%	11
Amplitud gama de productos	14%	13	28%	10
Proximidad de los mercados	7%	14	7%	14

Fuente: Entrevistas a empresarios (GREDIL 1996).

La orientación mercadológica de las empresas de este sector-espacio es muy dispar, habiendo experimentado una importante evolución a partir de la crisis de los años setenta. De entrada, dadas las características del patrón de asentamiento y expansión de esta industria a lo largo del presente siglo, tanto el mercado nacional (como consecuencia del elevado grado de proteccionismo durante la época de la autarquía) como el de exportación (a partir de la localización en la zona de distribuidoras comerciales americanas en los años sesenta)

han tenido gran trascendencia. Sin embargo, a medida que avanzamos en los años ochenta y noventa (con pérdida de buena parte de las ventajas competitivas en costes de las empresas españolas en general) y en el proceso de integración europea de nuestro país, el mercado de exportación ha mostrado una reorientación hacia algunos países del viejo continente (especialmente Alemania, Francia, Reino Unido e Italia), en detrimento del tradicional mercado americano. Ahora bien, que el destino tradicional de una buena parte de la producción del calzado del Vinalopó haya sido el mercado de exportación, no significa una fuente de innovaciones permanentes, ni un incentivo a la adopción de estrategias de flexibilidad más compleja. Esto es así porque los canales de distribución en el exterior han estado dominados históricamente por empresas extranjeras (primero americanas y después alemanas, principalmente) dejando al empresariado local la mera función de fabricante sujeto a las restricciones (sobre todo en precios) impuestas por estos intermediarios comerciales (Contreras, 1997).

Al igual que ocurre en el caso del mercado del mueble, la demanda de calzado presenta una serie de características que exigen importantes dosis de flexibilidad en su producción³. Por otra parte, dada la caída en los niveles de producción de calzado en los países desarrollados durante los últimos lustros en favor de los competidores con menores costes salariales (básicamente productores asiáticos y latinoamericanos), la tendencia de los productores localizados en tales países ha sido la de introducir cambios cualitativos, reorientándose hacia nuevos segmentos de mercado. En este sentido, el calzado es, en países como España, un producto afectado tanto por cambios cuantitativos como cualitativos, en el que no sólo es importante la innovación técnica y organizativa —con mayor flexibilidad de todo tipo— sino también la de producto, para posicionarse en segmentos de mercado de mayor nivel de renta, para lo cual la calidad, el servicio al cliente, la creatividad y la innovación permanente son fundamentales. Consiguientemente, el criterio de eficacia y los mecanismos que sustentan la creación se sobreponen al de eficiencia y minimización de costes, siendo la flexibilidad compleja el principal elemento regulador.

No es casual que, al igual que ocurre con el mueble, los empresarios entrevistados en el sector del calzado destaquen como principales factores de competitividad de sus productos en sus mercados el servicio al cliente, la rapidez en la entrega, la calidad y el diseño, todos por delante del factor precio

3. Entre estas características destacaríamos su fuerte dependencia de la actividad económica en general y de la evolución de la renta disponible (el calzado suele considerarse un bien de relativo consumo duradero), la importancia de la moda y el diseño y su elevada estacionalidad, con dos temporadas muy diferenciadas y afectadas en gran medida por los cambios climáticos, en parte imposibles de predecir (Contreras, 1993).

(Cuadro 2). Igualmente, la importancia competitiva conferida al factor trabajo resulta paradójica cuando, como veremos en los siguientes apartados, el carácter intensivo en mano de obra de esta industria y la principal orientación de las estrategias empresariales adoptadas tras la crisis de los años setenta en este sector-espacio, hicieron recaer la mayor parte del proceso de ajuste sobre los trabajadores en general (tanto las plantillas de las empresas que permanecieron emergidas como los trabajadores a domicilio y aquellos que ejercían sus tareas en condiciones de economía sumergida). Inscribiéndose en la lógica, ya referida, de explotación de los recursos competitivos territoriales y no de reproducción de éstos, propia de estrategias de flexibilidad más complejas y dinámicas, lo que desvela una de las principales contradicciones del modelo de comportamiento de gran número de empresas.

5. FORMAS DE FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA SIMPLE EN LAS INDUSTRIAS DEL MUEBLE Y DEL CALZADO

El espectro de prácticas empresariales de flexibilidad que se observan en los sectores-espacio objeto de análisis es relativamente amplio, a pesar de existir formas y orientaciones más generalizadas que otras. Intentaremos presentar y organizar la comprensión de dichas prácticas a partir de los criterios de flexibilidad simple y compleja señalados anteriormente, insistiendo en que resulta difícil encontrar en la realidad modelos puros sino más bien formas intermedias, aunque escoradas hacia uno y otro patrón ideal. Ilustraremos, en primer lugar, las formas simples de flexibilidad observadas, distinguiendo las que se desarrollan en el ámbito laboral y en el de la subcontratación de la producción. Las características esenciales y unificadoras de todas ellas son la parcialidad de su orientación funcional, la asimetría relacional, las prácticas contractuales leoninas, la falta de integración de todos los agentes implicados y la degradación de las condiciones laborales (Tomás y Contreras, 1998). La adecuada comprensión del papel de estas formas de flexibilidad requerirá distinguir las trayectorias empresariales subyacentes, lo cual se abordará en el apartado dedicado a los elementos de flexibilidad compleja.

5.1. *Flexibilidad laboral numérica*

Las empresas del sector del mueble de l'Horta orientan sus estrategias de flexibilidad en gran parte a hacer frente a las variaciones cuantitativas de la demanda, con predominio de formas simples. Los diferentes tipos de flexibilidad laboral numérica son profusamente utilizadas (Cuadro 3). Los altibajos de

la producción (que son frecuentes en un 90% de empresas) se afrontan sobre todo variando el número de horas de trabajo, mecanismo señalado por la mitad de las empresas entrevistadas. El hecho de que ésta sea la versión más extendida de la flexibilidad indica que el volumen normal de plantilla de las empresas está muy ajustado a la producción mínima previsible. Es opinión general entre los conocedores del sector que las horas extraordinarias son habituales; de hecho, una gran mayoría (85%) de los trabajadores entrevistados señalan que en su empresa se realizan horas extraordinarias. La siguiente vía para afrontar los altibajos de la producción es no renovar los contratos temporales cuando disminuye la producción y hacer contratos cuando aumenta, como ocurre en algo más de la tercera parte de las empresas entrevistadas⁴. Ahora bien, de hecho se cubren niveles habituales de producción con contratos temporales y los puestos fijos pueden ser ocupados por trabajadores eventuales durante mucho tiempo.

