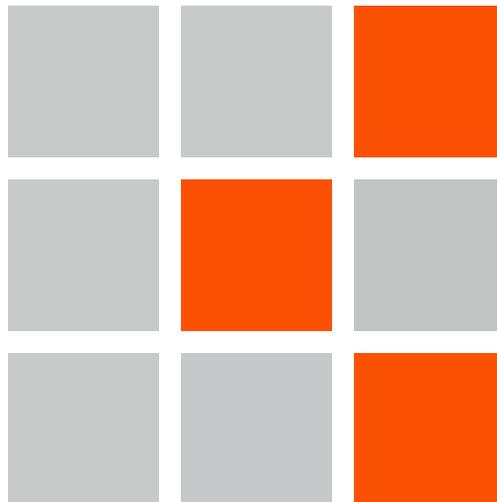


PAPERS

Revista de Sociologia

99/1



Redacció

Universitat Autònoma de Barcelona
Departament de Sociologia
08193 Bellaterra (Barcelona). Spain
Tel. 93 581 12 20. Fax 93 581 24 37
r.papers.sociologia@uab.cat

Intercanvi

Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Biblioteques
Secció d'Intercanvi de Publicacions
08193 Bellaterra (Barcelona). Spain
Tel. 93 581 11 93
sb.intercanvi@uab.cat

Administració i edició

Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Publicacions
08193 Bellaterra (Barcelona). Spain
Tel. 93 581 10 22. Fax 93 581 32 39
sp@uab.cat
<http://publicacions.uab.cat>

ISSN 2013-9004 (digital)
ISSN 0210-2862 (paper)
Dipòsit legal: B. 25.307-1983

Composició

Binorama, SCP

Equip de redacció

Carlota Solé, directora (UAB);
José Antonio Noguera, adjunt de direcció (UAB);

Fernando Ramírez Plaza, secretari (UAB)

Consell de redacció

Amado Alarcón (URV), Eva Anduiza (UAB),
Javier Astudillo (UPF), Pau Baizán (UPF),
Cristina Blanco (EHU), Xavier Bonal (UAB),
Jordi Busquet (URL), Lorenzo Cachón (UCM),
Inés Calzada (CCHS-CSIC), Xavier Coller (UPO),
Ramón De Alós (UAB), Lluís Flaquer (UAB),
Jordi Garreta (ULL), Maria del Mar Griera (UAB),

Antonio Jaime (UMA), María Jiménez-Buedo
(UNED), Roger Martínez (UOC), Oscar Molina
(UAB), Almudena Moreno (UVA), Sònia Parella
(UAB), Rita Rädli Philipp (UAC), Xavier Rambla
(UAB), Clara Riba (UPF), Teresa Sordé (UAB),
Joaquín Susino (UGR), Helena Troiano (UAB)

Consell consultiu

José Adelantado (UAB), Montserrat Baras (UAB),
Esther Barbé (UAB), Joan Botella (UAB), Ignasi
Brunet (URV), Anna Cabré (UAB), Manuel
Castells (UOC), Aaron Cicourel (University of
California, San Diego), Juan Díez Medrano (UB),
Gösta Esping-Andersen (UPF), Ramón Flecha
(UB), Salvador Giner (IEC), Julio Iglesias de Ussel
(UCM), María Jesús Izquierdo (UAB), David Laitin
(University of Stanford), Emilio Lamo de Espinosa
(UCM), Andreu Lope (UAB), Carlos Lozares (UAB),

Francisco Llera (UPV), Antonio Martín (UAB),
Fausto Miguélez (UAB), Enzo Mingione
(Universidad de Milano-Bicocca), Isidre Molas (ICPS),
Joaquim Molins (UAB), Marta Núñez (Universidad
de La Habana), Josep Picó (UV), Ida Regalia
(Universidad de Milano), Eduardo Rojo (UAB), Juli
Sabaté (UB), Enric Sanchís (UB), Graciela Sarribre
(UB), Joan Subirats (UAB), Marina Subirats (UAB),
Josep Maria Vallès (UAB), Rosa Virós (UPF),

Bases de dades en què PAPERS està referenciada

- ARCE-FECYT
- CARHUS+
- CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas)
- Compludoc
- Dialnet (Unirioja)
- DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Jurídicas)
- DOAJ (Directory of Open Access Journals)
- Educ@ment
- Índice Español de Ciencias Sociales y Humanidades (ISOC-CSIC)
- IN-RECS (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales)
- International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)
- Latindex
- MIAR (Matriu d'Informació per a l'Avaluació de Revistes)
- RESH (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanas)
- RACO (Revistes Catalanes amb Accés Obert)
- SCOPUS de SciVerse
- Social Services Abstracts
- Socindex, Socindex Full Text
- Sociological Abstracts
- TOC Premier
- Ulrich's

PAPERS és una publicació del Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona fundada l'any 1972. El seu objectiu és servir de mitjà de difusió d'idees i d'investigacions originals, en el camp de la sociologia i altres ciències socials afins (psicologia, ciència política, economia, antropologia).

L'acceptació d'articles es regeix pel sistema de censors. Es poden consultar les normes del procés de selecció i les instruccions per als autors a <http://papers.uab.cat/about/submissions#authorGuidelines>.

PAPERS. REVISTA DE SOCIOLOGIA es publica sota el sistema de llicències Creative Commons segons la modalitat:



Reconeixement - NoComercial (by-nc): Es permet la generació d'obres derivades sempre que no se'n faci un ús comercial. Tampoc es pot utilitzar l'obra original amb finalitats comercials.

Aquest volum ha rebut un ajut econòmic de:

Fundació
BancSabadell



Sumari

Papers. Revista de Sociologia
Gener-març 2014, vol. 99, núm. 1, p. 1-156,
ISSN 2013-9004 (digital), ISSN 0210-2862 (paper)
Les paraules clau són en llenguatge lliure
<http://papers.uab.cat>

Articles

- 5-20 **CALVO PALOMARES, Ricard** (Universitat de València)
¿Técnicos o profesionales? ¿Qué opinan los implicados? El caso de los agentes de empleo y desarrollo local (AEDL). *Papers*, 2014, vol. 99, núm. 1, p. 5-20.
Palabras clave: agentes de empleo y desarrollo; profesiones; trabajo técnico; desarrollo local; empleo.
- 21-40 **GONZÁLEZ RAMOS, Ana M.; LAMOLLA KRISTENSEN, Laura** (Universitat Oberta de Catalunya)
Razones para emigrar y retornar. Trayectorias internacionales del personal directivo y emprendedor de industrias innovadoras en España. *Papers*, 2014, vol. 99, núm. 1, p. 21-40.
Palabras clave: movilidad laboral; movilidad geográfica; profesionales; cualificación profesional; género; cultura de la innovación; circulación de cerebros; ciclo de vida; talento.
- 41-72 **PRUNEDA, Gabriel** (Universidad de Oviedo)
Determinantes y evolución de la motivación de los trabajadores en un contexto de crisis económica. El caso de España. *Papers*, 2014, vol. 99, núm. 1, p. 41-72.
Palabras clave: motivación en el trabajo; crisis económica; encuesta de calidad de vida en el trabajo; trabajadores autónomos; responsabilidad; nivel educativo; jornada laboral; salarios.
- 73-95 **RIUS ULLDEMOLINS, Joaquim** (Universitat de Barcelona)
La gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales: de la oposición entre arte y economía a la articulación entre política cultural y gestión. *Papers*, 2014, vol. 99, núm. 1, p. 73-95.
Palabras clave: instituciones culturales nacionales; dirección de arte; política cultural; instrumentalización.

- 97-118 **ROCA MARTÍNEZ, Beltrán** (Universidad de Cádiz)
Conflicto y cambio en el tercer sector. Carisma, control externo y heterogeneidad en las ONGD. *Papers*, 2014, vol. 99, núm. 1, p. 97-118.

Palabras clave: organizaciones no gubernamentales; sector no lucrativo; isomorfismo; organizaciones; cultura organizativa; España; gestor de conflictos.

- 119-144 **SÁNCHEZ CARRIÓN, Juan Javier** (Universidad Complutense de Madrid)
Sociología de la evaluación médica. Problemas metodológicos y contexto socioeconómico de los ensayos clínicos. *Papers*, 2014, vol. 99, núm. 1, p. 119-144

Palabras clave: ensayos clínicos; evaluación de medicamentos; industria farmacéutica; sociología de la salud y la enfermedad.

Notícies

- 147-152 *In memoriam*. Juan J. Linz (Xavier Coller).

Ressenyes

- 153-156 **TOURAINÉ, A. (2013)**. *La fin des sociétés*. (Eguzki Urteaga).

ARTICLES

¿Técnicos o profesionales? ¿Qué opinan los implicados? El caso de los agentes de empleo y desarrollo local (AEDL)

Ricard Calvo Palomares

Universitat de València. Departament de Sociologia i Antropologia Social
ricardo.calvo@uv.es



Recibido: 20-11-2012
Aceptado: 01-07-2013

Resumen

Desde que aparece una actividad laboral —empleo u ocupación— hasta que llega a ser considerada una profesión, muchas son las dificultades que ésta ha de superar. En el presente texto, centramos nuestro interés en analizar las dificultades existentes en una de las actividades surgidas en las últimas décadas del siglo XX —la de generar empleo y desarrollo a nivel local o, lo que es lo mismo, la actividad de los AEDL (agentes de empleo y desarrollo local)— en su proceso de reconocimiento como profesión. En base a lo que se expondrá a lo largo de este artículo, buscaremos conocer la percepción que tiene el propio colectivo de afectados sobre la realidad de su situación profesional, así como de sus posibilidades de convertirse en profesión. Para ello, recurrimos a las informaciones procedentes de una investigación realizada recientemente (2008-2011) desde el Departamento de Sociología y Antropología Social de la Universidad de Valencia. Concretamente, utilizaremos los resultados obtenidos en la realización de 7 grupos de discusión que reunieron a 43 técnicos en desarrollo local de la Comunidad Valenciana.

Palabras clave: agentes de empleo y desarrollo; profesiones; trabajo técnico; desarrollo local; empleo.

Abstract. *Technical or professional? What is the opinion of the people involved? The case of employment and local development agents*

From the time a new labour activity arises—a job or an occupation—until it comes to be regarded as a profession, there are many difficulties that must be overcome. In this paper, we analyse the difficulties of a labour activity that emerged in the last decades of the twentieth century aimed at creating employment and promoting local development, namely that of employment and local development agents (AEDL), and the process to recognise this activity as a profession. We seek to determine the perceptions of AEDLs, the reality of their professional situation, and the chances of becoming a profession. To do so, we use data from a recent research study conducted from 2008-2011 by the Department of Sociology and Social Anthropology at the University of Valencia. Specifically, we use the results of seven discussion groups bringing together 43 local development agents in the region of Valencia.

Keywords: employment and development agents; professions; technical work; local development; work.

Sumario

1. Introducción: los AEDL, una realidad sobre el territorio
 2. Profesión o empleo: el eterno debate de la sociología de las profesiones
 3. La cuestión de estudio y la metodología seguida
 4. Los resultados más destacados
 5. Conclusiones finales
- Referencias bibliográficas

A pesar de críticas y contradicciones o de retos insuperables, los ciudadanos en las sociedades contemporáneas desarrolladas o en desarrollo, desean y aspiran, en términos sociológicos, a convertirse en profesionales.

(Hughes, 1960: 37)

1. Introducción: los AEDL, una realidad sobre el territorio

Tomamos como caso de estudio lo ocurrido con los AEDL en sus 25 años de existencia. Aparecidos en el año 1986, pretendían, como objetivo principal, ser el instrumento que reactivara la economía y creara el nivel de empleo necesario en cada territorio que posibilitara salir de la crisis en la que se encontraba nuestro país en aquellos momentos. Como una manifestación más de las nonatas políticas activas de empleo (en adelante PAE), propusieron un modelo de intervención pública a través del fomento de la creación de puestos de trabajo —por cuenta propia o ajena—, buscando la adecuación de la mano de obra a las necesidades de las empresas, básicamente a través de la formación, y fomentando el ajuste entre oferta y demanda de trabajo por medio de la orientación y la facilitación de información respecto al mercado de trabajo mediante los servicios de empleo —o las entidades colaboradoras de los mismos (Ruiz Viñals et al., 2004: 124).

Concebidos para la acción, ocuparon un espacio inexistente hasta aquel momento y practicaron una actividad totalmente inédita sobre el territorio, clara herencia de las experiencias llevadas a cabo años atrás en países como Inglaterra, Francia o Italia, que potenciaron el aprovechamiento de los recursos endógenos como el elemento de crecimiento y superación de la crisis. Su alto grado de adaptabilidad a las distintas realidades existentes sobre el territorio, la existencia de suculentas ayudas para su contratación y el proceso de descentralización iniciado años atrás en favor de las administraciones locales (si bien muchas de ellas sin una transferencia competencial formal, como es el caso del empleo y el desarrollo local), se han convertido, en estos 25 años, en los factores determinantes de su continuo proceso de crecimiento y presencia sobre el territorio.

Con el paso del tiempo, esta nueva figura ha ido asumiendo un papel fundamental en la implementación sobre el territorio de las distintas actuaciones vinculadas con el empleo y el desarrollo local. Tanto ha sido así que, en el caso que nos ocupa, el de la Comunidad Valenciana, estimamos que cerca del 70%

de las PAE desarrolladas han sido gestionadas directamente por este colectivo. Junto a ello, una presencia manifiesta sobre el territorio. En el caso valenciano, 402 municipios de los 536 existentes cuentan con al menos una unidad de AEDL en sus instalaciones (Calvo, 2011: 110), y la Federación Nacional de Profesionales del Desarrollo Local (FEPRODEL) cifra en unos seis mil los AEDL existentes en 2011 en España. Esta presencia territorial ha conllevado una cobertura directa de la población residente en dicho territorio próxima al 90% e indirecta de la totalidad de ésta (tasa de cobertura poblacional que compara la población de los municipios que cuentan con un servicio de AEDL con el total de la población de la Comunidad Valenciana en un periodo determinado). Todo ello nos permite poner de manifiesto inicialmente el éxito de esta intervención pública en su objetivo máximo de actuar sobre el binomio formado por el territorio y la población (Calvo, 2011: 17).

2. Profesión o empleo: el eterno debate de la sociología de las profesiones

Los AEDL son una más de las muchas actividades laborales —ocupaciones o empleos— originadas en la segunda mitad del siglo XX (junto a trabajadores sociales, diplomados en turismo o informáticos, entre otros) que se han encontrado con muchas y variadas dificultades en su proceso de configuración como realidades de carácter profesional.

Por lo general, la transición de empleo a profesión es compleja y no está exenta de discusión teórica, debido principalmente a la ausencia de unos requisitos definidos a priori y a un proceso evolutivo concretado que permitan la catalogación como profesión de una actividad laboral. Tal y como indican Sánchez y Sáez (2009), los fenómenos de profesionalización no siguen una secuencialidad predeterminada: las diferentes profesiones no se desarrollan a través de los mismos caminos, ni llegan a los mismos resultados.