CUADRO 3
**ASPECTOS RELACIONADOS CON LA FLEXIBILIDAD LABORAL NUMÉRICA
 EN LOS SECTORES VALENCIANOS DEL MUEBLE Y EL CALZADO
 (PORCENTAJE DE RESPUESTAS EMPRESARIALES* EN CADA CASO)**

	CALZADO	MUEBLE
<i>Forma de afrontar los altibajos de la producción:</i>		
- Variando el número de horas trabajadas	44%	47%
- Variando el ritmo de trabajo	29%	18%
- No renovando contratos temporales	28%	37%
<i>Proporción de trabajadores temporales en la plantilla:</i>		
- Menos del 10%	17%	10%
- Entre el 11% y el 25%	12%	27%
- Entre el 26% y el 50%	13%	27%
- Más del 50%	57%	36%
<i>Política de gestión de los contratos temporales de la empresa al llegar a su límite:</i>		
- Hacer otro contrato temporal hasta el límite	62%	47%
- Contratarlo temporalmente tras vencer el contrato	23%	22%
- Convertir al trabajador en fijo	9%	35%
- Sustituirlo por otro temporal	7%	25%

* Los porcentajes no suman siempre 100 por la posibilidad de múltiples respuestas.
 Fuente: Entrevistas a empresarios (GREDIL, 1996).

4. Mientras que las horas extraordinarias permiten un ajuste inmediato a las exigencias coyunturales de la producción, la contratación temporal requiere que el exceso de demanda tenga cierta continuidad en el tiempo.

Los contratos temporales aportan a las empresas del mueble tanto flexibilidad de entrada como de salida, por el nulo coste monetario —no así en términos de costes de transacción— de su no renovación frente a otras opciones de ajuste de la plantilla⁵. La contratación temporal no sólo proporciona flexibilidad frente a los altibajos de la producción, sino más en general frente a la incertidumbre del futuro. Dicha incertidumbre se ve reforzada por la incidencia y recurrencia de las crisis empresariales y sectoriales, que refuerza la mentalidad de corto plazo, supervivencia y extrema aversión al riesgo que caracteriza a buena parte del empresariado del mueble de l'Horta. En este contexto, los contratos temporales son una opción de gestión de la fuerza de trabajo atractiva, ya que aportan una "reversibilidad total" de las decisiones de contratación. Sin embargo, esta perspectiva de flexibilidad simple puede reforzar la propia inestabilidad del sector, pues desincentiva comportamientos innovadores y relaciones más creativas en la organización de la producción, que aumentan la autonomía y continuidad de las empresas en el mercado.

El resultado es una elevada eventualidad de las plantillas. Según las entrevistas realizadas a empresarios, una media del 42% de los trabajadores de cada empresa tienen contrato temporal, dato confirmado por otras fuentes⁶. Resulta significativo que más de la tercera parte de empresas entrevistadas tengan tasas de temporalidad superiores al 50% de la plantilla, y sólo una décima parte presente tasas inferiores al 10%. El hecho de que la práctica empresarial más frecuente de gestión de los contratos a su finalización sea hacer otro contrato temporal, preferentemente al mismo trabajador, consolida dichos niveles de eventualidad laboral. Esta práctica indica que el elevado uso de la contratación temporal en el sector no puede explicarse exclusivamente en función de las necesidades de flexibilidad productiva sino por el motivo control de la fuerza de trabajo. Los empresarios son conscientes del papel de estímulo del rendimiento, reducción de los costes de control y aumento de la discrecionalidad en la gestión laboral, que cumple la temporalidad de la plantilla⁷. La mitad de

5. El despido individual o colectivo no es infrecuente en el sector, pero en la medida que afecta básicamente a trabajadores fijos y es más costoso, parece reservarse a los cierres de empresas y a las reestructuraciones de plantillas con cierta antigüedad.
6. Según una explotación de la Encuesta de Población Activa (Cano, 1997), en el periodo 1992-95 la contratación temporal en la industria valenciana del mueble, madera y corcho, afectaba alrededor del 40% de los asalariados del sector.
7. La vulnerabilidad de los trabajadores en su relación con la empresa aumenta cuando la tasa de temporalidad de la plantilla es elevada. Nuestra investigación muestra que la realización de horas extraordinarias es entonces más frecuentes, la división flexible de tareas sin respetar las categorías profesionales también, las medidas de protección frente a los riesgos de accidentes escasas, la presencia sindical muy baja y la falta de negociación -norma en el sector- superior a la media (Cano, 1997).

los empresarios entrevistados opina que el interés y compromiso del trabajador temporal con la empresa es mayor que el del trabajador fijo, puesto que tiene que renovar su contrato, y la cuarta parte afirma que el trabajador temporal es menos conflictivo que el fijo, aunque de hecho las empresas que utilizan más trabajadores temporales asignan los puestos de mayor responsabilidad y confianza a trabajadores fijos.

De similar forma a lo que ocurre en la industria del mueble, las estrategias de flexibilidad dominantes en las empresas del calzado del Vinalopó durante el período analizado son de carácter simple. Ahora bien, resulta difícil valorar los motivos y el alcance de dichas estrategias si no se profundiza en los aspectos territoriales de dicho análisis y se atiende a la evolución reciente del sector en ese espacio. En este sentido baste recordar que la crisis económica de mediados de los setenta tuvo un especial efecto negativo en la industria del calzado de estas comarcas⁸ y que dada la fuerte dependencia de dichas empresas en materia comercial, tecnológica y en diseño, la única opción que en ese momento se planteaba como "más razonable", dadas esas características, era la de intentar abaratar costes y seguir compitiendo en los segmentos de mercado en que estaban ubicados (Ybarra y Manteca, 1986). Esta salida "espontánea" a la crisis supuso un proceso de "reconversión salvaje en el sector" (Candela, 1984), que condujo a una fuerte transformación de la estructura del sistema local de producción mediante la externalización de funciones, subcontratación de la producción, inmersión económica, reducción de la carga salarial y de la seguridad social, elementos básicos de las formas de flexibilidad más simple (Contreras, 1997; Tomás y Contreras, 1998).

La investigación realizada pone de manifiesto que las estrategias de flexibilidad simple generadas durante la década anterior han continuado, prolongando un modelo de desarrollo que, a mediados de los años ochenta, se ponía en tela de juicio por parte de la literatura especializada⁹. Tal como se observa en

8. Las ventajas competitivas en que se había sustentado la expansión de la industria valenciana de calzado durante los años sesenta y primeros setenta —bajos salarios, una elevada oferta de trabajo y un saber hacer local, la protección arancelaria y la favorable evolución del tipo de cambio respecto al dólar— limitarían sensiblemente el abanico de opciones evolutivas cuando la presión salarial, la competencia de los NPI, la depresión internacional y los cambios en el mercado pusieran en crisis el modelo (Tomás y Contreras, 1998).
9. A mediados de los ochenta, coincidiendo con el I Congreso d'Economía Valenciana, aparecieron numerosas aportaciones de autores con gran conocimiento del sector que venían a poner de relieve los límites del modelo que se había impuesto en la industria del calzado tras la crisis de los sesenta. En este sentido, se hacía referencia a la gran vulnerabilidad de dicho modelo atenazado entre la fuerte competencia en precios que estaban ejerciendo los países asiáticos y la competencia en calidad y diseño por parte de algunos productores europeos, principalmente Italia (Candela, 1984; Martínez, 1984; Ybarra y Manteca, 1986; Benton, 1990).

el Cuadro 3, las entrevistas a empresarios confirman la profusa utilización de formas de flexibilidad laboral numérica: los altibajos en la producción se resuelven básicamente variando el número de horas trabajadas (a través de horas extraordinarias o flexibilizando la jornada laboral), variando el ritmo de trabajo y no renovando los contratos temporales cuando disminuye la producción. La eventualidad de las plantillas en la industria del calzado del Vinalopó llega a cotas difícilmente alcanzables por cualquier otro sector valenciano, y superiores a las existentes en el mueble. Según las entrevistas a empresarios, aproximadamente un 50% de los trabajadores en promedio por empresa tienen contrato temporal (resulta llamativo que el 57% de las empresas entrevistadas tengan tasas de temporalidad superiores al 50%), dato que alcanza mayor significación si analizamos otras fuentes¹⁰.

El hecho de que la práctica empresarial más frecuente de renovación de contratos sea hacer otro contrato temporal al mismo u otro trabajador, tiende a consolidar los niveles de eventualidad laboral y a incrementar el control de la fuerza de trabajo por parte del capital (Benton, 1990). Al igual que en el caso de la industria del mueble, también se da en la del calzado la asignación a los trabajadores fijos de los puestos de mayor responsabilidad, asegurando, a través de dicha estabilidad, determinadas funciones estratégicas para la empresa. Se desarrolla así una gestión diferenciada de la plantilla que permite a la empresa aprovechar las ventajas ligadas a la temporalidad, asegurando a la vez determinadas cualificaciones y funciones estratégicas (puestos que requieren lealtad, tareas de supervisión o que implican información relevante para la marcha de la empresa y las que comportan mayor autonomía en el ejercicio de la actividad) a través de la continuidad del trabajador (Recio, 1988). Aparece, pues, una "flexibilidad a dos velocidades" en el seno de la plantilla, aunque de carácter más bien simple: compromiso a medio plazo para unos, siempre sometido a la decisión discrecional de la empresa, flexibilidad numérica e inseguridad para otros en sintonía en sintonía con lo que ya se ha puesto de relieve en otros casos (Prieto, 1992).

Esta situación no puede explicarse apelando a la sola estrategia empresarial. La hipótesis que aquí se defiende la hace depender también de las condiciones del mercado local de trabajo, afectado por las altas tasas de paro de las dos áreas de estudio y la debilidad sindical, así como de las características técnicas de los sectores y su reorganización a raíz de la crisis.

10. En Banyuls et al (1994) se explicita, a partir de una explotación de la EPA, que las tasas de temporalidad de los asalariados de la industria del calzado y cuero en el período 1992-93 oscilaban entre el 60% y el 65%, siendo desde 1993 las más elevadas de todas las actividades industriales de la economía valenciana.

Las especificidades del mercado local de trabajo, sobre todo en el distrito zapatero de los Valles del Vinalopó, con una amplia oferta de fuerza de trabajo especializada y ausencia de otras alternativas sectoriales, obligaría a la fuerza de trabajo, a raíz de la crisis de finales de los setenta, a aceptar condiciones laborales muy laxas. Inicialmente esta salida contaría con cierto atractivo económico (al beneficiarse los trabajadores en paro legal del subsidio de desempleo y los ingresos generados en la economía sumergida) y escasa contestación, derivando progresivamente en aceptación de la precariedad laboral¹¹.

Tanto en un caso como en otro, las características técnicas del proceso de producción propician la descentralización productiva cuando la dinámica mercadológica y empresarial lo hacen aconsejable. A esto se uniría el que en ambos sectores el período de crisis de la segunda mitad de los años setenta y primera de los ochenta traería consigo el cierre de gran número de empresas con un alto grado de integración vertical. Las nuevas condiciones de carácter mercadológico y la subsiguiente estrategia empresarial darían lugar a un nuevo modelo de organización sustentado en la descentralización productiva y la extensión del trabajo a domicilio (sobre todo en el caso del calzado), como vía no sólo de flexibilización productiva, sino también de reducción de costes.

5.2. Formas simples de subcontratación

Los años ochenta supusieron para la industria valenciana del mueble un importante proceso de modificación de la estructura empresarial¹², con un cambio en la división del trabajo entre empresas y en la concepción organizativa de la producción, como acaba de indicarse, se reestructuraron y desaparecieron grandes empresas verticalmente integradas que, según conocedores del sector, arrastraban dificultades estructurales y financieras desde principios de los setenta. De sus cenizas emergieron otras empresas más pequeñas, dirigidas en muchos casos por antiguos encargados y trabajadores de aquéllas, que pasaron a fabricar directamente para antiguos y nuevos clientes, o bien se con-

11. Tal vez la enorme especialización de este territorio en dicha actividad industrial, la menor diversificación de su estructura productiva y la distancia a otros centros neurálgicos generadores de empleo, en comparación con otros sistemas productivos localizados, haya reducido las opciones de empleos alternativos. Los trabajadores de la industria del mueble de l'Horta, al localizarse en una gran área metropolitana, han tenido más oportunidades de búsqueda de empleo, dificultando en parte la posibilidad de profundizar todavía más en estrategias de flexibilidad simple por parte de las empresas. Sin embargo, también es cierto que en los mercados locales de trabajo densamente aglomerados la flexibilidad laboral cuantitativa puede incrementarse por la mayor capacidad de las empresas de acceder a mano de obra excedente. En estas situaciones destaca nitidamente el carácter contradictorio de la comunidad local, que a la vez es fuente y obstáculo de flexibilidad (Scott y Storper, 1990).

virtieron en empresas auxiliares especializadas en ciertas fases del proceso productivo, trabajando para fabricantes finales y aumentando, así, las bases territoriales de la subcontratación. Dicha evolución generó una amplia estructura minifundista¹³ vertebrada por una tupida red de interacciones productivas sobre la base de la subcontratación.

En las empresas de mueble entrevistadas que han optado por la contratación a terceros de parte de la producción (la mayor parte de las restantes son subcontratistas de partes), ésta representa como media un 31% del valor (24% si nos referimos al conjunto de empresas de mueble acabado). Un 59% de estas empresas subcontrata del 5% al 25% de la producción, un 23% entre la cuarta parte y la mitad de la producción y un 18% más de la mitad. La subcontratación en el sector es básicamente de fases de la producción y de partes del producto, dirigiéndose hacia empresas de menor tamaño y no a trabajadores por cuenta propia. El hecho de que resulte más barato externalizar una determinada fase del proceso productivo, o la necesidad de hacer frente a aumentos temporales de la demanda sin incrementar la plantilla, son los motivos de subcontratación señalados por una gran parte de los empresarios que subcontratan (Cuadro 4). Aparentemente, esto remite a una concepción simple y parcial de la flexibilidad que no afecta al núcleo de la organización de la empresa. El examen de los criterios de selección de subcontratistas, sin embargo, indica la existencia de trayectorias empresariales diferentes al respecto. Algo más de la mitad de empresas que subcontratan señala como criterio prioritario la calidad del trabajo del subcontratista, frente a una cuarta parte que valora primordialmente el precio. Posteriormente profundizaremos en esta cuestión al hablar de las formas complejas de subcontratación.

12. Según datos de la Encuesta Industrial, las empresas de menos de 20 trabajadores suponían en 1981 un 83% de las empresas valencianas de mueble de madera y las de 20 a 50 trabajadores un 13% del total. En 1989, las de menos de 20 trabajadores representaban el 89% y las de 20 a 50 trabajadores un 8%. Este cambio se produce en un contexto de destrucción de casi el 20% de las empresas en términos netos entre 1981 y 1989.