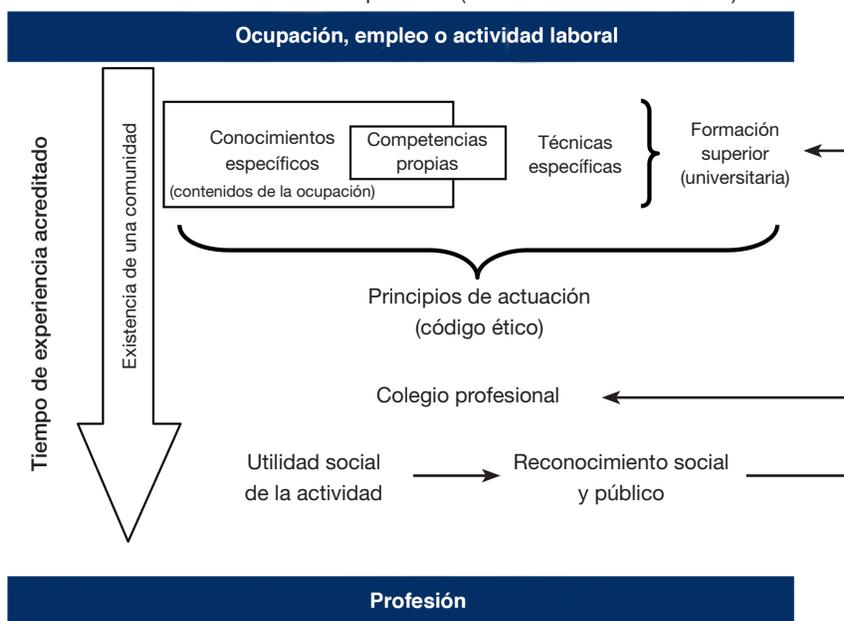
Pese a ello, lo que sí que parece que el estudio emanado desde la sociología de las profesiones permite entrever es un mínimo consenso en torno a los elementos básicos que pueden resultar constitutivos de una profesión y que, por tanto, nos permitirían diferenciarla de una mera actividad, empleo u ocupación laboral. Fruto de la integración de las distintas aportaciones existentes (Hughes, 1960; Wilensky, 1964; Greenwood, 1966; Estruch y Güell, 1976; Larson, 1977; Hoyle, 1980; Guillén, 1990; Sáez, 2003; Berumen et al., 2005; Sáez, Sánchez y Sánchez, 2009; Sánchez y Sáez, 2009), factores como los que enumeraremos a continuación se convierten, a nuestro entender, en los requisitos necesarios para la profesionalización de una ocupación:

1. El tiempo de experiencia acreditada.
2. La existencia de un cuerpo de conocimientos específicos.
3. Un nivel competencial óptimo.
4. Determinadas técnicas aplicadas en el desarrollo de la actividad.
5. Un número (comunidad) representativo de miembros.
6. Una formación superior (titulación oficial).

7. Unos principios de actuación que configuren un código ético propio.
8. El reconocimiento de un colegio profesional.
9. El reconocimiento de su utilidad social.
10. Una autopercepción común de la profesión entre sus integrantes.
11. La autonomía y el control sobre su proceso de trabajo.

Todos ellos son elementos que quedan recogidos en la figura siguiente, donde mostramos las relaciones y las interacciones que emanan entre ellos en el proceso de profesionalización de una actividad laboral (ver gráfico 1).

Gráfico 1. De la actividad laboral a la profesión (relaciones entre los factores)



Fuente: Calvo, 2011: 231.

La importancia de una percepción común de la profesión entre sus miembros

Como proceso dinámico que es, la profesionalización de una actividad laboral permite el desarrollo integral de la disciplina de forma consciente, comprometida y organizada, tanto individual como grupalmente, a través de la configuración de los conocimientos, los principios y los valores humanos y sociales presentes en la misma (Moore, 1976: 189). En dicho intento de profesionalizarse, las ocupaciones reformulan la experiencia cotidiana y resignifican la realidad social con la que conviven (Sánchez y Sáez, 2009), estando muy presente la idea de profesionalismo como una actividad que se integra en la

sociedad, en la que sus actores, como lógica profesional del mismo, convergen e interactúan, como nos indica Freidson (2001), con otras lógicas de la misma, como la burocrática o la ocupacional. Pero, como hemos dicho, el proceso de construcción de la identidad profesional es complejo y no siempre resulta exitoso. Castells (1997: 230-233) sostiene que tan sólo puede hablarse de identidad cuando los actores sociales así lo interiorizan y empiezan a construir su sentido en torno a esa interiorización. Por tanto, no en todos los casos asistiremos con el paso del tiempo a la configuración profesional de una ocupación.

La importancia de que aparezca un discurso profesional consistente, que se diferencie de lo ya existente, que encuentre su espacio social y su utilidad colectiva, se posiciona como fundamental, lo que se materializa en propiciar el desarrollo de una cultura profesional del colectivo y de los grupos pertenecientes a la ocupación. Moore (1976: 189-195) afirma que una profesión puede ser vista a partir de un conjunto de dimensiones estructurales y de actitud, como una ocupación a tiempo integral, caracterizada por la presencia de profesionales con una organización que permite la identificación mutua de intereses comunes y de conocimientos formales y en donde se aceptan las normas y los modelos apropiados para identificarse entre colegas.

Las profesiones están formadas por personas que han superado un período prolongado de educación universitaria, en el que han adquirido no solamente conocimientos técnicos, sino también una orientación vocacional (Guillén, 1990: 76). Moore (1976) precisa que el conocimiento común es indispensable para mantener la unión de un grupo profesional. La identidad profesional se adquiere cuando una persona se integra en un colectivo y adopta no solamente los conocimientos y las habilidades de la profesión en cuestión, sino que, además, adopta los valores y las actitudes que la caracterizan (Vila et al., 1997: 15-19). Por tanto, la idea de proceso es clave, puesto que se concibe la profesión como un evento histórico sujeto a un espacio geográfico y a un contexto concreto que se manifiesta con formas de interés muy diversas en el plano formativo, económico, político, social o cultural (Torstendahl y Burrage, 1990).

La construcción de la identidad profesional resulta de la articulación entre la identidad individual y la identidad colectiva. El proceso de socialización profesional es un proceso de adquisición de identidad conjunta, de desarrollo de sentimientos de pertenencia, y es esencial para desarrollar una identidad profesional consolidada. En el proceso de socialización es donde se integran los conocimientos, las normas, los valores y la cultura de la profesión. Por tanto, se entiende que la sociología de las profesiones, en cada tiempo y lugar, abundará en asuntos y temáticas relacionados con las preocupaciones que surgen en torno a las profesiones y a los profesionales en sus actividades cotidianas (Sáez, Sánchez y Sánchez, 2009).

Por todo ello, a nuestro entender, adquiere una importancia destacada la autopercepción que el propio colectivo tiene de su situación, tanto interna como externa. Y es ahí concretamente donde centramos nuestro debate, en saber cómo perciben los implicados su proceso de profesionalización. Concretamente, aportamos la visión de un colectivo, el de AEDL (agentes de empleo y desarrollo local) que, desde hace unos años, pretenden alcanzar el estatus de profesión.

3. La cuestión de estudio y la metodología seguida

En base a todo lo expuesto, recordamos la hipótesis que planteábamos de manera central en la presente reflexión: ¿existe una percepción compartida en el colectivo de AEDL sobre su imagen como técnicos del desarrollo profesional?, y, sobre todo, ¿cómo la perciben?

A fin de responder a esta cuestión, nos basaremos en algunos de los resultados obtenidos en un estudio realizado recientemente en la Comunidad Valenciana (2008-2011), en el que se analizaba la situación en la que se encuentra este colectivo en el momento actual tras más de dos décadas de trabajo. Concretamente, se organizaron siete grupos de discusión de expertos a lo largo de la geografía valenciana que reunieron a 43 profesionales del desarrollo local (38 AEDL pertenecientes a corporaciones locales, 2 AEDL en dependencia de mancomunidades y 3 técnicos de orientación laboral —OPEA—) (ver tabla 1).

La percepción de los implicados la recogemos desde una triple perspectiva, a través del planteamiento de sendas preguntas:

- a) ¿Cómo perciben la realidad de su actividad? Por tanto: ¿es su realidad profesional o tan sólo ocupacional?
- b) ¿Qué dificultades perciben como existentes en su proceso de profesionalización?
- c) Y, a partir de las dos cuestiones anteriores, ¿cuáles son los retos de futuro de la actividad para que pueda ser considerada una profesión?

Nos gustaría señalar que, con carácter previo, en todos los grupos de discusión se realizó una primera ronda de intervenciones individuales sobre cada una de las tres cuestiones planteadas y, además, con respecto a la segunda cuestión planteada, se realizó una dinámica grupal de valoración más o menos consensuada de las distintas dificultades señaladas como respuesta.

Tabla 1. Datos control de los grupos de discusión de expertos

Código grupo	Nº de participantes	Provincia	Nº de años de experiencia media en DL	Edad media de los técnicos	Población media de los técnicos participantes
G.1	6	Valencia	7,4	33,4	
G.2	7	Alicante	10,6	35,7	
G.3	7	Castellón	6,9	33,8	6.754
G.4	6	Valencia	12,4	29,8	13.211
G.5	5	Valencia	9,7	39,7	
G.6	5	Alicante	8,5	35,4	32.745
G.7	7	Valencia	5,8	31,1	

Fuente: elaboración propia.

4. Los resultados más destacados

Antes de adentrarnos en el análisis de nuestra cuestión de estudio, cabe recordar que la concepción originaria de los AEDL ya aportaba un grado de indefinición muy grande, si bien no en su definición textual (artículo 7 de la Orden, de 15 de julio de 1999, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, sobre fomento del desarrollo local e impulso de los proyectos y empresas calificadas como I+E), donde se concretaba que eran trabajadores de las corporaciones locales o de las entidades dependientes o vinculadas a una administración local, que tenían como misión principal colaborar en la promoción y en la implantación de políticas activas de empleo relacionadas con la creación de actividad empresarial, definición que se ha mantenido invariable con el paso de los años, pese a los cambios que la realidad de los técnicos ha sufrido. Donde sí observamos un mayor nivel de indefinición es cuando la misma orden enumeraba, en el artículo siguiente, las funciones a desarrollar por ellos. Son las siguientes:

1. Prospección de recursos ociosos o infrautilizados de proyectos empresariales de promoción económica local e iniciativas innovadoras para la generación de empleo en el ámbito local, identificando nuevas actividades económicas y posibles emprendedores.
2. Difusión y estímulo de oportunidades potenciales de creación de actividad entre los desempleados, los promotores y los emprendedores, así como instituciones colaboradoras.
3. Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos generadores de nuevos empleos para su consolidación en empresas, asesorando e informando sobre la viabilidad técnica, económica y financiera, así como, en general, sobre los planes de lanzamiento de las empresas.
4. Apoyo a los promotores de las empresas, una vez constituidas éstas, acompañando técnicamente a los mismos durante las primeras etapas de funcionamiento, mediante la aplicación de técnicas de consultoría en gestión empresarial y asistencia en los procesos formativos adecuados para coadyuvar a la buena marcha de las empresas creadas.
5. Cualesquiera otras que contribuyan a la promoción e implantación de políticas activas de empleo e impulse la creación de actividad empresarial.

Es, por tanto, una figura cuyo contenido laboral resulta cuanto menos controvertido desde sus inicios. A ella, se le asigna explícitamente la reactivación económica del territorio —el tan ansiado desarrollo— a través del aprovechamiento de sus recursos endógenos, pero también se la acota operativamente, con lo cual se centran sus actuaciones en torno al desarrollo de las políticas activas para el empleo sobre un territorio determinado. Esta característica acompañará toda su existencia, lo cual marcará su evolución posterior, y se convertirá en un factor limitador de su realidad profesional veinticinco años después. Tanto ha sido así que esta controversia entre lo teórico —lo definido o establecido en la norma— y lo real —fruto de la aplicación práctica sobre cada territorio— se ha posicionado como una desventaja no resuelta que ha

Tabla 2. Análisis DAFO de los 25 años de actividad de los AEDL

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> — El desconocimiento inicial de lo que es la actividad. — El personalismo asumido por la actividad. — El clientelismo subvencionado (costumbrismo). — La dependencia política y la falta de autonomía operativa y decisional. — La juventud de la profesión. — La temporalidad de la actividad (inseguridad laboral). — La detección de las necesidades del territorio. — La aparición de localismos (puestos ad hoc, individualismos localistas). — No han conseguido una autopercepción colectiva común. — Continúan sin unos principios de actuación (código ético). — No han sabido publicitar (vender) su trabajo a la sociedad. — No existe una entidad que represente «realmente» al colectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> — Los orígenes de la actividad (depreciación en origen). — Dependencia económica del puesto (subvención temporal). — Modelo sin objetivos y asistémico. — Modelo cortoplacista. — Ausencia de una regulación adecuada. — Modelo estático de oferta (repetitivo). — Tipos y características de los programas. — Reconocimiento oficial de la actividad (la Administración no les presta atención ni los tiene en cuenta). — Sin reconocimiento social. — No hay un aprendizaje colectivo (sinergia profesional). No hay una plataforma donde compartir sus experiencias. — Incertidumbre sobre su futuro y rol en el contexto de los ajustes en el ejercicio de las ofertas públicas (subvenciones, empleo, etc.).
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> — Modelo autoconfigurado, experiencial. — Poseen capacidad profesional (aprendizaje). — Son un número representativo, con presencia territorial. — Muchos se han creído su trabajo. — Alto grado de motivación e implicación aportado al puesto. — Crecimiento continuo (en cantidad y en contenidos) de los programas de empleo a los programas de desarrollo local. — Son un referente (porcentaje de PAE desarrolladas). — Proximidad del servicio. — Han dado estabilidad al modelo. — Reconocimiento universitario (formación de postgrado). — Capacidad de adaptación a los cambios (¿innovación?). 	<ul style="list-style-type: none"> — Modelo público (oportunidad en el sector privado). — Pueden ser un referente. — Visión integral de los procesos de desarrollo de un municipio y de los servicios públicos. Saben de lo que hablan. — En muchas ocasiones, no tienen competencia en su materia sobre el territorio. — Prospección de recursos ociosos o infrautilizados y fuentes de financiación e información para proyectos empresariales de promoción económica local e iniciativas innovadoras para la generación de empleo en el ámbito local, que identifiquen nuevas actividades y posibilidades emprendedoras. — Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos empresariales generadores de nuevos empleos, asesorando e informando sobre la viabilidad técnica, económica y financiera, como también, en general, sobre planes de lanzamiento de empresas.

dificultado un crecimiento funcional-operativo armonizado a todo el colectivo en los distintos territorios.