CUADRO 4
**ASPECTOS RELACIONADOS CON LA SUBCONTRATACIÓN EN LOS
 SECTORES VALENCIANOS DEL MUEBLE Y DEL CALZADO (RESPUESTAS
 EMPRESARIALES, EN PORCENTAJE*, SOBRE LA BASE DE EMPRESAS QUE
 CONTRATAN A TERCEROS MÁS DEL 5% DEL VALOR DE SU PRODUCCIÓN).**

	CALZADO	MUEBLE
<i>Importancia de la subcontratación:</i>		
5%-25% de la producción	65%	59%
26%-50% de la producción	27%	23%
Más del 50% de la producción	8%	18%
<i>Motivos de la subcontratación:</i>		
– Resulta más barato	49%	38%
– Aumentos temporales de demanda	39%	38%
– Reducir plantilla	34%	31%
– Estrategia de desconcentración productiva	28%	18%
– Debido al tipo de especialización de la empresa	20%	31%
<i>Tipos de agentes a los que suele subcontratar:</i>		
– A otras empresas más pequeñas	63%	90%
– A trabajadores a domicilio	46%	0%
– A trabajadores autónomos		
<i>Principal criterio de selección de los subcontratistas:</i>		
– Calidad	59%	56%
– Precio	47%	26%
– Rapidez en el servicio	24%	26%
<i>Relación de la empresa con el subcontratista:</i>		
– Relación estable y permanente	80%	92%
– Relación esporádica e inestable	20%	5%
– Les entrega productos semielaborados para procesarlos	67%	36%
– Les proporciona el diseño	39%	51%
– Les asesora en temas tecnológicos o de control de calidad	20%	18%
<i>Valoración de la calidad del trabajo de los subcontratistas:</i>		
– Adecuada en general	73%	90%
– Algún problema de calidad	14%	8%
– Algún problema de rapidez en el servicio	20%	8%
<i>Control del trabajo de los subcontratistas:</i>		
– Al recibir el producto	69%	79%
– Vigilancia in situ	41%	33%

* Los porcentajes no suman siempre 100 por la posibilidad de múltiples respuestas.

Fuente: Entrevistas a empresarios (GREDIL, 1996).

Es importante señalar que las empresas que subcontratan están descargando parte de sus necesidades de flexibilidad sobre las subcontratistas, las cuales, a causa de su posición subordinada y dependiente, no pueden recurrir a ese margen de maniobra externo y optan por un uso aún más intenso de la mano de obra temporal como única forma de flexibilidad. Lo que resulta en una mayor precariedad laboral en las empresas subcontratistas, que debe relacionarse con las estrategias de las empresas principales (Castillo 1989). De ahí que las empresas auxiliares, que fabrican partes del mueble para otras, presenten una alta tasa media de temporalidad (50% de la plantilla), superior a la de las empresas para las que trabajan (38%). Ello indica que la descentralización productiva en el mueble de l'Horta se inscribe, en general, en una perspectiva de flexibilidad simple y asimétrica en la mayoría de casos. Por otra parte, dentro de las empresas de mueble acabado se aprecia una mayor tasa de temporalidad en las que no subcontratan que en las que sí lo hacen, lo que denota una relación de intercambio entre descentralización productiva y flexibilidad laboral numérica

Por lo que a la industria del calzado respecta, el proceso de descentralización productiva acaecido desde finales de la década de los años setenta ha llevado a que la subcontratación también se halle ampliamente desarrollada en este sector-espacio. Ahora bien, aunque el entramado empresarial generado a partir de ese momento se ha ido consolidando en una tupida red multiforme con perspectiva de mantenimiento en el tiempo (las relaciones de subcontratación no suelen ser de carácter coyuntural), lo bien cierto es que los criterios que suelen regir este tipo de relaciones interempresariales son básicamente de carácter mercantil, profundizando, por tanto, en las estrategias de flexibilidad de carácter simple. En este sentido, baste citar que del conjunto de empresas entrevistadas que subcontrataban parte de su producción casi el 50% lo hacían porque resultaba más barato que producir en la propia empresa, el 39% para resolver aumentos temporales de la demanda y el 34% para reducir su plantilla y ajustarla a niveles mínimos (Cuadro 4).

El hecho de que la subcontratación se realice mayoritariamente a empresas más pequeñas, así como a trabajadores a domicilio, indica que las empresas que subcontratan, bien sean productoras o comercializadoras, pueden aprovecharse de una clara relación de dependencia y subordinación de los subcontratistas. Ello les permite, al igual que en el caso del mueble, descargar parte de sus necesidades de flexibilidad a lo largo de la cadena de subcontratación. Las empresas subcontratistas tienden a mostrar tasas de temporalidad de sus asalariados algo superiores a las de los contratistas. La tendencia a la traslación de los efectos de la búsqueda de flexibilidad numérica hacia los agentes con menor capacidad de negociación es también clara, sien-

do los trabajadores de menor cualificación y los que desarrollan determinadas fases del proceso de producción en su propio domicilio, muchos de ellos en condiciones de economía sumergida, los principales afectados.

En ambos sectores las relaciones dentro de las redes empresariales que se han ido construyendo con la descentralización productiva han alcanzado un alto grado de estabilidad, y es lógico suponer que un proceso de selección de los subcontratistas se ha ido produciendo. No menos interesante es el predominio del criterio de calidad en dicha selección, lo que resulta coherente con la importancia que dicho factor de competitividad está adquiriendo. Lo que implica que la espontaneidad y oportunismo propio de las formas puras de flexibilidad (ajustadas a una lógica de mercado en su sentido más elemental) se ha ido superando conforme el sistema ha madurado y el precio como factor de competitividad ha ido perdiendo peso en una constelación más cualificada.

Sin embargo, la escasa relevancia que la cooperación ha ido adquiriendo en ambos espacios y el carácter básicamente mercantil de las relaciones dentro de las redes empresariales que definen la cadena de valor, pone de relieve que, aunque matizada, la dimensión simple de la flexibilidad es dominante en un gran parte del espectro empresarial, por lo que a las relaciones externas de las empresas respecta. Lo que no excluye el que las relaciones con los actores (tanto externos como internos) más estratégicos desde el punto de vista de la funcionalidad competitiva de la empresa sean algo más densas.

Existen dos puntos en los que se aprecian diferencias significativas entre la subcontratación en la industria del mueble y en la del calzado (Cuadro 4). Primero, las redes de subcontratistas consisten, en el caso del mueble, casi totalmente en empresas auxiliares, mientras que en el calzado se recurre en medida significativa al trabajo a domicilio, que se presta de forma más clara a una degradación de los estándares laborales. En segundo término, a pesar de que el principal criterio de selección de los subcontratistas por parte de las empresas de calzado sea el de la calidad, la importancia conferida al factor precio (señalado en el 47% de casos como criterio principal) contrasta con la menor relevancia que se le atribuye en las empresas de mueble entrevistadas (26%). Esto indica, en una primera aproximación, una menor calidad de las redes productivas en el calzado del Vinalopó.