Colectivo que, ante la insuficiente regulación inicial de su trabajo, y sobre todo de la manera en que lo debía desarrollar, ha ido improvisando, y por tanto aplicando una metodología totalmente ad hoc —adaptada a las características de cada territorio, de cada entorno existente o incluso de cada persona que ocupaba el puesto—. Pese a que, a priori, cualquier adaptación puede parecer positiva, en este caso, la adaptación máxima enunciada ha supuesto una individualización de los puestos de trabajo de los AEDL, con la consiguiente aparición de una individualización en su autopercepción, apostando por la existencia de tantos perfiles de AEDL como puestos de estos pudieran aparecer sobre el territorio.

Mucho ha influido en ello la inexistencia, en todo este tiempo, de un perfil competencial definido. La no concreción de una serie de funciones, tareas y competencias constitutivas del puesto no ha hecho sino facilitar la aparición de un conflicto de rol en el que han caído estos técnicos en el desarrollo de su actividad. Todos estos elementos inherentes a la esencia de los AEDL no han hecho sino agravar muchos otros, que han ido apareciendo con el paso del tiempo. Factores aparecidos en esta evolución que vemos reflejados en el siguiente cuadro, que nos los presenta clasificados según un análisis DAFO. Es decir, diferenciándolos entre sí, estos se han convertido en una desventaja (debilidad o amenaza) o en una ventaja (fortaleza u oportunidad).

Como podemos comprobar en el cuadro anterior, muchos de los elementos allí recogidos no hacen sino poner de manifiesto la no existencia de una auto-percepción común de su realidad como AEDL. Esta cuestión, la visión de los implicados y las posibles connotaciones posteriores, se convierte en el punto central de análisis que presentamos a continuación.

*Cuestión 1. Ser técnico AEDL,
¿es realmente una profesión o es una mera ocupación (empleo)?*

Las informaciones recogidas muestran una opinión generalizada de que el puesto de trabajo del técnico AEDL responde a la configuración de una actividad de carácter profesional, y que no tan sólo es un empleo con características ocupacionales. De hecho, en una primera ronda individual de intervenciones realizada en todos los grupos, nueve de cada diez de los participantes así lo afirmaron con rotundidad. Tan sólo tres técnicos se posicionaron en contra, puesto que opinaron al respecto que, a esta ocupación, nunca llegaría a otorgársele un carácter profesional. Pese a estos resultados, cabe mencionar que, de aquellos técnicos que apostaban por la condición de trabajo profesional, más de dos tercios de ellos opinaban que, hoy por hoy, no lo era, y que, si los factores contextuales continuaban como lo estaban actualmente, difícilmente llegaría a configurarse como tal.

Algunos de los comentarios más destacados realizados por los AEDL en los distintos grupos son los que reproducimos a continuación, que no hacen sino ejemplificar la situación descrita:

Tabla 3. Principales dificultades del proceso de profesionalización (valoración individual)

Compromiso de la Administración pública	27,9%
Ausencia de un colegio profesional	16,3%
Inexistencia de un perfil profesional para el técnico AEDL	13,9%
Carencia de titulación universitaria	11,6%
Subvención que regula el puesto	7,0%
Falta de conciencia colectiva	4,6%
Otros	18,6%

Fuente: Calvo, 2011.

[...] claramente veo que es una profesión, aunque estamos muy, demasiado, vinculados con la empresa pública y en dependencia de una subvención, y nuestro campo de actuación profesional puede ser mucho más amplio [...] (G.2)

[...] donde yo trabajo lo consideran, al menos hoy por hoy, como una ocupación y no como una profesión, porque no nos ven como tal, no tenemos definidas una tareas, hacemos de todo y tenemos que saber de todo. Somos un verdadero cajón de sastre [...] (G.2)

Es una profesión, pero es muy importante cómo nos considere el resto, y ahí fallamos [...] (G.5)

Debería ser una profesión, pero la percepción que tienen de nuestro trabajo es pobre, muy pobre. Te encuentras en reuniones en que hay técnicos municipales que todavía no saben lo que es un AEDL. (G.1)

Mientras no existan unas tareas definidas, donde se determine nuestro trabajo —como ocurre con muchas otras—, difícilmente seremos una profesión. (G.1)

Nos falta difusión de lo que es la figura del AEDL, para que nos respeten como técnicos [...] (G.4)

Yo creo que somos una profesión, aunque no hacemos profesión, hacemos ocupación. La orden nos orienta hacia las políticas de empleo, y eso es lo que hacemos. Muchos AEDL nos limitamos a llevar a la práctica cuatro programas de empleo, pero no participamos del verdadero desarrollo local de nuestro municipio. Somos técnicos pero no nos consideran como técnicos [...] en cualquier Ayuntamiento todos saben quién es el arquitecto o el ingeniero en obras públicas y que es lo que hacen, y eso que no se mueven de sus sillas, y sin embargo a nosotros, que nos movemos continuamente, no nos tienen en cuenta para prácticamente nada. (G.7)

Cuestión 2. Dificultades y limitaciones existentes para el proceso de profesionalización de la actividad del técnico AEDL

Para responder a la segunda de las cuestiones, aquella que entroncaba directamente con las dificultades y las limitaciones del proceso de profesionaliza-

Tabla 4. Resultados de la cuestión 2 de los grupos de discusión (valoración grupal)

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7
1. No hay ningún colegio profesional que regule la actividad que realizamos. (D)	1. Falta de compromiso del SERVEF. (A)	1. No hay un perfil profesional definido. (B)	1. No hay compromiso por parte de la Administración. (A)	1. No hay titulación universitaria. (E)	1. No hay voluntad política. (A)	1. Cada AEDL va por libre y solamente se preocupa de lo suyo. (C)
2. Conflicto de rol en las funciones que hacemos. (B)	2. No nos lo creemos, nos falta compromiso como grupo profesional. (C)	2. Falta de interés por parte de la Administración pública para arreglar el tema. (A)	2. No hay un perfil profesional definido con funciones. (B)	2. Al SERVEF le da igual. (A)	2. Cada ayuntamiento hace lo que quiere y nadie les dice nada. (G)	2. Temporalidad. (F)
3. No nos respetan como técnicos municipales. Somos administrativos. (H)	3. Falta una ley que nos lo reconozca. (A)	3. Cada AEDL es una realidad distinta. (G)	3. Que el puesto esté subvencionado. (I)	3. No hay un colegio profesional. (D)	3. Inseguridad laboral. (F)	3. No hay un colegio profesional. (D)
4. Los AEDL pasamos de todo. (C)	4. El puesto no está claro (cada vez hacemos más funciones). (B)	4. No nos hacemos de respetar como colectivo ante el resto del Ayuntamiento. (C)	4. Hacemos de todo. (B)	4. Falta de autonomía en el trabajo del día a día. (H)	4. No hay ninguna carrera universitaria en desarrollo local. (E)	4. El SERVEF no está por la labor. (A)
5. Inseguridad en el puesto debida a la subvención. (F)	5. No existen unos estudios universitarios especializados. (E)	5. No hay ningún colegio profesional de AEDL. (D)	5. No tenemos los medios suficientes. (H)	5. (J)	5. Dependencia del poder político. (H)	5. La subvención del AEDL (que somos muy rentables). (I)

Fuente: Calvo, 2011.

Tabla 5. Principales dificultades del proceso de profesionalización (valoración grupal)

Dificultad	Puntuación	%
Compromiso de la Administración pública (A)	28	26,7
Perfil profesional (B)	17	16,2
Concepción como colectivo (C)	13	12,4
Colegio profesional (D)	12	11,4
Titulación universitaria (E)	8	7,6
Temporalidad (F)	8	7,6
Localismo (G)	7	6,7
Respeto como técnicos (H)	7	6,7
Subvención (I)	4	3,8
Otros (J)	1	0,9
Total	105	100

Fuente: Calvo, 2011.

ción, se pidió a los participantes que cada uno de ellos aportara su opinión particular en una primera ronda, y que, además, con posterioridad, entre todos, intentaran generar un resultado grupal más o menos consensuado, estableciendo y priorizando cinco de las dificultades y de las limitaciones aportadas.

Respecto a la valoración colectiva, se presentan a continuación, en la siguiente tabla 3, los resultados conjuntos obtenidos por cada uno de los siete grupos participantes, transcritos con las expresiones utilizadas por cada uno de ellos y tomados por el participante designado como secretario (los distinguimos mediante letras a efectos descriptivos para el lector). Dichos grupos recogen el entramado de dificultades del proceso de profesionalización percibidas por los propios afectados.

Esta representación la podemos simplificar en una única tabla, en la que, una vez ponderados cada uno de estos niveles, podamos ordenarlos según aquellos que han obtenido una puntuación mayor (ponderación realizada a partir de la clasificación realizada en la tabla mediante la asignación de 5 puntos a los factores de primer orden, 4 puntos a los de segundo orden, 3 puntos a los de tercer orden, 2 a los de cuarto orden y 1 a los de quinto orden).

Cuestión 3. Orientaciones y retos de futuro de la actividad. ¿Tiene futuro? ¿Qué necesita para ser reconocida como tal?

Y, por lo que respecta a la tercera cuestión planteada, la totalidad de los AEDL en desarrollo local participantes en los grupos de discusión coincidió en la perspectiva de considerar que la actividad tiene mucho futuro en sí misma, y con ella también tiene futuro el puesto de trabajo como AEDL. Como argumento principal, se fundamentaron en su condición de necesarios en cualquier contexto económico, sea éste de recesión o de expansión económica. En dicho sentido, representativo de lo anterior es lo señalado por uno de los participantes:

[...] hoy por hoy, cumplimos con un papel social que ninguna otra actividad municipal puede cumplir [...] (G.3)

También conviene mencionar que prácticamente una tercera parte de los participantes en los diferentes grupos consideró que la actividad no tiene futuro con las características de ejecución con las que se encuentra actualmente, es decir: subvención, temporalidad o funciones no definidas, entre otras.

[...] todo pasa por llegar a ser considerados como tal, si no, no podemos llegar a nada [...] (G.1)

[...] pero cómo van a reconocer los demás nuestro trabajo si hay veces que no nos lo creemos ni nosotros y, sobre todo, no nos ponemos de acuerdo [...] (G.7)

A mi entender, los políticos confían poco en nosotros, sólo cuando les conviene [...] necesitamos que confíen en nosotros y nos dejen hacer [...] (G.2)

El SERVEF no quiere saber nada de nosotros. Somos como un hijo tonto, al que se cría pero no se le da demasiada confianza [...] (G.3)

[...] los ayuntamientos nos contrataron porque resultábamos muy baratos y les dábamos un gran servicio. Hacemos de todo [sonríe], pero ahora que tienen que mojarse y plantearse asumirnos, todo son pegas y problemas [...] (G1)

No estamos en igualdad de condiciones con el resto de técnicos municipales. Hacemos mucho más teniendo mucho menos reconocimiento. (G.4)

[...] no tener todavía un colegio profesional que nos represente es un gran freno a nuestro reconocimiento como profesión. (G.5)

5. Conclusiones finales

Hay que partir de la realidad de la profesión y no de los sueños de sus profesionales.

(Estruch y Güell, 1976)

Del análisis en profundidad de los discursos desarrollados en cada una de las reuniones, hemos observado la existencia de una serie de elementos apuntados por los participantes que se convierten en determinantes en el proceso de conversión del empleo de AEDL a profesión. Se trata de cinco elementos necesarios para la profesionalización de este colectivo que ponen de manifiesto la importancia que lo externo —el entorno social— tiene para articular adecuadamente este proceso, pero que, sin una actuación paralela a nivel interno, el entorno operativo de la ejecución del trabajo poco futuro tiene.

Gráfico 2. Variables de futuro de la profesión



Fuente: Calvo, 2011.

Factores como el reconocimiento público del trabajo realizado, manifestado a partir de la utilidad social otorgada, que, como hemos expuesto, no ha sido una consideración alcanzada o conseguida, así como la existencia de un compromiso de la Administración pública, formal, público, oficial y consecuente, son otros de los elementos no existentes hasta el momento. Una manifestación de este compromiso es la autorización administrativo-oficial para la constitución de un colegio profesional, como el ente de representación colectiva que vele por la adecuada aplicación de un código deontológico —eticoprofesional— y por unas normas reguladoras que protejan a la profesión. Si estos tres factores eran de carácter externo, los dos restantes, es decir, la equiparación funcional y las mejores condiciones de desarrollo del trabajo, constituyen una dimensión interna vinculada con características del desarrollo operativo del puesto. Elementos que, pese a ser internos, tienen una correlación directa con los externos. Representamos los elementos enunciados en el gráfico 2.

A tenor de los resultados obtenidos expuestos más arriba, serían dos las líneas conclusivas básicas que propondríamos, las cuales ponen de manifiesto que:

1. La percepción generalizada por parte del colectivo apunta a que los factores determinantes en su proceso de configuración profesional son, en su mayor parte, de carácter externo al colectivo, y sobre los que en principio poco o nada pueden hacer.

2. Una percepción mayoritaria de que tienen futuro como profesión, aunque se trata de una perspectiva muy supeditada a la existencia de determinados elementos previos, algunos de los cuales, en un momento como el actual, parecen inalcanzables.

Como cierre, cabe mencionar que también hemos de tener en cuenta que todo ello está muy supeditado al contexto socioeconómico en el que nos encontramos y a la respuesta pública operada, ya que, contextualizando estos resultados a las circunstancias actuales de recortes, apuntamos una situación que puede diferir de la presentada, en la que la percepción de los técnicos cambie completamente y que, por tanto, afecte de manera determinante a su proceso de profesionalización, lo cual podría retrasarlo considerablemente e incluso impedirlo.

Referencias bibliográficas

- BERUMEN, Nora; GOMAR, Silvia y GÓMEZ, Pedro (2005). *Ética del ejercicio profesional*. México: CECSA.
- BERTILSSON, Margaretha (2003). «Estado de Bienestar, profesiones y ciudadanos». En: SÁEZ, C. J.; SVENSSON, L. y SÁNCHEZ, M. (coords.) (2003). *Sociología de las profesiones, pasado, presente y futuro*. Murcia. Diego Marín.
- CALVO, Ricard (2011). *AEDL (Agente de Empleo y Desarrollo Local): Una aproximación sociológica al estudio de una profesión*. Valencia. PUV (Publicacions de la Universitat de València).
- CALVO, Ricard y MARTÍNEZ-PUCHE, Antonio (2012). «Empleo y desarrollo desde lo local: un análisis DAFO de 25 años de actividad de los AEDL en la Comunitat Valenciana». En: MARTÍNEZ-PUCHE, A. y CALVO, R. (2012). *Valoraciones técnicas y repercusiones territoriales sobre el ejercicio profesional del desarrollo local: Presente y futuro*. Alzira (Valencia): Germania.
- CASTELLS, Manuel (1997). *La era de la información*. Madrid. Alianza Editorial.
- ESTRUCH, Juan y GÜELL, Antonio M. (1976). *Sociología de una profesión: Los asistentes sociales*. Barcelona: Península.
- FREIDSON, Eliot (2001). *Professionalism. The third logic*. Cambridge: Polity Press.
- GREENWOOD, Ernest (1966). «Professionalism: The Sociologist's Decoy». En: *Work and Occupations*, 1, 6-23.
- GUILLÉN, Mauro F. (1990). «Profesionales y burocracia: Desprofesionalización, proletarización y poder profesional en las organizaciones complejas». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 5, 35-52.
<<http://dx.doi.org/10.2307/40183479>>
- HOYLE, Eric (1980). *Professionalization and desprofessionalization in education*. Londres. Kogan Page.
- HUGHES, Everett C. (1960). «The professions in society». *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, XXVI (1), 19-37.
- LARSON, Magali S. (1977). *The Rise of Professionalism: A sociological analysis*. Berkeley: University of California Press.
- MOORE, Wilbert E. (1976). *The professions: roles and rules*. Nueva York: Russell Sage Foundation.