6. FORMAS DE FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA COMPLEJA EN LAS INDUSTRIAS DEL MUEBLE Y EL CALZADO: DIVERSIDAD DE TRAYECTORIAS EMPRESARIALES

Utilizaremos algunos criterios para detectar el alcance de la presencia de elementos que conforman y/o propician la complejidad y el dinamismo en las prácticas de flexibilidad: la gestión de los stocks —de materiales y productos— en la empresa, las relaciones de subcontratación no basadas únicamente en criterios mercantiles, la flexibilidad funcional en la organización del trabajo y la estabilización de la plantilla. Todos ellos son indicadores de complejidad o de exigencia estratégica de una flexibilidad más sofisticada. En cuanto a la innovación tecnológica, no resulta un criterio claro de flexibilidad compleja en los sectores analizados, ya que buena parte de la maquinaria genérica utilizada normalmente permite un uso relativamente flexible¹⁴. En el caso del mueble, las innovaciones relacionadas con la introducción de máquinas de control numérico no se han generalizado a todas las empresas, aunque ello responde a trayectorias diversas. Algunos fabricantes finales se benefician de dichas innovaciones a través de la subcontratación a empresas auxiliares especializadas en fases intermedias que están introduciendo una maquinaria muy productiva y flexible, rentabilizándola en la medida que trabajan para diversos clientes. La propia división del trabajo que se está produciendo a causa de ello es, no obstante, un factor significativo de flexibilidad y eficiencia del sistema productivo. En otros casos, sin embargo, son problemas financieros los que están detrás de la escasa innovación tecnológica.

También en el caso del sector-espacio del calzado la relación entre innovación tecnológica y organización territorial de la producción resulta relevante y complica la valoración del grado de avance tecnológico de una empresa aislada. Numerosas empresas auxiliares (dedicadas, sobre todo, al cortado de pieles, elaboración de suelas, tacones y ornamentos, así como la propia industria

13. Según el Censo de la Seguridad Social de junio de 1994, de las 1100 empresas de mueble de l'Horta el 60% tenían hasta 5 trabajadores, un 28% las de 6 a 20 trabajadores, un 10% las de 21 a 50 trabajadores, representando las mayores de 50 trabajadores sólo un 2%; el tamaño medio empresarial no llegaba a los 10 trabajadores por empresa. No obstante, hay que señalar que este tamaño está sesgado a la baja por la inclusión de talleres de carpintería que no forman parte estrictamente del sistema industrial de producción de mueble.
14. Por otra parte, en el caso del mueble y según conocedores del sector es relativamente habitual instalar nuevas máquinas más avanzadas sin variar la organización del trabajo y la producción, lo que lleva a no explotar plenamente sus prestaciones en cuanto a flexibilidad productiva. Como señalaba un experto tecnólogo entrevistado, "máquinas de primera línea mal gestionadas dan resultados deficientes: una máquina la hacen buena una empresa y unos operarios adecuados".

química) están introduciendo importantes cambios (sobre todo en investigación y maquinaria) que rentabilizan al trabajar para diversos fabricantes finales o montadores, lo que se traduce en una de las principales fuentes de generación y difusión de innovaciones en el sector. Por otra parte, aunque no sea un comportamiento generalizado, determinadas empresas de la industria del calzado sí que han introducido maquinaria tecnológicamente más avanzada en la última década, lo cual, si bien no es un indicador de flexibilidad compleja por sí sólo, sí lo es en cuanto a la diferenciación en el tipo de competencias de un determinado colectivo empresarial que, como veremos más adelante, parecen haber iniciado un cierto proceso de cambio de estrategias de flexibilidad productiva de carácter simple hacia otras de creciente complejidad.

En la industria del mueble de l'Horta, la creciente preocupación respecto a la reducción de stocks en las empresas no se traduce en una verdadera estrategia más que en algunos casos¹⁵. El 62% de las empresas entrevistadas declararon no haber adoptado ninguna estrategia de reducción de stocks (Cuadro 5), aunque ésta es una imagen un tanto engañosa si no se matiza. Por una parte, ha sido habitual en el sector producir sin demasiados stocks, por problemas de volumen de almacenamiento y diversidad del producto, por lo que muchas empresas de hecho siempre han producido con escaso stock e incluso sobre pedido. Por otro lado, es frecuente que una empresa esté trabajando con stocks reducidos y ello no sea el producto de una acción consciente orientada a tensionar la organización y avanzar en la flexibilidad de la producción, sino una situación no deseada fruto de una caída del tamaño de los pedidos. El principal obstáculo señalado por los empresarios respecto a la reducción de stocks es la necesidad de mantener existencias de productos acabados para hacer frente a una demanda irregular. Sin embargo, el problema subyacente parece ser la falta de una concepción global de la producción flexible¹⁶.

15. Como indicador de esta tensión entre preocupación y estrategias, un responsable del Instituto Tecnológico del Mueble AIDIMA nos señalaba que las jornadas informativas sobre producción just-in-time cuentan con la máxima asistencia de empresarios, mientras que un experto tecnólogo afirmaba que "en el tiempo del just-in-time se continúan haciendo remesas de series quincenales o mensuales".

16. La evolución del sector se ha visto significativamente marcada por la reducción del volumen de las series de producción, a causa de la disminución del tamaño de los pedidos de los clientes. Ahora bien, este fenómeno no ha sido acompañado, en general, de una reorganización de la producción, por lo que no es de extrañar que los costes de producción hayan aumentado en buena parte de las empresas que han reducido las series. La pérdida de economías de escala —por los pedidos más pequeños de un producto cada vez más diversificado— y la falta o dificultad de una reorganización productiva explican dicho incremento de costes.

En el sector calzado, la creciente importancia e la variable moda y de los pedidos de reducido tamaño desde los años setenta, ha llevado a las empresas a hacer de la reducción de stocks una rutina, trabajando con muy bajos niveles de productos terminados. De ahí que casi un 70% de las empresas entrevistadas contestaran que no se había adoptado ninguna estrategia de reducción de stocks, puesto que ésta ya existía. Su adopción no se ha realizado, sin embargo, conscientemente en el marco de una estrategia de flexibilidad, sino más bien como una necesidad de supervivencia y de adaptación a los requerimientos de la demanda (Cuadro 5).

En general, sin embargo, en ambas industrias la existencia de redes productivas parece facilitar las estrategias de reducción de stocks, ya que las empresas que subcontratan las han adoptado en mayor medida. La subcontratación de todo o parte del proceso productivo permite reducir en gran medida las necesidades de almacenar tanto materias primas como productos intermedios y finales. Ahora bien, ocurre que algunos de los fabricantes que han conseguido reducir sus stocks —sobre todo en el mueble— lo hacen imponiendo a los subcontratistas plazos de entrega excesivamente reducidos. Cuando esto se produce sin una estrategia de adaptación de los terceros a las nuevas exigencias del objetivo minimización de stocks, lo que se consigue es trasladar el problema a otras partes de la red, con los problemas de eficiencia, eficacia y tensión que ello plantea. En tales circunstancias a lo que se asiste es a una manifestación más de las prácticas de flexibilidad simple (asimetría en el reparto de los costes del ajuste y ausencia de estrategia creativa a nivel de red).