- RUIZ VIÑALS, Carmen et al. (2004). *Políticas sociolaborales: Un enfoque multidisciplinar*. Barcelona: UOC.
- SÁEZ, Juan (2003). «Las profesiones sociales: La educación social en perspectiva». En: SÁNCHEZ, M.; SÁEZ, J. y SVENSSON, L. *Sociología de las profesiones: Pasado, presente y futuro*. Murcia: Diego Martín.
- SÁEZ, Juan; SÁNCHEZ, Mariano y SÁNCHEZ, Elena (2009). «¿Sociología de las profesiones en España?: Entre la carencia y la necesidad de consolidación». *Universitas Tarraconensis: Revista de Ciències de l'Educació*, 1, 15-101.
- SÁNCHEZ, Mariano y SÁEZ, Juan (2009). «El estudio de las profesiones: la potencialidad del concepto de profesionalización». *Universitas Tarraconensis: Revista de Ciències de l'Educació*, 1, 103-118.
- TORSTENDAHL, Rolf y BURRAGE, Michael (coords.) (1990). *The Formations of Professions*. Londres: Sage.
- VILA, Bernardo et al. (1997). «Aproximación al contexto actual de enfermería». *Cultura de los Cuidados: Revista de Enfermería y Humanidades*, 1, 63-69.
- WILENSKY, Harold L. (1964). «The professionalization of everyone?». *American Journal of Sociology*, 70, 137-58.
<<http://dx.doi.org/10.1086/223790>>

Razones para emigrar y retornar. Trayectorias internacionales del personal directivo y emprendedor de industrias innovadoras en España

Ana M. González Ramos
Laura Lamolla Kristensen
Universitat Oberta de Catalunya
agonalezram@uoc.edu
llamollak@uoc.edu



Recibido: 13-06-2012
Aceptado: 15-03-2013

Resumen

El presente trabajo analiza la experiencia migratoria de personas directivas y empresarias en sectores innovadores. El objetivo consiste, en primer lugar, en identificar los factores explicativos de la movilidad internacional del personal altamente cualificado. En segundo lugar, se analiza la influencia que tiene la movilidad internacional en las carreras profesionales del personal altamente cualificado. Este análisis será abordado desde una perspectiva de género, es decir, comparando las diferencias existentes entre hombres y mujeres en sus estrategias de movilidad y de desarrollo profesional. La metodología está basada en entrevistas realizadas a directivas y directivos y empresarias y empresarios nacionales y extranjeros con una experiencia internacional significativa en cuanto a su duración y a las funciones cumplidas. Los resultados demuestran que las razones de ida están relacionadas con motivaciones de mejora formativa, aunque con un propósito muy determinado hacia la internacionalización de su perfil profesional. Una vez completado este ciclo, la mayoría decide volver por razones personales y/o profesionales. El análisis de género refleja la agencia de las mujeres en las estrategias de movilidad, pero también que los factores familiares tienen mayor peso que entre los hombres.

Palabras clave: movilidad laboral; movilidad geográfica; profesionales; cualificación profesional; género; cultura de la innovación; circulación de cerebros; ciclo de vida; talento.

Abstract. *Reasons for emigrating and returning: International trajectories of entrepreneurial managers and innovative industries in Spain*

This work analyses the migration experience of managers and entrepreneurs involved in innovation sectors. The first objective is to identify explanatory factors of the international mobility of highly skilled personnel, while the second is to analyse the influence of international mobility in the professional careers of these individuals. The analysis is conducted from a gender perspective in which the differences between men and women's mobility strategies and professional development are compared. The methodology is based

on interviews carried out among national and international managers and entrepreneurs with significant international experience in terms of length and functions. The results show that reasons for migrating are related to training, although there is a clear orientation towards the internationalisation of career profiles. Once the cycle is completed, most decide to return for professional and/or personal reasons. The gender analysis reflects the agency of women in mobility strategies, but reveals that women are more influenced than men by family issues.

Keywords: labour mobility; geographical mobility; professionals; skilled professional; gender; innovation culture; brain circulation; life cycle; talent.

Sumario

	Introducción	El papel de la familia en las estrategias internacionales de movilidad
Internacionalización de las carreras profesionales	Metodología	Autonomía personal y profesional de las mujeres directivas y empresarias
Estrategias de movilidad a lo largo del ciclo vital		Conclusiones
		Referencias bibliográficas
		Anexo I

Introducción

Aunque el número de ciudadanos europeos que cambiaron su residencia ha seguido una tendencia ascendente desde finales del siglo pasado, el porcentaje de europeos residentes en otros países no supera el 2% de la población europea total (Martin-Brelot et al., 2010). Según los datos del proyecto PIONEUR, el 64% de los ciudadanos europeos que protagonizaron una movilidad internacional retornaron posteriormente a su país de origen (Recchi y Favell, 2009).

La participación del personal altamente cualificado en los flujos migratorios está ligada a la división internacional del trabajo y a un modelo global de producción, transmisión y diseminación del conocimiento (Gaillard y Gaillard, 1998; Mahroum, 2000; Ackers, 2005; Iredale, 2001). Más que el crecimiento de los flujos migratorios entre el personal más cualificado, lo que sorprende es la transformación de nuestra sociedad y de nuestros estilos de vida hacia un mundo mucho más interconectado geográfica, tecnológica y económicamente (Castells, 2004; Urry, 2007; Favell, 2008).

La internacionalización de las trayectorias profesionales del personal cualificado supone una ventaja económica (Castles y Miller, 2009; Sassen, 2007) y también un modo de integración cultural (Favell, 2003) que contribuye a la homogeneización de un modelo económico basado en el conocimiento (Held et al., 1999). En el caso de las personas directivas y empresarias, su perfil proporciona, además, una oportunidad para competir en el mercado global (Gregersen et al., 1998; OCDE, 2001).

Sí la globalización es el motor de todas las actividades de negocio y de innovación, la movilidad de los recursos humanos cualificados no sólo es un

fenómeno inevitable, sino también positivo para las empresas y las naciones. La internacionalización expone a los actores sociales económicos a una cultura común de innovación y de gestión empresarial que proporcionaría una identidad global en el mundo de los negocios.

En el presente trabajo, analizaremos la experiencia migratoria del personal directivo y emprendedor en España en sectores innovadores, examinando las decisiones que configuraron sus carreras profesionales. Se analizarán los factores profesionales, personales y familiares que motivaron su decisión de marcharse y/o de retornar. Este trabajo está centrado en el colectivo de empresarios y del personal directivo con carreras altamente internacionalizadas, porque consideramos que su experiencia internacional podría devenir en una clara ventaja competitiva, tanto para las organizaciones como para los estados. Se incluyen, además, empresarios y empresarias y directivos y directivas españoles y extranjeros de sectores innovadores españoles, para, así, obtener una perspectiva más amplia sobre las razones que estimularon su estrategia de movilidad. A diferencia de otros trabajos empíricos realizados en España, estos empresarios emigrantes tienen cualificaciones especializadas en algún campo innovador.

Por otra parte, este trabajo aborda las diferencias entre hombres y mujeres. Si bien la globalización de los mercados puede aumentar las oportunidades laborales del personal cualificado, la segmentación del mercado laboral actúa negativamente sobre algunos colectivos de emigrantes (Held et al., 1999; Brown, 2001; Sassen, 2007). En este sentido, la literatura feminista sostiene que las mujeres altamente cualificadas tienen más dificultades para llevar a cabo estrategias de movilidad en el extranjero o que se sienten menos atraídas por los destinos internacionales (Adler, 1984; Selmer y Leung, 2003; Ackers, 2004, 2008; Bastida, 2006). En cambio, otros trabajos destacan que la movilidad internacional tiene una gran relevancia para las mujeres, porque permite su desarrollo profesional y personal (Kofman, 1999; King y Zontini, 2000; Raghuram, 2008; González y Vergés, 2011).

A continuación, en el primer apartado, se presentarán los principales debates relacionados con los procesos migratorios del personal altamente cualificado. En el segundo apartado, se presentará teóricamente la genderización de la movilidad internacional. En el tercer apartado, se describirá la metodología utilizada y los perfiles de las personas de nuestro estudio. En los tres apartados siguientes, se describirán las estrategias de movilidad de hombres y mujeres, con el objetivo de responder a las preguntas de investigación de este estudio. En el último apartado, se examinan las principales conclusiones y aportaciones de este estudio.

Internacionalización de las carreras profesionales

Cuestiones relativas a la movilidad internacional de las élites profesionales: directivos y empresarios

A diferencia de los emigrantes no cualificados, los directivos y empresarios emigran no únicamente por razones económicas, sino más bien relacionadas con sus aspiraciones profesionales (Suutari, 2003; Ariss, 2010). Los estudios

sobre las organizaciones reconocen la complejidad que caracteriza a la definición de las carreras profesionales en la actualidad. Las estrategias profesionales están ligadas en menor medida que en el pasado a la progresión dentro de las organizaciones. Los profesionales se promocionan autónomamente aceptando posiciones internacionales en diferentes empresas. Las empresas ya no son garantes del empleo y del desarrollo profesional, sino que los propios individuos deben gestionar sus carreras en diversas organizaciones.

A pesar de la popularidad de este conjunto de teorías que enfatizan la agencia de los profesionales, diversos autores, como Hall y Heras (2009) e Inkson et al. (2012), remarcan que las carreras profesionales están igualmente constreñidas por otras fuerzas institucionales, como, por ejemplo, la legislación laboral, la globalización de los procesos económicos y las oportunidades para desarrollar estrategias de movilidad geográfica. La globalización genera mayores oportunidades laborales para aquellos que tienen elevadas competencias profesionales y están dispuestos a cambiar de residencia. Pero, por otra parte, la dinámica de los mercados internacionales, la legislación o el apoyo institucional a la movilidad establece los límites a la libertad de movimiento de ciertos colectivos, incluso siendo profesionales altamente cualificados (Brown, 2001; Sassen, 2007).

Los mercados laborales locales también influyen en el diseño de las estrategias de movilidad del personal cualificado. Una estancia demasiado larga en el extranjero puede dificultar el contacto con el mercado local y disminuir las oportunidades de retornar al país de origen para disfrutar en él de un trabajo satisfactorio y estable. Ello es particularmente relevante en el caso español, pues es un mercado laboral rígido y jerarquizado (Benson-Rea y Rawlinson, 2003; Recchi y Favell, 2009).

En cualquier caso, todas las líneas de trabajo confirman la importancia de la internacionalización de la fuerza laboral más especializada, tanto para el desarrollo de los negocios, como para las trayectorias profesionales de los individuos (Daily et al., 2000; Stahl et al., 2002; Stroh et al., 2005; Bonache, 2005; Benson y Marshall, 2008). En el caso del personal directivo, los procesos de movilidad constituyen, al mismo tiempo, una oportunidad de negocio para las empresas y una estrategia de promoción profesional para los individuos. En el caso de los empresarios, el contacto con otros mercados extranjeros y la capacidad para moverse con facilidad en el mundo de los negocios internacionales suscita una ventaja competitiva en el mercado global, lo cual contribuye positivamente a incrementar las probabilidades de éxito de los negocios. Por otra parte, algunos estudios empíricos (Benson-Rea y Rawlinson, 2003; Ariss, 2010; Urbano et al., 2011) ponen de manifiesto que el emprendimiento puede ser una vía de integración del personal altamente cualificado de origen extranjero. De este modo, el personal altamente cualificado supera la discriminación de los mercados internos locales, excesivamente rígidos o restrictivos respecto a algunos grupos étnicos, debido al carácter innovador de su perfil profesional.

Por otra parte, también se han discutido las dificultades que los profesionales altamente cualificados encuentran a la hora de desarrollar estrategias

de movilidad internacional, particularmente, en referencia a los altos directivos expatriados. Según Collings et al. (2011), los expatriados se enfrentan a diversos problemas que pueden encuadrarse dentro de alguna de estas tres dimensiones:

1. Ajustes generales o relativos a las cuestiones prácticas de adaptación en el país de destino, tales como el alojamiento, los cuidados de los niños y la inserción laboral del cónyuge.
2. Ajustes ambientales o relativos a la integración en el país de origen, como, por ejemplo: vivir según las normas, la lengua y la cultura locales.
3. Ajustes relativos al ambiente de trabajo, como, por ejemplo: la adaptación a las nuevas funciones y al personal laboral.

De todas estas dimensiones, los estudios empíricos han dedicado más atención a los aspectos relacionados con la familia y, por tanto, el obstáculo que pueden suponer las parejas y la maternidad (Shaffer et al., 2001; Suutari, 2003; Tharenou, 2008; González y Vergés, 2011). Sin embargo, los resultados de estos estudios no son concluyentes. En nuestra opinión, la limitación de estas teorías reside en el hecho de que no tienen en cuenta la influencia diferente que puede ejercer la familia en cada momento clave del desarrollo de la estrategia migratoria: la ida, el establecimiento y/o el retorno. En cada uno de estos momentos decisivos, la familia puede ejercer un papel diferente. Por tanto, en este estudio, nos planteamos las siguientes preguntas de investigación: «¿Cuál es la importancia de la familia en el desarrollo de las estrategias de movilidad internacional, teniendo en cuenta las diferentes fases?», «Dicha importancia, ¿es minimizada por el firme propósito de los profesionales altamente cualificados de desarrollar una carrera profesional internacional?».

Cuestiones relativas a la movilidad internacional de las mujeres directivas y empresarias

Algunas teorías asocian un papel secundario o subordinado a las mujeres, porque se las consideran menos interesadas en el desarrollo de carreras profesionales altamente competitivas. Así, en gran medida, la literatura describe a las mujeres cualificadas dependientes de las carreras profesionales y de la estrategia de movilidad de sus maridos y/o compañeros. También se enfatizan las carreras interrumpidas o los casos de abandono debidos a la maternidad y al cuidado de los hijos (Ackers, 2004, 2005; Shauman, 2010).

Sin embargo, la feminización de las migraciones internacionales de las últimas décadas (Kofman, 1999, 2000; Castles y Miller, 2009; Docquier et al., 2009) sugiere otras interpretaciones. Las mujeres cualificadas están protagonizando estrategias de movilidad internacional más frecuentemente que los hombres con su mismo nivel de cualificación. Ello se debe, muy probablemente, a que tratan de evitar las relaciones patriarcales y las rigideces del mercado laboral de sus sociedades de origen (Faggian et al., 2007; Raghuram, 2008).

En cambio, el mercado global les proporcionaría mayores oportunidades para desarrollar estrategias de autonomía personal y económica (King y Zontini, 2000; González y Malpica, 2013).

Además, según otros estudios empíricos, la menor tasa de movilidad internacional femenina entre el personal directivo expatriado se explicaría, en primer lugar, por la desigual distribución de géneros en los puestos de alta dirección. La segunda causa residiría en la falta de confianza que tienen los jefes respecto a las carreras internacionales de las mujeres y sus prejuicios acerca del compromiso femenino con los objetivos de las organizaciones (Adler, 1984; Selmer y Leung, 2003; Altman y Shortland, 2008). Por último, los estudios sugieren que las mujeres no tienen más dificultades que los hombres para adaptarse a los contextos laborales internacionales o que sean objeto de discriminación por parte de la población nativa más frecuentemente que los hombres (Foster, 1999; Bastida, 2006). De este modo, la responsabilidad recae sobre las estructuras de las organizaciones, que impedirían las carreras profesionales de las mujeres, y no sobre ellas o su contexto social.

La movilidad de las mujeres requiere una estrategia más cuidadosa que la de los hombres, debido a la relevancia de los factores personales y familiares. Especialmente, porque se siguen reproduciendo los roles tradicionales de género que ligan a las mujeres al cuidado de los hijos y del hogar, y a los hombres, al trabajo remunerado y profesional. Así, las carreras internacionales de las mujeres directivas y empresarias necesitan una mayor intendencia si son casadas y/o tienen hijos (González y Vergés, 2013). Las mujeres directivas con carreras internacionales presentan tasas ligeramente más elevadas de soltería que sus compañeros varones (Selmer y Leung, 2003). Por tanto, parece probable que las elecciones profesionales también afecten a las decisiones familiares.

Por otra parte, algunos estudios basados en encuestas a directivas señalan que, contrariamente a lo que cabría esperar, las mujeres expatriadas parecen estar más preocupadas por los problemas de comunicación con sus jefes intermedios que con las necesidades de cuidado que han de ofrecer a sus hijos cuando van al extranjero (Haines y Saba, 1999; Riusala y Suutari, 2000; Sánchez et al., 2008), lo cual sugiere que quizá las mujeres directivas tengan su propia intendencia familiar, incluso estando en el extranjero. Pero, puesto que las razones no están totalmente claras, en este trabajo, también se preguntará a las mujeres directivas y empresarias sobre el cuidado de los hijos en el extranjero.

Respecto al emprendimiento femenino, aún no se ha producido un corpus teórico sólido relacionado con la internacionalización de sus perfiles profesionales. Se cuenta con algunos estudios del empresariado étnico, pero, en este colectivo, no se tiene en cuenta la cualificación de las empresarias ni su pertenencia a sectores de innovación. Aún así, de estos estudios, se deduce que las empresas creadas por las mujeres extranjeras son el resultado de una respuesta afirmativa, que tiene por objeto superar la rigidez del mercado laboral local (Oso y Villares, 2006; Solé et al., 2009; Ariss, 2010; Sáiz, 2010). Por tanto, parece que las mujeres desarrollan estrategias de emprendimiento con el objetivo de incorporarse a un mercado laboral que las excluye o las

discrimina. La creación de empresas sería una manera de progresar profesionalmente superando las barreras institucionales y legales de su condición de mujer extranjera.

Por otra parte, otros estudios empíricos llevados a cabo en los Estados Unidos afirman que los proyectos empresariales femeninos responden a la necesidad de adaptar la actividad profesional a sus intereses particulares (Allen y Truman, 1993; Davidson y Burke, 1994). Por una parte, las empresas están organizadas desde una perspectiva masculina que dificulta el ejercicio profesional de las mujeres, pues no se adapta a sus ritmos ni a sus necesidades. Por otra parte, las mujeres tienen más dificultades para alcanzar puestos de dirección, por lo que el emprendimiento sería una vía para superar el techo de cristal. Por tanto, la iniciativa emprendedora proporcionaría a las mujeres mayor independencia profesional y mayor flexibilidad para programar sus actividades profesionales (Sáiz, 2010).

Así pues, en relación con el tema de género, nos planteamos la siguiente pregunta de investigación: «¿Qué factores profesionales o personales influyen en la decisión de las mujeres de desarrollar una estrategia profesional internacional?».

Metodología

Este estudio forma parte de un proyecto de investigación de mayor alcance (*Flujos de recursos humanos en ciencia y tecnología: Buscando la excelencia a través del talento*), financiado por el MICIIN CSO2009-09003 y que tiene como objetivos:

- a) Establecer de qué manera afecta la movilidad internacional a las carreras profesionales y personales de los individuos altamente cualificados en los ámbitos de la ciencia y la tecnología.
- b) Averiguar si el sistema español de ciencia y tecnología se aprovecha de este talento para transferir la excelencia de su personal cualificado a las instituciones científicas.

En este artículo, nos centramos en la primera cuestión y, concretamente, en los objetivos específicos a los que ya nos hemos referido en el apartado introductorio: identificar los factores explicativos de la movilidad internacional del personal altamente cualificado, analizar la influencia que tiene la movilidad internacional en las carreras profesionales del personal altamente cualificado y determinar si existen diferencias de género.

Para analizar los objetivos mencionados, se optó por la utilización de una metodología cualitativa. La utilización de metodologías cualitativas es la más adecuada cuando se quieren entender factores complejos, que están detrás de pautas y comportamientos nuevos, de los que no tenemos demasiada información. Además, esta metodología es más eficiente cuando se quiere saber qué opinan las personas entrevistadas sobre estas cuestiones (Keats, 2000).

Así, durante el año 2011, recogimos la información cualitativa de 22 trayectorias profesionales dentro del marco del proyecto mencionado. Los criterios de selección fueron decididos de acuerdo con los objetivos de la investigación. Por lo tanto, se trataba de personas altamente cualificadas que desempeñaban funciones de dirección —incluyendo emprendedores y empresarios— en sectores innovadores. El manual de Frascati incluye dentro de este sector todas aquellas empresas o entidades que destinan una parte significativa de su presupuesto a desarrollar nuevos productos o servicios mediante la utilización de tecnología punta. En este sentido, las 22 personas entrevistadas trabajaban en empresas y departamentos de sectores empresariales donde se desarrollaban actividades de investigación y/o innovación.

Además, de acuerdo con los objetivos propuestos en este estudio, las personas entrevistadas habrían acumulado una experiencia internacional significativa para su carrera profesional. Ello suponía que tenían que haber residido, al menos una vez, en el extranjero por un período largo y continuado de tiempo (al menos un año). Se descartaban, por tanto, aquellas personas que hubieran tenido una alta movilidad internacional, con la finalidad de llevar a cabo viajes de negocios o reuniones de investigación cortas. Las estancias tenían que haber estado relacionadas con su trayectoria formativa y/o profesional (por tanto, se descartaban las experiencias internacionales únicamente para aprender idiomas o realizar trabajos esporádicos sin relación con su ámbito de *expertise* y/o profesional). Finalmente, el último criterio de selección de las personas entrevistadas, relativo a su sexo, trataba de buscar una proporción suficiente de mujeres.

El acceso al personal directivo y emprendedor con trayectorias internacionales relevantes es difícil, a no ser que exista un contacto particular previo que permita intermediar una relación de confianza entre la persona investigadora y la informante clave. Por eso utilizamos los contactos ya existentes y, a partir de ellos, seguimos ampliando nuestro grupo de individuos siguiendo una estrategia de bola de nieve. La dificultad de encontrar con exactitud esta población nos hizo descartar a dos personas después de haberlas entrevistado. Aunque habían realizado una estancia larga en el extranjero, ésta no había sido significativa en su carrera profesional ni se había reflejado en su actividad de innovación o de entender la estrategia de negocios dentro de una economía de mercado global.

El método elegido para obtener información sobre sus trayectorias de vida fue la entrevista semiestructurada. Se realizaron algunas entrevistas previas para testear el guión de éstas y la cobertura de los objetivos de la investigación. A partir de este test, se realizaron algunos ajustes de menor importancia que se implementaron en las entrevistas posteriores. Principalmente, se redujeron el número de preguntas y se focalizó la conversación en la experiencia y en la opinión subjetiva de los informantes. También, durante las entrevistas, y siguiendo a Woodhouse (1998), las preguntas se fueron adaptando de modo que se pudiera integrar otros aspectos relevantes sugeridos por los informantes. La entrevista perseguía la finalidad de reconstruir la trayectoria profesional y personal o familiar de las personas entrevistadas. Además, durante la entrevista, se indagó sobre las razones para marcharse y/o volver.

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de entre una y dos horas. Todas fueron grabadas y transcritas. El análisis de la información se realizó una vez terminada esta fase. Cada entrevista se organizó en los distintos temas clave y, a partir de aquí, se construyó una tabla de doble entrada donde constaba la información relativa a la persona entrevistada y cada uno de los temas abordados. A partir de la comprensión de la trayectoria de vida de cada persona, se analizaba, en primer lugar, cada dimensión y, después, las circunstancias que rodeaban a estas personas. Finalmente, se establecieron los resultados y las conclusiones que se presentan en este artículo.

Los 22 perfiles corresponden a 9 hombres y a 13 mujeres directivos o emprendedores vinculados con la investigación y la innovación en cualquier sector de actividad y con una experiencia previa en el extranjero relevante para su carrera profesional (ver anexo 1). Diez son ingenieros o ingenieras, siete economistas y/o graduados en empresariales, dos físicas, un informático, una licenciada en historia y tecnología (titulación extranjera) y una licenciada en genética (titulación extranjera). Todos ellos tienen estudios de posgrado en su ámbito profesional y hay cuatro que tienen también estudios de doctorado.

En relación con el lugar de destino, ocho de ellos fueron a Estados Unidos a realizar una maestría relacionada con la gestión de empresas o a sacarse el doctorado en su campo de especialización. Tres de ellos fueron al Reino Unido; dos, a Alemania, y uno, a Irlanda. En estos casos, fueron a realizar completamente o a terminar una carrera, un máster o un doctorado, con posterioridad a lo cual comenzaron su carrera profesional allí o retornaron a España. Respecto a los restantes, su estancia se contextualiza dentro del mercado laboral, es decir, en el ejercicio de una actividad profesional o en la creación de una empresa.

En cuanto a su lugar de residencia (en el momento de la entrevista), catorce de ellos (nueve mujeres y cinco hombres) habían regresado a España, mientras siete de ellos continuaban viviendo en el extranjero (cuatro hombres y tres mujeres). Respecto a las personas que habían regresado, prácticamente todas lo habían hecho a su lugar de origen excepto cuatro. En relación con los españoles que aún están viviendo en el extranjero, tres hombres viven en Estados Unidos; uno, en Angola, y una mujer, en Irlanda. Los dos casos restantes son una uruguaya y una estadounidense, que viven en España desde hace más de cinco años (estancia duradera).

Por lo que se refiere a su situación personal, todos tienen pareja, excepto dos hombres que son solteros. Sus edades oscilan entre los 30 y los 55 años, aunque más de la mitad se encuentran entre los 30 y los 40 años.

Finalmente, respecto a su situación profesional, once de ellos son emprendedores y los demás trabajan para empresas del sector tecnológico y de las telecomunicaciones o en organismos y departamentos de investigación como directivos o directivas. Seis hombres han creado sus propias empresas o alternan su actividad de gestión en una multinacional con la actividad emprendedora. Respecto a las mujeres, cinco de ellas (una extranjera y el resto nacionales) han creado una empresa, las demás ocupan puestos de gestión como direc-

tivas. Como sus compañeros varones, algunas de ellas han alternado durante su carrera profesional puestos de alta dirección con proyectos empresariales.

Estrategias de movilidad a lo largo del ciclo vital

La edad y la etapa en la que las entrevistadas y los entrevistados inician su estadía en el extranjero es fundamental para entender sus motivaciones y objetivos. La mayoría de ellos fueron por primera vez al extranjero para completar sus estudios, por lo que su objetivo principal era obtener una titulación allí y, complementariamente, mejorar su nivel de idiomas. Sin embargo, la motivación de estas personas iba más allá de las razones académicas o formativas, pues tenían plena consciencia de las implicaciones que ello va a tener en su estrategia profesional: «Yo tenía bastante claro que era bueno para mi carrera profesional estar un tiempo fuera de España y lo sigo pensando» (Irene, directiva española).

Por otra parte, algunas personas iniciaron estrategias de movilidad internacional más tardíamente, cuando sus empresas les asignaron proyectos internacionales o por cuestiones afectivas, como, por ejemplo, después de haber roto con una pareja.

Por último, para una minoría, la movilidad internacional estuvo ligada a las estrategias familiares, puesto que sus padres eran exiliados o delegados de organismos internacionales y estuvieron viviendo en otros países desde la infancia. Para estas personas, estudiar en el extranjero o trabajar en diversos países es una realidad más habitual que para otras personas, porque formó parte de sus vidas desde muy jóvenes.

Incluso a pesar de esta diferenciación entre individuos que van por unas razones u otras, todos establecen una estrategia profesional autónoma, donde lo profesional y lo personal se van enlazando de manera paulatina y complementándose mutuamente. Así, los estudios en el extranjero les da la oportunidad de establecer redes, encontrar un empleo estimulante o desarrollar ideas de innovación. Ello les sitúa en una posición de ventaja competitiva en el mercado global y frente a sus competidores. Las relaciones interpersonales con profesionales de distintas nacionalidades mejoran su capacidad de establecer negocios altamente internacionalizados y de encontrar parejas de otras nacionalidades. La confianza de haber desarrollado una carrera internacional y de haber vivido cómodamente en otros países favorece la decisión de seguir a una pareja de otra nacionalidad.

La duración de su estancia está prevista de antemano, en razón al cumplimiento de ciertos objetivos. A veces, incluso literalmente, porque han agotado el tiempo de vigencia de su visado o permiso de trabajo. Las personas que eligieron quedarse definitivamente en el país de origen argumentan razones de índole objetiva y también subjetiva. Se alude al hecho de que, de esa manera, evitaban una situación económica precaria en el país de origen y también aludían razones sentimentales o relacionadas con la adopción de un estilo de vida diferente.

Es perfectamente posible vivir en dos sitios, ¿no? Es un mundo global, que te permite tener un par de residencias y que, a lo mejor, no me tengo que volver a España y cerrar mi residencia aquí [en los Estados Unidos], sino que, probablemente, ha llegado el momento de vivir en los dos sitios. (Blas, directivo español en Estados Unidos e impulsor de diversas empresas en España)

Una minoría no termina haciendo lo que se había planeado inicialmente y, finalmente, se queda a vivir en esos mismos países o en otros distintos. En ese momento, consideraron que era una gran oportunidad, porque en el país de origen las condiciones laborales eran precarias y el nicho ocupacional no estaba suficientemente desarrollado.