En segundo lugar, hay que señalar que en ambos sectores-espacio las redes basadas en relaciones interempresariales que presentan elementos más complejos que la simple relación mercantil son aún minoritarias. Por una parte, el nivel de cooperación empresarial es muy bajo: el 79% de las empresas entrevistadas de mueble y el 76% de las del calzado no coopera con otras en absoluto, y las que cooperan lo hacen mayoritariamente en materia de comercialización (Cuadro 5). Por otra parte, sólo en cerca del 20% de casos las empresas que subcontratan discuten con el subcontratista los cambios técnicos, organizativos y de productos, influyen en su adaptación técnica y organizativa o lo asesoran en materia tecnológica o de control de calidad (Cuadro 4). En el caso de la industria del mueble se trata, en general de empresas de tamaño grande o que subcontratan un gran volumen de su producción, que han adoptado estrategias de reducción de stocks y se han proyectado hacia los mercados internacionales (tasa de exportación) en medida superior a la media. Es un colectivo minoritario pero dinámico, con una concepción global de la organización interna y externa de la producción, que incluye flexibilidad, reducción de stocks, avance tecnológico y una relación más intensa con los

subcontratistas. De hecho, algunas de estas empresas están avanzando en la constitución de verdaderas organizaciones productivas que comparten objetivos y estrategias.

CUADRO 5
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA PRODUCCIÓN, LA FLEXIBILIDAD LABORAL FUNCIONAL Y LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN LOS SECTORES VALENCIANOS DEL MUEBLE Y DEL CALZADO (PORCENTAJE DE RESPUESTAS EMPRESARIALES)

	CALZADO	MUEBLE
<i>Política de reducción de stocks que sigue la empresa:</i>		
- No se ha adoptado ninguna estrategia	69%	62%
- Estrategia de reducción de productos finales	15%	31%
- Estrategia de reducción de productos intermedios	12%	18%
- Estrategia de reducción de materias primas	17%	28%
<i>Asignación de tareas entre los trabajadores en la empresa:</i>		
- Flexible	62%	77%
- Rígida	38%	23%
<i>Cooperación con otras empresas:</i>		
- No coopera	76%	79%
- Si coopera	24%	21%
- Cooperación en comercialización	18%	15%

Fuente: Entrevistas a empresarios (GREDIL 1996).

Por su parte, es en este ámbito de las relaciones interempresariales donde se aprecian cambios en las actitudes empresariales del calzado del Vinalopó y cierta tendencia hacia prácticas más ligadas a estrategias de flexibilidad más compleja. En efecto, un cierto número de empresas —que todavía es minoritario¹⁷— con un mayor nivel de competencias (tecnológicas, proyección externa, comercialización y marketing, etc), están desarrollando redes productivas más organizadas y complejas (Contreras, 1997; Tomás y Contreras, 1998). En estos casos el nivel de asesoramiento a los subcontratistas es claramente superior que en el resto de relaciones de subcontratación, se confiere mayor importancia al criterio de calidad y menos al factor precio a la hora de seleccionar subcontratistas y la valoración del trabajo de éstos es muy positiva. Todo ello

17. En nuestro análisis de campo llegamos a la conclusión de que aproximadamente un 15% de la muestra de empresas entrevistadas se podría incluir dentro del colectivo que denominamos "empresas líderes en el territorio con trayectorias más progresivas" (Tomás y Contreras, 1998).

hace presagiar el paso hacia la constitución de redes productivas que comparten objetivos, orientadas por estrategias de flexibilidad algo más complejas.

A pesar de las diferencias manifiestas entre estos colectivos empresariales insertos en trayectorias progresivas (en lo gerencial, tecnológico, organizativo y comercial) y protagonistas de relaciones de creciente complejidad y sofisticación en sus respectivas redes, que adquieren un grado de consolidación e integración cualitativa significativamente superior al resto, no puede hablarse de redes estratégicas en el sentido de Lorenzoni y Baden-Fuller (1995), al no existir una integración creativa multidireccional. Las empresas núcleo no sólo lideran, sino que controlan y transfieren selectivamente la información estratégica al resto de la red (asesoramiento, apoyo en los procesos de adaptación, diseño), estando el estímulo y desarrollo de las capacidades creativas autónomas de los *partenaires* fuera de su esquema de dirección de la red. Esta autonomía creativa sólo se da en las empresas y actividades (I+D y segmentos productivos sofisticados, como transformados químicos y componentes) que, por sus capacidades tecnológicas y dinámica propia, la han desarrollado fuera de las redes.

Todo lo cual implica que, si bien nos encontramos ante una trayectoria progresiva hacia la flexibilidad compleja en los sectores-espacios estudiados, se trata, en su estado actual, de formas que, aun habiendo superado la condición de flexibilidad simple, en modo alguno han asumido la cultura gerencial y la trama que informa la flexibilidad compleja, incluso al nivel restringido de las relaciones externas de las empresas. Aunque en determinadas redes la separación organizativa entre las empresas que la componen se han superado (así ocurre en algunas experiencias tanto del sector del mueble como del calzado), ni la multidireccionalidad creativa es aún una dimensión dominante, ni el fenómeno pasa de simples casos aislados. Por tanto, la trayectoria descrita, que tiene ya un peso cuantitativo y cualitativo relevante en los dos *clusters* estudiados, constituyendo una vía significativa de superación de la flexibilidad simple, no pasa de ser una forma elemental y poco desarrollada de flexibilidad compleja, que si bien puede contribuir a sucesivas mutaciones en la dirección de una creciente complejidad, en modo alguno lo garantiza.

A este proceso no es indiferente ni la dinámica institucional y cultural del territorio, ni la evolución de las relaciones sociales internas, en la medida en que no sólo condicionan (limitan) los logros en las relaciones interempresariales, sino también influyen en la dinámica de la concepción empresarial.

Por lo que respecta a la división y asignación de tareas entre los trabajadores, la flexibilidad es la nota dominante en la mayoría de empresas de mueble entrevistadas y algo menos en las de calzado (Cuadro 5). Este rasgo podría ser considerado como una dimensión de la flexibilidad compleja interna. Sin embargo, mientras en las empresas más grandes la flexibilidad funcional se debe

a una mayor capacidad de innovación organizativa y tecnológica, en las pequeñas es fruto del propio reducido tamaño de la plantilla, que obliga a los trabajadores a “hacer un poco de todo”. Es decir, algo consustancial con la anatomía de la organización, no el producto de un criterio de regulación consciente o de una estrategia.

Una forma de calibrar en que medida constituye un rasgo de la flexibilidad compleja es relacionarla con el nivel de participación e implicación estratégica de los trabajadores en el proceso productivo. A este respecto, la mayoría de los trabajadores entrevistados, en ambos sectores, señalan que dicho nivel es prácticamente nulo, lo que revela el que aún siendo una dimensión de flexibilidad, carece de potencial adaptativo y creativo que una estrategia implicadora conlleva¹⁸. El carácter autoritario de la flexibilidad funcional desarrollada, por el contrario, degrada las condiciones de trabajo, sobre todo allí donde la presencia sindical es menor y la temporalidad de la plantilla mayor.

En el intento de detectar elementos de flexibilidad compleja en el mueble de l’Horta, se ha puesto de relieve la existencia de una trayectoria empresarial, no mayoritaria, que asocia una gestión de la mano de obra relativamente más estabilizadora —dentro del contexto altamente precarizado del sector— con un comportamiento proactivo en relación con sus subcontratistas y una propensión exportadora superior a la media (lo cual supone en el sector una trayectoria progresiva en aspectos organizativos y productivos). Por otra parte, las empresas de mueble clásico más exportadoras también muestran una mayor tendencia a convertir al trabajador temporal en fijo y una menor tendencia a sustituirlo por otro temporal cuando acaba el período establecido en el contrato. En cambio, las empresas con mayor sustitución de los trabajadores temporales obtienen los resultados exportadores más pobres.

En cierta medida también se puede encontrar esta trayectoria en la industria del calzado del Vinalopó en el colectivo de empresas entrevistadas que podemos denominar líderes por su reputación reconocida, sus mayores capacidades en el terreno comercial, tecnológico y en el desarrollo de intangibles, así como por su superior proyección internacional (Contreras, 1997). Si comparamos la gestión laboral de estas empresas con las del resto de la muestra, resalta el hecho de que presenten una tasa media de temporalidad bastante

18. Esto no quiere decir que no haya en general una implicación real del trabajador, no «reconocida» por el empresario, que es esencial para el funcionamiento de la producción. Así, en el caso del mueble, por ejemplo, en un 65% de las empresas entrevistadas que realizan control de calidad, éste lo realizan básicamente los propios trabajadores en cada fase de producción. Igualmente, en un 38% de empresas son los propios trabajadores los que se encargan del mantenimiento de las máquinas. Son formas de implicación del trabajador en la producción no valoradas por las empresas y que no se negocian ni reconocen explícitamente.

inferior (la mitad). La mayoría de las empresas líderes tiene una tasa de temporalidad inferior al 25% de la plantilla (que en general vimos que supera el 50%), y convierten en fijos a sus trabajadores temporales con mayor frecuencia que el resto de empresas, que raramente lo hacen. Resulta, pues, un panorama de gestión laboral menos precarizadora en las empresas más dinámicas, al igual que ocurre en el mueble de l'Horta.

Esto no debe hacer olvidar, sin embargo, el carácter simple general de la gestión de la fuerza de trabajo en los dos sectores-espacio analizados, así como el hecho de que las trayectorias empresariales más progresivas presenten uno de sus aspectos más continuistas y regresivos precisamente en el ámbito laboral. Pues si bien la continuidad en el empleo es una condición necesaria para la implicación creativa y desarrollo del factor humano, en modo alguno los define, siendo estos, sin embargo, los soportes fundamentales de la flexibilidad compleja interna. Y es aquí donde se aprecian las mayores fallas en los dos *clusters* estudiados.

7. CONCLUSIONES

El entorno de las empresas productoras de mueble y calzado se ha visto marcado, en los últimos lustros, tanto por la incertidumbre como por importantes modificaciones mercadológicas y organizativas, de carácter cuantitativo y cualitativo, que comportan necesidades de flexibilidad complejas y dinámicas. No obstante, la trayectoria empresarial mayoritaria en ambos *clusters* empresariales se encuadra en la perspectiva de flexibilidad simple. Por una parte, predomina una gestión de la mano de obra con características claras de flexibilidad laboral numérica simple, a través del recurso mayoritario a las horas extraordinarias y la elevada eventualidad de las plantillas. No puede hablarse, en general, de una verdadera flexibilidad laboral compleja e integradora, ya que el compromiso e implicación de los trabajadores con los objetivos de la empresa se persigue fundamentalmente a través del elevado control y vulnerabilidad de la fuerza de trabajo que supone la contratación temporal. Por otra parte, se desarrolla en general una subcontratación basada fundamentalmente en criterios mercantiles simples, sin que exista una estrategia global de establecimiento de redes en las cuales se compartan objetivos y se genere un proceso colectivo de aprendizaje e innovación. En muchos casos la reducción de stocks es fruto de una situación no deseada por la empresa, o bien se consigue a costa de los subcontratistas. El abaratamiento de las fases subcontratadas, fundamental para gran parte de empresas, se consigue demasiado frecuentemente a

partir de la degradación de las condiciones de trabajo y empleo de los subcontratistas.

No obstante, un colectivo de empresas —minoritario pero dinámico— parece haber adoptado una trayectoria diferente a la anterior, en la que rasgos de mayor flexibilidad compleja se entremezclan con otros de carácter simple. Son empresas que han llevado a cabo estrategias de reducción de stocks, que han introducido innovaciones tecnológicas importantes y que mantienen relaciones permanentes con las empresas subcontratistas acompañadas de asesoramiento en materia tecnológica, organizativa, de control de calidad y de cambio de productos. Es la presencia conjunta de todos estos elementos la que indica el avance hacia una perspectiva compleja de flexibilidad. Sin embargo, los avances en el ámbito de las relaciones de las empresas con sus *partenaires* productivos no se manifiestan con la misma intensidad en la gestión interna de la fuerza de trabajo. A pesar de presentar una mayor estabilidad de sus plantillas, la flexibilidad laboral numérica simple continúa siendo básica en estas empresas y la polivalencia se gestiona apelando, en general, al principio de autoridad. Esta política de gestión laboral, a pesar de destacar en un entorno absolutamente precarizador como única posible trayectoria progresiva, dificulta la construcción de una perspectiva de flexibilidad compleja.

Los dos casos analizados ponen de relieve algunas características bastante frecuentes en los sistemas territoriales de PME en lo que a la flexibilidad productiva respecta:

- 1) Aunque las fuerzas que regulan la producción en economías de relativo alto grado de desarrollo en un sistema con tendencia a la globalización, propician la flexibilidad compleja como condición fundamental de supervivencia de los sectores productivos con cierto grado de madurez, lo cierto es que las formas simples de flexibilidad muestran una fuerte resistencia a desaparecer. El que esto ocurra sin efectos drásticos sobre la capacidad competitiva de empresas y territorios pone de relieve hasta que punto los recursos acumulados (especialmente saber-hacer y cultura) afectan y mantienen la competitividad de sus actividades productivas.
- 2) No obstante, esta resistencia al colapso, así como la reactivación económica que han experimentado los dos sistemas territoriales de PME estudiados, no pueden entenderse sin la presencia de una trayectoria empresarial que ha superado parcialmente la estrategia defensiva y las relaciones que informan y regulan la flexibilidad simple. Dicha trayectoria tecnológica, organizativa y comercialmente progresiva, no sólo ha sido portadora de innovaciones de proceso y de producto, sino también

de cambios en las relaciones interempresariales, superándose los estrictos intercambios mercantiles que definen la flexibilidad simple. Esta trayectoria explica, en gran medida, el buen comportamiento de la dinámica productiva exportadora de los últimos años, al tiempo que constituye una vía de dinamización del conocimiento y las capacidades territoriales que, en formas de economías de proximidad (a través de la comunicación, imitación y acceso a servicios compartibles), genera externalidades beneficiosas para las empresas con trayectoria continuista (Tomás y Torrejón, 1998).