Yo no sabía si me iba a quedar aquí, en este país [Estados Unidos] o no. Lo que pasa es que empiezas a trabajar en una empresa Y, luego, en España, pues no había nada. (Fernando, empresario español residente en Estados Unidos)

Más tarde volverán a decidir si se establecen definitivamente en ese país, si marchan a otro o si vuelven a España. Las personas que decidieron quedarse definitivamente en el país de acogida fueron construyendo y consolidando sus vidas afectivas paulatinamente. La decisión es muy compleja y se entrelaza en el tiempo. Así lo refleja el siguiente entrevistado, un empresario español residente en Estados Unidos:

Las cuestiones personales, por lo general, suelen ser un trauma para los jóvenes que vinimos aquí [a los Estados Unidos]. Cuando tienes que tomar una decisión..., porque si te casas allí, te quedas y, o sea, que más bien, lo que hemos hecho muchos, incluido yo, es, más o menos, retrasar esa decisión hasta saber exactamente. (Fernando, empresario español residente en Estados Unidos)

Si bien el deseo de aprender y tener experiencias profesionales en el extranjero puede motivar en mayor medida las razones de ida; las razones personales son más decisivas que las profesionales en el momento del retorno. Ello se explica porque están en otra etapa de su ciclo vital, donde los proyectos personales, de pareja y familiares son más decisivos. Como veremos más adelante, las decisiones también son menos individuales, porque depende del compromiso y de la situación profesional de sus parejas.

El papel de la familia en las estrategias internacionales de movilidad

Así pues, las personas entrevistadas, incluidas las mujeres, han desarrollado una estrategia de movilidad autónoma que responde, sobre todo, a motivaciones profesionales. Su estrategia comienza en solitario, porque eran jóvenes y aún no tenían parejas. Sin embargo, las mujeres con pareja e hijos no han dejado de ser móviles. Algunas incluso se han trasladado con toda su familia a los destinos internacionales que les han asignado. En cambio, cuando explican las razones que motivaron su retorno, casi todas las mujeres y más de la mitad de

los hombres ofrecen en mayor medida razones personales para explicarlo. Ello sugiere que las motivaciones personales y familiares afectan más a las directivas y empresarias que a los directivos y empresarios.

Quando terminé [el doctorado], por razones personales, me vuelvo a España, mi padre tenía un cáncer y, bueno, decidí volver, cortar mi carrera profesional, y volví a [omitido el nombre], mi ciudad natal. (Irene, directiva española)

La educación de los hijos y el estado de salud de los mayores son las principales causas que motivan la vuelta. En este sentido, es interesante enfatizar que mientras los hijos se mueven junto a los padres, los padres se quedan en el país de origen y se convierten en un elemento clave para el retorno. En la siguiente cita, esta mujer directiva enfatiza esta razón, subrayando el papel de su marido.

Volvimos sobre todo porque mi marido tenía familia. Mis padres ya no vivían. Mis hermanas las veían todos los veranos, y venían con sus hijos, eso era lo de menos. Pero los padres de mi marido iban envejeciendo. Y para mi marido era muy importante que mis hijos, que estaban muy acostumbrados a la cultura americana, su lengua era el inglés, pues se acostumbraran [también] a la cultura española, que aprendieran el castellano, que pudieran disfrutar de sus abuelos. Y también que nosotros pudiéramos ayudar, que sus padres, en los últimos años de su vida, que estuvieran rodeados de la mayor parte de la familia. (Rocío, directiva española)

Desde una perspectiva de género, es importante destacar que ambos, hombres y mujeres, comparten la misma visión. Como decíamos con anterioridad, su estadía en el extranjero cubre un período profesional y personal fundamental de sus vidas. Pero, en el caso de las parejas con hijos, antecede el regreso a España. Pueden estar desempeñando un cargo de alta dirección o dirigiendo una empresa emergente innovadora y exitosa, pero cuando son conscientes de que ese período se ha completado, comienzan a preparar el retorno.

O sea, por un lado, yo había terminado un ciclo profesional... Y, por otro, mi mujer quería volverse a España. Entonces, bueno, pues, también pensé que sería empezar de nuevo y que eso siempre es bueno, de vez en cuando, ¿no? Renovarse. (David, directivo residente en España, antes empresario en Estados Unidos)

El cuidado de los hijos no es una razón suficiente para volver. Las mujeres directivas y empresarias en el extranjero explican que sus horarios laborales y de las guarderías eran mejores que en España y que podían compatibilizar más flexiblemente su vida profesional y familiar. Sólo una de las mujeres extranjeras explica que cuando sus padres están de visita en España, ellos pueden recuperar su vida de pareja. Sin embargo, lo más habitual es que la vuelta se justifique como una necesidad de criar a los hijos dentro de la cultura española y teniendo a los familiares más cerca. Esta idea ya se ha mostrado en la cita anterior, de Rocío, y se vuelve a mencionar en la de Catalina:

Los niños empezaban. Mi hijo de tres años empezaba el colegio. Entonces, había que decidir. También por otras circunstancias. Él [el marido] llevaba más tiempo que yo allí en Bruselas y teníamos una serie de ventajas si él se iba antes de 10 años [...] Pues coincidiendo ya, un poco con la etapa en la que nos queríamos volver, tuve una entrevista aquí en [nombre de la empresa omitida], con el presidente del grupo, y me ofrecieron venirme aquí, y me vine. (Catalina, directiva española)

Tal como se ha puesto de manifiesto en la literatura anglosajona, la mayor orientación profesional de las mujeres ha desencadenado un nuevo escenario para las parejas profesionales altamente cualificadas. Ahora, las decisiones son tomadas de acuerdo con los intereses profesionales de los dos miembros de la pareja de mutuo acuerdo. Los proyectos más interesantes en el extranjero de un miembro de la pareja y las oportunidades que tiene el miembro que ha de seguirle son fundamentales para entender su decisión.

Autonomía personal y profesional de las mujeres directivas y empresarias

Las estrategias de movilidad favorecen que las mujeres directivas y empresarias desarrollen capacidades y habilidades relacionadas con el establecimiento de negocios en un mercado globalizado. Comentan que vivir en el extranjero permite manejar fácilmente diversas culturas, hablar varios idiomas y fomentar las redes sociales necesarias para enriquecer su actividad profesional y/o su área de negocios. Como comenta esta empresaria, crear una empresa global sobrepasa el mercado local y exige competencias diferentes.

No es lo mismo el que tiene una mercería aquí en Barcelona y le vende a la gente del barrio, que estar acostumbrada a tratar con un tipo de personas que ya saben lo que quieren y tal, que abrir un mercado en que has de tratar con aquel señor mayor y es holandés, con el otro que acaba de entrar y es el hijo de papá y es italiano. Claro, es que tienes que aprender a moverte más, a saber de todo. (Carolina, mujer española empresaria)

Todas las mujeres entrevistadas coinciden en afirmar que la movilidad internacional es importante para progresar profesionalmente, pero que también ha transformado su modo de pensar, su estilo de vida y de relacionarse con los demás. Es decir, el impacto de la movilidad va más allá de los conocimientos y de la experiencia laboral, lo cual cambia su concepción del mundo. Han adquirido destrezas básicas que les permiten desenvolverse en entornos económicos y de innovación más competitivos y muy masculinizados. Quizá por eso, aunque reconocen que ser mujer en un mundo de hombres es difícil, consideran que no han sido discriminadas. Así lo relata una directiva española:

En Japón, los hombres, para negociar, se emborrachan. Y yo no me emborracho. Entonces, un hombre en mi posición se hubiera tenido que emborrachar. Y yo, pues dije que no, y ya está. (Adela mujer española directiva)

El alto nivel de competencia y el hecho de que todos los profesionales asuman, en un contexto internacional, un código neutral y de cortesía, en cierta medida, sobrepasan los valores locales que pueden ser mucho más sexistas. La misma directiva explica, así, el trato que recibe de sus compañeros varones en las reuniones de negocios, en un sector altamente masculinizado como el de la innovación tecnológica del sector de la seguridad:

Yo no sé si tú sabes que los tenistas, cuando juegan con un tenista zurdo, se despistan mucho, porque es algo a lo que no están acostumbrados. Pues yo creo que en el mundo de los negocios, en general, cuando aparece una mujer pasa un poco eso..., que hay gente que no está acostumbrada, simplemente, no están acostumbrados. Pero no creo que sea... [piensa]. Es decir, no tiene consecuencias ni positivas ni negativas, necesariamente. (Adela mujer española directiva)

Como extensión de esa autonomía personal y profesional de las mujeres con perfiles altamente cualificadas, también hay que destacar que algunas empresarias fueron desarrollando su idea de negocio poco a poco, por un interés personal que les permitiera, por una parte, conseguir una posición competitiva en el mercado internacional y, por otra, poder conciliar el trabajo profesional con su vida personal.

¿Por qué monté la empresa? Nada, que me gusta más. Me es más reconfortante el trabajo, me... Y, bueno, particularmente en esta empresa que es nuestra, que es más creativa también... Bueno, no sólo el dinero. No sólo el sueldo, [porque] nos va muy bien para compatibilizar con Por ejemplo, ahora acabamos de tener un hijo y nos arreglamos bastante bien, eh. También el manejo de las vacaciones o de los viajes de cada uno, y realmente lo llevamos muy O sea, que eso también recompensa. Si te gusta, búscate esto y tal. Bien organizadas las horas, las jornadas, es mejor. (Ana empresaria española)

Conclusiones

Las trayectorias de las personas directivas y empresarias en los sectores innovadores incluidas en este trabajo confirman la capacidad de actuación de los profesionales altamente cualificados. Dichas estrategias están estrechamente relacionadas con la movilidad internacional y el fortalecimiento de sus perfiles y actividades profesionales en un mundo globalizado. A pesar de tener ciertas ventajas, el mercado constriñe sus oportunidades mediante un marco legal restrictivo, la rigidez de los mercados locales e, incluso, los propios límites que sus familias suponen en algunos momentos clave de su ciclo vital.

Las parejas y la familia no constituyen ningún obstáculo a la hora de emprender la marcha hacia el extranjero, porque les mueve una fuerte motivación profesional y porque, al ser jóvenes, tienen pocos compromisos familiares. Las cuestiones personales aparecen algo más tarde, cuando tienen parejas e hijos. En ese momento, lo personal y lo profesional se entrelazan y las decisio-

nes se vuelven más complejas: se toman conjuntamente y teniendo en cuenta las oportunidades laborales del otro. Ello confirma la dependencia de las vidas y aspiraciones profesionales en la construcción de las identidades contemporáneas, como también se ha destacado en la literatura. Por tanto, las decisiones personales también dependen de las trayectorias profesionales y de las oportunidades laborales en un mercado globalizado.

Hombres y mujeres expresan las mismas razones para explicar por qué motivo se van al extranjero, lo cual confirma las tesis de que no existen diferencias en cuanto a sus motivaciones, sino barreras institucionales que impiden que más mujeres accedan a posiciones internacionales altamente competitivas. Las mujeres que aparecen en este estudio no son ejemplos de parejas con estrategias de movilidad secundarias, ligadas a los proyectos de sus parejas masculinas. Por el contrario, algunas de estas mujeres han desarrollado trayectorias profesionales y de movilidad que han afectado a toda la familia.

Sin embargo, las mujeres parecen más motivadas que los hombres a volver por razones familiares, fundamentalmente relacionadas con los hijos y el cuidado de los padres. Sin embargo, el cuidado de los hijos no es citado como un problema entre las mujeres directivas y empresarias en el extranjero. Es más importante el hecho de integrar a sus hijos en la cultura familiar de origen.

Para las mujeres, la movilidad internacional supone una oportunidad extraordinaria para desarrollar su personalidad y su crecimiento profesional autónomo. Ello es esencial a la hora de establecer una estrategia para conciliar su vida personal y profesional. Las mujeres empresarias destacan que su idea de negocio ha surgido de su capacidad creativa y porque esta actividad les permitía conciliar los intereses profesionales con la vida familiar. Ninguna de ellas ha citado, como sí hace la literatura, que traten de escapar del techo de cristal que imponen las organizaciones altamente masculinizadas sobre sus capacidades.

Por el contrario, aunque son conscientes de las dificultades de llevar a cabo una actividad profesional altamente masculinizada, no declaran haber sido objeto de discriminaciones sexuales. Los códigos de cortesía y neutralidad del mundo de los negocios parecen minimizar estos sesgos culturales que, sin embargo, pueden prevalecer en otros niveles de las sociedades patriarcales.

Referencias bibliográficas

- ACKERS, Louise (2004). «Managing Work and Family Life in Peripatetic Careers: The Experiences of Mobile Women Scientists in the European Union». *Women's Studies International Forum*, 27 (3), 189-201.
<<http://dx.doi.org/10.1016/j.wsif.2004.03.001>>
- (2005). «Moving people and knowledge: Scientific mobility in the European Union». *International Migration*, 43 (5), 99-131.
<<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2435.2005.00343.x>>
- (2008). «Internationalisation, Mobility and Metrics: A New Form of Indirect Discrimination?». *Minerva*, 46, 411-435.
<<http://dx.doi.org/10.1007/s11024-008-9110-2>>

- ADLER, Nancy J. (1984). «Women do not want international careers: And other myths about international management». *Organizational Dynamics*, 13, 66-79.
<[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90019-6](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(84)90019-6)>
- ALLEN, Sheila y TRUMAN, Carole (1993). *Women in Business: Perspectives on Women Entrepreneurs*. Londres: Routledge.
- ALTMAN, Yochanan y SHORTLAND, Susan (2008). «Women and international assignments: Taking stock - A 25 year review». *Human Resource Management*, 47 (2), 199-216.
<<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20208>>
- ARISS, Akram Al (2010). «Modes of engagement: Migration, self-initiated expatriation, and career development». *Career Development International*, 15 (4), 338-358.
<<http://dx.doi.org/10.1108/13620431011066231>>
- BASTIDA, María (2006). «¿Una nueva barrera de cristal?». *Trabajo*, 18, 205-216.
- BENSON, George S. y MARSHALL, Pattie (2008). «Is expatriation good for my career?: The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes». *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1636-1653.
<<http://dx.doi.org/10.1080/09585190802295058>>
- BENSON-REA, Maureen y RAWLINSON, Stephen (2003). «Highly skilled and business migrants: Information processes and settlement outcomes». *International Migration*, 41 (2), 59-79.
<<http://dx.doi.org/10.1111/1468-2435.00235>>
- BONACHE, Jaime (2005). «Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables». *Personal Review*, 34 (1), 110-124.
<<http://dx.doi.org/10.1108/00483480510571905>>
- BROWN, Philip (2001). *High Skills. Globalization, Competitiveness and Skill Formation*. Oxford: Oxford University Press.
- CASTELLS, Manuel (ed.) (2004). *The Network Society: A Cross-Cultural Perspective*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- CASTLES, Stephen y MILLER, Mark J. (2009). *The Age of Migration*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- COLLINGS, David; DOHERTY, Noleen; LUETHY, Madeleine y OSBORN, Derek (2011). «Understanding and supporting the career implications of international assignments». *Journal of Vocational Behavior*, 78, 361-371.
<<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.010>>
- DAILY, Catherine M. S.; CERTO, Trevis y DALTON, Dan R. (2000). «International experience in the executive suite: The path to prosperity?». *Strategic Management Journal*, 21 (4), 515-523.
<[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<515::AID-SMJ92>3.0.CO;2-1](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<515::AID-SMJ92>3.0.CO;2-1)>
- DAVIDSON, Marilyn J. y BURKE, Ronald J. (ed.) (1994). *Women in Management: Current Research Issues*. Londres: Paul Chapman Publishing.
- DOCQUIER, Frederic; LOWELL, B. Lindsay y MARFOUK, Abdeslam (2009). «A Gendered Assessment of Highly Skilled Emigration». *Population and Development Review*, 35 (2), 297-321.
<<http://dx.doi.org/10.1111/j.1728-4457.2009.00277.x>>
- FAGGIAN, Alessandra; MCCANN, Philip y SHEPPARD, Stephen (2007). «Some evidence that women are more mobile than men: Gender differences in UK Graduate migration behaviour». *Journal of Regional Science*, 47 (3), 517-539.
<<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9787.2007.00518.x>>

- FAVELL, Adrian (2003). «Games without Frontiers?: Questioning the Transnational Social Power of Migrants in Europe». *European Journal of Sociology*, 44, 397-427. <<http://dx.doi.org/10.1017/S0003975603001334>>
- (2008). *Eurostars and Eurocities: Free movement and mobility in an integrating Europe*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- FOSTER, Nick (1999). «Another “glass ceiling”?: The experience of women professionals and managers on international assignments». *Gender, Work and Organization*, 6 (2), 79-90. <<http://dx.doi.org/10.1111/1468-0432.00072>>
- GAILLARD, Anne M. y GAILLARD, Jacques (1998). *International migration of highly qualified: A bibliographic and conceptual itinerary*. Nueva York: Center of Migration Studies.
- GREGERSEN, Hal B.; MORRISON, Allen J. y BLACK, J. Steward (1998). «Developing leaders for the global frontier». *Sloan Management Review*, 40 (1), 21-32.
- GONZÁLEZ RAMOS, Ana M. y VERGÉS BOSCH, N. (2011). «Moving for What? International Mobility Strategies of Women in ICT Careers». *International Journal of Gender, Science and Technology*, 3 (2), 501-516. <<http://dx.doi.org/10.1080/0966369X.2012.701198>>
- (2013). «International mobility of women in Science and Technology careers: shaping plans for personal and professional purposes». *Gender Place and Culture*, 20 (5), 613-629.
- GONZÁLEZ RAMOS, Ana M. y MALPICA, C. (2013). «International Mobility of Spanish Men and Women Doctorate Holders». *Sociology and Technoscience*, Special Issue Women on Movement (forthcoming).
- HALL, Douglas T. y LAS HERAS, Mireia (2009). «Long live the organisational career». En: COLLIN, Audrey y PATTON, Wendy (ed.). *Vocational Psychological and Organisational Perspectives on Career Towards a Multidisciplinary Dialogue*. Róterdam: Sense Publishers.
- HAINES, Victor y SABA, Tania (1999). «International mobility policies and practices: Are there gender differences in importance ratings». *Career Development International*, 4 (4), 206-211. <<http://dx.doi.org/10.1108/13620439910270580>>
- HELD, David; MCGREW, Anthony; GOLDBLATT, David y PERRATON, Jonathan (1999). *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Cambridge: Polity.
- INKSON, Kerr; GUNZ, Hugh; GANESH, Shiv y ROPER, Juliet (2012). «Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries». *Organization Studies*, 33 (3), 323-340. <<http://dx.doi.org/10.1177/0170840611435600>>
- IREDALE, Robin (2001). «The migration of professionals: Theories and typologies». *International Migration*, 39 (5), 7-24. <<http://dx.doi.org/10.1111/1468-2435.00169>>
- KEATS, Daphne (2000). *Interviewing: A practical guide for students and professionals*. Filadelfia, Buckingham: Open University Press.
- KING, Russell y ZONTINI, Elisabetta (2000). «The role of gender in the South European immigration model». *Papers*, 60, 35-52.
- KOFMAN, Eleanor (1999). «Female “Birds of Passage” a Decade Later: Gender and Immigration in the European Union». *International Migration Review*, 33 (2), 269-299. <<http://dx.doi.org/10.2307/2547698>>

- (2000). «The Invisibility of Skilled Female Migrants and Gender Relations in Studies of Skilled Migration in Europe». *International Journal of Population Geography*, 6, 45-59.
 <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1220\(200001/02\)6:1<45::AID-IJPG169>3.0.CO;2-B](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1220(200001/02)6:1<45::AID-IJPG169>3.0.CO;2-B)>
- MARTIN-BRELOT, Helene; GROSSETTI, Michel; ECKERT, Denis; GRISTAI, Olga y KOVÁCS, Zoltán (2010). «The Spatial Mobility of the “Creative Class”: A European Perspective». *International Journal of Urban and Regional Research*, 34 (4), 854-870.
 <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2427.2010.00960.x>>
- MAHROUM, Sami (2000). «Highly skilled globetrotters: Mapping the international migration of human capital». *R&D Management*, 30 (1), 23-31.
 <<http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.00154>>
- OCDE (2001). *Innovative People: Mobility of Skilled Personnel in National Innovation Systems*. París: OECD Publishing.
- OSO, Laura y VILLARES, María (2006). «El autoempleo como una estrategia de incorporación laboral para los inmigrantes en Galicia». En: OSO, Laura (dir.). *Formación, profesionalización e acción na Mediación Intercultural*. Santiago de Compostela: UDC. Manual n.º 24.
- RAGHURAM, Pavarti (2008). «Migrant Women in Male-Dominated Sectors of the Labor Market: A Research Agenda». *Population, Space and Place*, 14, 43-57.
 <<http://dx.doi.org/10.1002/psp.472>>
- RECCHI, Ettore y FAVELL, Adrian (eds.) (2009). *Pioneers of European Integration: Citizenship and Mobility in the EU*. Cheltenham y Northampton: Edward Elgar Publishing.
- RIUSALA, Kimmo y SUUTARI, Vesa (2000). «Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses». *Career Development International*, 5 (2), 81-90.
 <<http://dx.doi.org/10.1108/13620430010318945>>
- SÁIZ, Amelia (2010). «Procesos, convergencias y variaciones en el empresariado femenino de origen asiático en España». *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 92, 57-75.
- SÁNCHEZ, M. Eugenia; SANZ, Raquel y BARBA, M. Isabel (2008). «Internacional workers' satisfaction with the repatriation process». *The International Journal of Human Resources Management*, 19 (9), 1683-1702.
 <<http://dx.doi.org/10.1080/09585190802295256>>
- SASSEN, Saskia (2007). *Una sociología de la globalización*. Buenos Aires y Madrid: Katz Barpal Editores.
- SELMER, Jan y LEUNG, Alicia S. M. (2003). «Personal Characteristics of Female vs Male Business Expatriates». *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 195-212.
 <<http://dx.doi.org/10.1177/14705958030032004>>
- SHAFFER, Margaret; HARRISON, David A.; GILLEY, K. Matthew y LUK, Dora M. (2001). «Struggling for balance amid turbulence on international assignments: Work-family conflict, support and commitment». *Journal of Management*, 27, 99-121.
 <<http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700106>>
 <[http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00088-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00088-X)>
- SHAUMAN, Kimberlee (2010). «Gender Asymmetry in Family Migration: Occupational Inequality or Interspousal Comparative Advantage?». *Journal of Marriage and Family*, 72, 375-392.
 <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00706.x>>

- SOLÉ, Carlota; PARELLA, Sonia y ALARCÓN, Amado (2009). «El autoempleo de las trabajadoras inmigradas. ¿Una alternativa a la discriminación laboral?». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27 (1), 171-200.
- STAHL, Günter K.; MILLER, Edwin L. y TUNG, Rosalie L. (2002). «Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment». *Journal of World Business*, 37 (3), 216-227.
<[http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00080-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00080-9)>
- STROH, Linda K.; BLACK, Stewart; MENDENHALL, Mark E. y GREGERSEN, Hal B. (2005). *International Assignments: An Integration of Strategy, Research, and Practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- SUUTARI, Vesa (2003). «Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment». *Journal of Managerial Psychology*, 18 (3), 185-207.
<<http://dx.doi.org/10.1108/02683940310465225>>
- THARENNOU, Phyllis (2008). «Disruptive decisions to leave home: Gender and family differences in expatriation choices». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 183-200.
<<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.08.004>>
- URBANO, David; TOLEDANO, Nuria y RIBEIRO-SORIANO, Domingo (2011). «Socio-cultural factors and transnational entrepreneurship: A multiple case study in Spain». *International Small Business Journal*, 29 (2), 119-134.
<<http://dx.doi.org/10.1177/0266242610391934>>
- URRY, John (2007). *Mobilities*. Cambridge: Polity Press.
- WOODHOUSE, Philip (1998). «People as informants». En: THOMAS, Alan; CHATAWAY, Joanna y WUYTS, Marc (eds.) *Finding out fast*. Londres: Sage.

Anexo I

Tabla 1. Perfil de la población entrevistada

Nombre	Formación académica		Situación personal		País de nacimiento	Lugar y duración	Retorno o de no retorno	Motivo de retorno		Sector
	Sexo	Edad	Edad	Situación personal				Profesión actual	Profesión actual	
1 Irene	M	40-45	40-45	Casada e hijo	España	Reino Unido (5-10 años)	Sí	Personal	Directiva	Innovación salud
2 Adela	M	40-45	40-45	Casada	España	Estados Unidos (1-3 años)	Sí	Profesional	Directiva	Innovación seguridad
3 Noemi	M	40-45	40-45	Casada e hijos	España	Estados Unidos (3-5 años)	Sí	Profesional	Directiva	Innovación comunicaciones
4 Daniel	H	45-50	45-50	Casado e hijos	España	Estados Unidos (5-10 años)	Sí	Mixto	Directivo	Innovación comunicaciones
5 Pablo	H	40-45	40-45	Soltero	España	Estados Unidos (1-3 años)	Sí	Mixto	Empresario	Innovación alimentación
6 Ignacio	H	40-45	40-45	Soltero	España	Irlanda (5 años) y Alemania y Angola (más de 10 años)	No	Profesional	Empresario	Innovación seguridad
7 Eduardo	H	40-45	40-45	Casado e hijo	España	Israel (1-3 años)	Sí	Profesional	Directivo	Innovación servicios
8 Carla	M	40-45	40-45	Casada e hijos	Estados Unidos	España (5-10 años)	No	Personal	Directiva	Innovación servicios
9 Blas	H	40-45	40-45	Soltero	España	Estados Unidos (10 años con algunos periodos de interrupción)	No	Profesional	Directivo	Innovación comunicaciones
10 María	M	40-45	40-45	Casada	España	Alemania, Singapur, Reino Unido y Francia (5-10 años)	Sí	Personal	Directiva	Innovación textil
11 Cecilia	M	40-45	40-45	Casada e hijo	Uruguay	España	No	Profesional	Empresaria	Innovación servicios
12 Jorge	H	40-45	40-45	Casado	España	Alemania, Japón y Estados Unidos (más de 10 años)	No	Profesional	Directivo	Innovación comunicaciones
13 Fernando	H	50-55	50-55	Casado e hijos	España	Estados Unidos (desde 1968)	No	Profesional	Empresario	Innovación seguridad
14 Lorena	M	40-45	40-45	Pareja	España	Irlanda (desde 2008)	No	Mixto	Directiva	Innovación electrónica
15 Ana	M	50-55	50-55	Casada e hijos	Venezuela	Infancia y juventud en varios países y España	No	Personal	Empresaria	Innovación servicios
16 Rocío	M	50-55	50-55	Casada e hijos	España	Alemania (1 año) y Estados Unidos (6 años)	Sí	Personal	Directiva	Innovación comunicaciones
17 Carolina	M	45-50	45-50	Casada e hijos	España	Estados Unidos (1-3 años)	Sí	Profesional	Empresaria	Innovación comunicaciones
18 Catalina	M	40-45	40-45	Casada e hijos	España	Niza (menos de 1 año) y Bélgica (5-10 años)	Sí	Personal	Directiva	Innovación salud
19 Astrid	M	40-45	40-45	Casada e hijos	España	Reino Unido, Holanda y Bélgica (3-5 años)	Sí	Profesional	Empresaria	Innovación salud
20 Luis	H	40-45	40-45	Soltero	España	Reino Unido (1-3 años)	Sí	Personal	Empresario	Innovación comunicaciones
21 Javier	H	40-45	40-45	Pareja	España	Estados Unidos (3 años)	No	Profesional	Empresario	Innovación textil
22 Filomena	M	40-45	40-45	Pareja	Francia	España (más de 10 años)	No	Mixto	Directiva	Innovación servicios

Fuente: elaboración propia.

Determinantes y evolución de la motivación de los trabajadores en un contexto de crisis económica. El caso de España

Gabriel Pruneda

Universidad de Oviedo. Departamento de Sociología
gcpruneda@gmail.com



Recibido: 12-06-2012
Aceptado: 18-01-2013

Resumen

La motivación de los trabajadores es un factor de gran relevancia, tanto en su vertiente personal como en la empresarial. El objetivo principal de este estudio es analizar los determinantes de la motivación de los trabajadores en los últimos años, en el contexto de crisis en España. Este trabajo contribuye, además, a dar a conocer el nivel de motivación de la población ocupada. Partiendo de los datos de las oleadas de 2008 a 2010 de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo¹, se emplean modelos logit ordenados para estimar los efectos marginales sobre los niveles de motivación de la población ocupada acerca de diversos factores sociodemográficos y laborales.

Los resultados obtenidos indican que el nivel global medio de motivación no ha experimentado cambios en los últimos años, al contrario de lo que se observa para grupos de trabajadores específicos, como es el caso de quienes tienen una jornada semanal inferior a veinte horas o los extranjeros. Respecto a los determinantes de la motivación, no solo existen diferencias temporales, sino que, además, se observan cambios en función del nivel de estudios, de la categoría profesional o entre asalariados y autónomos, aunque es el salario el que arroja los efectos más significativos. Como conclusiones, se resalta el valor que este trabajo tiene por ser el primero de estas características realizado para España, además de aportar evidencia sobre la motivación en un contexto de decrecimiento económico y de apoyar la tesis que defiende el papel clave del salario como elemento motivador.

Palabras clave: motivación en el trabajo; crisis económica; encuesta de calidad de vida en el trabajo; trabajadores autónomos; responsabilidad; nivel educativo; jornada laboral; salarios.