- 3) Este avance hacia la flexibilidad compleja es, sin embargo, de carácter incipiente, limitado y desequilibrado. Por un lado, las formas que adoptan las relaciones interempresariales siguen dominadas, con algunas excepciones, por barreras organizativas (las empresas núcleo no consideran a las del resto de la red como parte de la organización) y ausencia de integración estratégica de las redes. Por otro lado, las relaciones laborales constituyen la dimensión donde las diferencias entre trayectorias son apenas perceptibles, lo que plantea no pocas restricciones al pleno desarrollo del potencial creativo y competitivo que la flexibilidad compleja conlleva.
- 4) El bloqueo que se observa en las relaciones laborales no es independiente del medio social y de la historia. Como tampoco es independiente de la cultura dominante (que propicia el individualismo y el oportunismo) la dificultad de profundizar en la cooperación interempresarial. Tampoco son ajenas ambas tendencias a la formación y concepción del mundo del grueso del empresariado de ambos distritos. Lo que viene a indicarnos que las fuerzas que propicien el desarrollo de la flexibilidad compleja tienen que forjarse también en el plano colectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- BANYULS, J., CANO, E., LÓPEZ, V., PICHER, J.V., SÁNCHEZ, A. y TORRELLES, A. (1994): *El treball precari al País Valencià*, Valencia, mimeo.
- BENTON, L. (1990): *Invisible factories. The informal economy and industrial development in Spain*, Albany, State University of New York Press.
- BEST, M. (1990): *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*, Polity Press, Cambridge.
- BONAZZI, G. (1993): "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", *Sociología del Trabajo*, nº. 18, pp. 3-22.
- BOYER, R. (1986): *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Madrid, Mº de Trabajo y Seguridad Social.
- CANDELA, J. (1984): "Economía paralela en el calzado de Elche. Algunas cuestiones previas para su estudio", *I Congrés d'Economia Valenciana*, Valencia.
- CANO, E. (1997). *Canvi socioeconòmic i precarització laboral en el sistema capitalista: teoria i estudi d'un cas (la indústria del moble de l'Horta)*, tesis doctoral, Universitat de València.
- CASTILLO, J.J. (1989): *La división del trabajo entre empresas, condiciones de trabajo en PYMEs de electrónica y del mueble*, Madrid, Mº de Trabajo y Seguridad Social.
- COMMISSION EUROPEENNE (1994). *Panorama de l'industrie communautaire*, Bruselas.
- CONTRERAS, J.L. (1993): "La industria del calzado en España. Análisis de la temporalidad como factor de competitividad", *Boletín ICE Económico*, no. 2381, pp. 2392-2396.
- CONTRERAS, J.L. (1997): *Dinámica organizativa y flexibilidad productiva en sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa: el caso de la industria del calzado de las comarcas del Vinalopó*, tesis doctoral, Universitat de Valencia.
- CORIAT, B. (1993): *El taller y el robot*, Madrid, Siglo XXI.
- DEI OTTATI, G. (1994): "Trust, interlink transactions and credit in the industrial district", *Cambridge Journal of Economics*, nº. 18, pp. 529-546.
- F.I.C.E. (1997): *Anuario del calzado, España 1996*, Madrid.
- FINA, L. (1991): *El problema del paro y la flexibilidad del empleo. Informes sobre un debate*, Madrid, Mº de Trabajo y Seguridad Social.
- GREDIL (1996): *Cambio técnico-organizativo e impacto en el mercado de trabajo: la industria valenciana*, Valencia, Grupo de Estudios sobre Dinámica Industrial y Laboral, mimeo.

- HOFFMAN, K. y KAPLINSKY, R. (1988): *Driving forces: The global restructuring of technology, labour, and investment in the automobile and components industries*, Boulder, Westview Press.
- KAPLINSKY, R. (1993a): *From mass production to flexible specialisation: micro-level restructuring in a British engineering firm*, Institute of Development Studies, Discussion Paper
- KAPLINSKY, R. (1993b): "La nueva flexibilidad: promotora de la eficacia económica y social", *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, no. 19-20, pp. 8-20.
- LEBORGNE, D. y LIPIETZ, A. (1988): "L'après-fordisme et son espace", *Les Temps Modernes*, no. 501, pp. 75-114.
- LORENZONI, G. (1990): *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino.
- LORENZONI, G. y BADEN-FULLER CH. (1995): "Creating strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, Vol.37, nº 3, pp. 146-163.
- MARTÍNEZ, A. (1984): "El proceso de reestructuración del sector calzado: el impacto de la descentralización productiva", *I Congrés d'Economia Valenciana*, Valencia.
- MICHON, F. (1986): "Flexibilité et Partages: les enjeux de la Solidarité", *Economies et Sociétés*, serie AB, no. 14, pp. 77-104.
- MIGUELEZ, F. (1995): "Estrategias e ideologías de la flexibilidad", *Mientras Tanto*, no. 60, pp. 71-83.
- PIORE, M.J. y SABEL, C.F. (1984): *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza Editorial. 1990.
- PRIETO, C. (1992): "Cambios en la gestión de mano de obra: interpretaciones y crítica", *Sociología del Trabajo*, no. 16, pp. 77-101.
- RECIO, A. (1988): *Capitalismo y formas de contratación laboral*, Madrid, Mº de Trabajo y Seguridad Social.
- SCOTT, A. (1988): "Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and Western Europe", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 12, nº 2, 171-186.
- STORPER, M. y SCOTT, A. (1989): "The geographical foundations and social regulation of flexible production complexes", en WOLCH, J. y DEAR, M. (EDS.): *The power of geography: how territory shapes social life*, Boston, Unodin Hyman.
- STORPER, M. y SCOTT, A. (1990): "La organización y los mercados locales de trabajo en la era de la producción flexible", *Revista Internacional de Trabajo*, vol. 109, nº. 3, pp. 439-460.

- STORPER, M. y WALKER, R. (1989): *The capitalist imperative: territory, technology and industrial growth*, New York, Basil Blackwell.
- TOMAS, J.A. (1998): "Las regiones españolas y el fomento de la competitividad", en MELLA, J.M. (Coord.): *Economía y política regional en España ante la Europa del siglo XXI*, Madrid, Ed. AKAL (en prensa).
- TOMAS, J.A. y CONTRERAS, J.L. (1998), "Evolución económica y flexibilidad productiva: la industria valenciana de calzado", *Sociología del Trabajo* (en prensa).
- TOMAS, J.A. y TORREJON, M. (1998): *Innovación y sistemas territoriales de PME en sectores tradicionales: la industria textil valenciana*, Departamento de Economía Aplicada, Universitat de Valencia.
- TROUVÉ, P. (1989), "¿Management de las flexibilidades o flexibilidades del management?", *Sociología del Trabajo*, nº. 7, pp. 3-33.
- WOMACK, J., JONES, D. y ROSS, W. (1990): *The machine that changed the world*, London, Maxwell Macmillan.
- YBARRA, J.A. y MANTECA (1986): *Sector calzado, presente y futuro. Estudios sectoriales de la economía alicantina*, Banco de Alicante, Alicante.