1. El grado de exactitud o fiabilidad de la información cuantitativa y cualitativa, derivada de la elaboración propia por parte del autor, es de la exclusiva responsabilidad de éste.

Abstract. *Determinants and evolution of worker motivation in a context of economic crisis: The case of Spain*

Job motivation is a key factor from both a personal and an organizational perspective. The main objective of this study is to analyze the determinants of workers' motivation in recent years in Spain, and hence in a context of crisis. This work also contributes to the knowledge of the motivational situation of the Spanish workforce. Based on data drawn from the 2008-2010 waves of the Quality of Working Life Survey, ordered logit models are used to estimate the marginal effects of sociodemographic, occupational and organizational variables. The results show that the overall level of motivation has not changed in recent years, contrary to what is found for specific groups of workers, such as those who have a working week of less than twenty hours or foreigners. Regarding the determinants of motivation, not only are there differences along time, but changes can also be observed in terms of education, job category or between waged workers and self-employed individuals. Nevertheless, monthly net income yields the most significant effect. In conclusion, the value of this research is threefold: it is the first of its kind to be conducted for Spain, it provides new evidence on motivation in a context of economic crisis, and its results support the thesis that economic incentives are one of the most powerful motivators.

Keywords: work motivation; economic crisis; quality of working life survey; self-employed workers; responsibility; educational level; working day; income.

Sumario

- | | |
|---|---|
| 1. Introducción y objetivos | 4. Factores explicativos y análisis de resultados |
| 2. Antecedentes e hipótesis | 5. Conclusiones |
| 3. Datos y fuentes utilizados, metodología y análisis descriptivo | Referencias bibliográficas |
| | Anexo |

1. Introducción y objetivos

La motivación se puede definir como el conjunto de procesos psicológicos que provocan el interés y la persistente repetición en el tiempo de acciones voluntarias encaminadas a lograr un objetivo concreto (Mitchell, 1982). A la hora de estudiar la motivación dentro de un contexto laboral, es decir, la motivación de los trabajadores, ésta se puede expresar como el deseo de llevar a cabo altos niveles de esfuerzo para conseguir objetivos organizacionales y lograr, al mismo tiempo, que dicho esfuerzo satisfaga ciertas necesidades individuales (Robbins, 1993). En consecuencia, podremos indicar que la gestión de la motivación implica dirigir los intereses de los trabajadores en la misma dirección que las necesidades de la organización y, por tanto, es esencial distinguir los elementos y los procesos que provocan, dirigen y mantienen la conducta de las personas en el trabajo: qué motiva a los trabajadores y cómo motivarlos.

Tanto las características del empleo como las del individuo son factores que afectan a la motivación. El primer grupo consiste en factores externos al individuo, tales como los contenidos del trabajo, las tareas realizadas, la

remuneración, la autonomía de que se goza, el uso de habilidades, el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, los incentivos o las relaciones interpersonales. En cuanto a las características del individuo, nos encontramos con aspectos básicos, afectivos y cognitivos, que están bajo el control de cada persona, quien busca satisfacer las necesidades de sentirse competente. Entre estas características, tendríamos las necesidades, los objetivos o las expectativas, la autodeterminación, el grado de participación en la toma de decisiones que tiene cada individuo y la actitud de éste hacia el trabajo, es decir, el significado que el trabajo tiene para cada persona en particular. Se trata del papel del empleo como vehículo que posibilita la integración y la participación en la sociedad, lo cual proporciona una identidad personal y social a los individuos (Agulló Tomás, 1998).

Debido a que la actual crisis económica está teniendo un impacto indiscutible en el mercado de trabajo y que, en consecuencia, los factores que se acaban de mencionar experimentan cambios que afectan, directa e indirectamente, a las personas, el objetivo principal de este trabajo es analizar el nivel de motivación de la fuerza laboral en España desde 2008 hasta 2010 y explicar sus determinantes, utilizando para ello como herramienta la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT).

Para ello, en primer lugar, se examinarán algunas de las teorías más consolidadas sobre motivación y se expondrán algunas de las investigaciones más relevantes sobre la motivación de los trabajadores, así como un conjunto de estudios que tienen en cuenta la coyuntura de crisis económica a la hora de analizar la motivación laboral. A partir de esta revisión de la literatura, se establecerán las hipótesis a contrastar. Seguidamente, en la sección de metodología, se revisarán las características y el grado de adecuación de la base de datos utilizada para contrastar las hipótesis y se detallarán las pruebas estadísticas realizadas para estudiar empíricamente los efectos de las variables independientes sobre la dependiente. Se incluirá, asimismo, en esta sección, un análisis descriptivo del nivel de motivación de los trabajadores en España. Por último, se ofrecerá una discusión de los resultados obtenidos a partir de los modelos estimados, tanto de cara a determinar qué variables influyen en la motivación, como la evolución en el tiempo de esta influencia, para, finalmente, exponer unas breves conclusiones.

2. Antecedentes e hipótesis

Existen diversas teorías sobre la motivación. Dos de las más conocidas son las formuladas por Maslow y Herzberg². La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), que, a día de hoy, sigue constituyendo una interpretación clásica del comportamiento, establece que existen cinco grupos básicos

2. Entre otras, sirva mencionar la teoría de la agencia, la teoría de las expectativas, la teoría de la equidad, la teoría de gestión por objetivos o la teoría de las necesidades. Para una síntesis sobre teorías de motivación laboral, véase, por ejemplo, Ramlall (2004).

de necesidades que las personas buscan satisfacer, por este orden: necesidades fisiológicas (alimento, sueño, sexo), necesidades de seguridad (física, psíquica y económica), necesidades sociales (recibir y proporcionar afecto), necesidades de estima (autoconfianza y autovaloración) y necesidades de autorrealización (crecimiento personal). Según esta teoría, lo que motiva a las personas es el deseo de conseguir o mantener las distintas condiciones que suponen la satisfacción de las necesidades básicas, así como otros deseos más intelectuales. Las implicaciones de esta teoría proporcionaron útiles revelaciones para los mandos de las organizaciones, tales como la conveniencia de encontrar diferentes vías para motivar a los empleados mediante el desarrollo de programas o prácticas dirigidas a satisfacer necesidades emergentes o no satisfechas. Es decir, cuando el concepto de la jerarquía de necesidades se aplica a las organizaciones de trabajo, la implicación obvia para la dirección es que tiene la responsabilidad de crear un clima apropiado en el que los empleados puedan desarrollar su potencial al máximo. De esta manera, una necesidad insatisfecha es un motivador potencial de comportamiento, mientras que una necesidad satisfecha deja de serlo.

Por su parte, la teoría de los dos factores (Herzberg, 1968) sostiene que los factores que conducen a la satisfacción laboral (factores motivacionales, intrínsecos al contenido del trabajo) son distintos de aquéllos que conducen a la insatisfacción (factores higiénicos, extrínsecos al trabajo en sí mismo). Entre los primeros, nos encontramos con el reconocimiento laboral, el logro de objetivos, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad o el crecimiento; mientras que, entre los segundos, tendríamos las políticas de empresa, el salario, las relaciones con los compañeros y los estilos directivos. La ausencia de factores motivacionales no produciría insatisfacción, del mismo modo que la existencia de los higiénicos no implicaría satisfacción.

También existen numerosas investigaciones que se han ocupado de estudiar la motivación desde un punto de vista empírico, de esta forma se han complementado las teorías, al aportar evidencias sobre los factores más relevantes a la hora de determinar la motivación de los trabajadores.

Entre ellas, nos encontramos con el artículo de Jurgensen (1978), que concluye que los factores considerados más importantes por los trabajadores de una empresa estadounidense a la hora de clasificar un empleo como bueno son: el tipo de trabajo en sí, la seguridad que ofrece o las posibilidades de promoción. Además, determina que los hombres asignan al salario el quinto puesto, mientras que las mujeres le atribuyen el séptimo. Algunos de estos determinantes se repiten en los resultados obtenidos para E.E. UU. por Wiley (1997), al estudiar la importancia de diez factores sobre la motivación para realizar mejor el trabajo, ya que los cinco primeros fueron, en este orden: un buen salario, el reconocimiento de las labores realizadas, la seguridad del empleo, la promoción y el crecimiento dentro de la organización y una ocupación interesante.

Si bien los dos estudios anteriores se basan en autovaloraciones de los empleados sobre los factores que les motivan, Kovach (2001) parte de la base de que quienes toman las decisiones relativas a la gestión de personal pueden tener percepciones distintas. Con el objetivo de aportar evidencia en este senti-

do, analiza el orden que tanto los unos como los otros dan a diez factores motivacionales tales como un buen salario, seguridad en el empleo, posibilidades de promoción, tareas interesantes o buenas condiciones en el trabajo. Basándose en tres encuestas realizadas en EE. UU. que abarcaban un periodo de 40 años, encuentra diferencias significativas entre las percepciones de los mandos y lo que realmente valoraban los empleados. La tercera de las encuestas, realizada en 1986 y en la que participaron 1.000 empleados y 100 mandos directivos, diferenciaba, además, a los trabajadores en función del sexo, la edad, el nivel salarial y el tipo de trabajo, y mostraba que no solo se aprecian diferencias a lo largo del tiempo, sino también entre distintas categorías laborales. Las conclusiones a las que se llega consisten en que los mandos creen que el dinero es el mayor motivador para los trabajadores, mientras que solo tres de los subgrupos de empleados opinan lo mismo: los menores de 30 años, quienes tienen los salarios más bajos y quienes ocupan los puestos menos cualificados. Además, con la excepción de los dos primeros subgrupos citados, el resto situaba las tareas interesantes en una de las tres posiciones superiores de la clasificación, lo que, según Kovach (2001), implica que la extendida opinión de que el dinero es el principal motivador no es más que un mito.

Se constata, así, que existe una corriente de pensamiento que defiende la idea de que los ingresos no son un factor de motivación de los considerados más relevantes, corriente amparada por una gran variedad de artículos en revistas especializadas y por autovaloraciones de los propios empleados. Sirvan como ilustración, en este sentido, además del texto de Kovach (2001), los ya citados de Herzberg (1968) y Jurgensen (1978). Además, existe una conexión con las postulaciones de Maslow (1943), pues de ellas se desprende que los ingresos solamente están de forma explícita detrás de la satisfacción de los dos primeros grupos de necesidades que establece.

Por su parte, y con el objetivo de aportar evidencias en sentido contrario, Rynes et al. (2004) llevaron a cabo un metaanálisis para demostrar que, generalmente, las encuestas sobre la importancia de diversos factores en la motivación de los empleados arrojan resultados inconsistentes con los estudios del comportamiento real de los mismos. Este estudio concluye que el salario no es ni el único ni el principal factor motivacional para todos. De hecho, apuntan que muchos de los otros factores mencionados por investigadores como Maslow y Herzberg (como pueden ser el trabajo interesante y la participación en la toma de decisiones) son también considerados importantes motivadores por muchos estudiosos del tema. Sin embargo, y en línea con las conclusiones de la mayoría de estudios mencionados, aseguran que el salario tiene un fuerte potencial motivador para la mayoría de trabajadores, y su efectividad real depende de gran variedad de factores individuales y de situación, incluida la forma en que se articula en la práctica.

Como complemento a los trabajos que giran en torno a la valoración independiente de diversos factores motivacionales, otros estudios tratan de identificar el grado de efectividad de diversos tipos de motivación. Tal es el caso de Gagné et al. (2010), quienes probaron en trabajadores canadienses la estructura

de una escala de motivación laboral desarrollada por ellos mismos, basándose en el marco de la teoría de la autodeterminación. Esta teoría proporciona una conceptualización multidimensional de la motivación, lo cual permite realizar su evaluación, tanto del nivel como del tipo. De esta manera, propone dos clases generales de motivación: intrínseca, consistente en el deseo de hacer algo por el mero hecho de ser interesante y agradable, y extrínseca, la que lleva a hacer algo como instrumento para conseguir un objetivo. Estas razones instrumentales difieren en función del grado de internalización³ de la motivación y, en líneas generales, lo que esta investigación muestra es que la motivación autónoma proporciona resultados mucho mejores que la motivación controlada, la cual puede estar asociada a comportamientos no deseados por la organización y no tener un efecto significativo en los resultados buscados por ésta.

Finalmente, ha de añadirse que la literatura existente sobre motivación referida al ámbito español es muy escasa y, además, no es habitual que se ocupe de los determinantes que influyen en la motivación en el trabajo. Una excepción a esto la podemos encontrar en la investigación llevada a cabo por García Sedeño et al. (2003), quienes, a partir de una muestra de 500 participantes en programas de formación ocupacional, observaron que determinados tipos de expectativas, tales como la aceptación y la integración social, el aumento de la competencia profesional o la seguridad afectan positivamente a la motivación laboral⁴.

Una vez abordado el tema de la motivación de los trabajadores en general, nos centraremos en las particularidades durante periodos de crisis económica a través de algunos ejemplos de la literatura más reciente.

2.1. Motivación laboral en un contexto de crisis económica

Durante los últimos cuatro años, se ha producido un cambio brusco de ciclo económico, que, en el caso español, afecta sobre todo a jóvenes y a trabajadores temporales. Tal y como apunta Vaquero (2011), las condiciones laborales de los más jóvenes han sufrido un fuerte empeoramiento, puesto que la tasa de paro juvenil ha pasado del 21% en 2008 al 41% en 2010. Durante ese mismo año, la tasa de temporalidad de este grupo se acerca al 60% y los contratos a tiempo parcial suponen uno de cada tres, con lo cual queda patente la precariedad de este colectivo. Por sectores económicos, se observa principalmente una destrucción de empleo inicial en la construcción y en la industria, mientras que, en las primeras fases, la crisis no incide con la misma intensidad en el sector servicios. Adicionalmente, sabemos que el empleo que se destruye en primer lugar como consecuencia de una recesión económica corresponde a

3. La aceptación de una norma que inicialmente estaba regulada por factores externos, de manera que pasa a regularse de forma interna.
4. Nótese que esta investigación no estudia la motivación de los trabajadores propiamente dicha, sino la que hay detrás de la búsqueda de empleo de los participantes en actividades de formación ocupacional.

puestos de trabajo que requieren un bajo nivel de cualificación, a los que están asociados niveles de motivación más bajos (como veremos más adelante). En consecuencia, sobreviven en una mayor proporción los empleos cualificados, caracterizados por cuestiones tales como niveles de autonomía superiores o un mayor uso de las habilidades personales, y que podemos entender asociados a niveles de motivación más elevados si los ponemos en relación con los hallazgos de Jurgensen (1978), Wiley (1997), Kovach (2001), Rynes et al. (2004) e incluso Maslow (1943) y Herzberg (1968). Como consecuencia de estos cambios en la composición de la fuerza de trabajo española, podemos encontrar variaciones en el nivel de motivación global, en el que, además, también podría estar influyendo el cambio de ciclo per se.

En este sentido, y al contrario de lo que observamos respecto a la literatura sobre motivación en el empleo en términos generales, las investigaciones existentes que se enmarcan en situaciones de crisis son muy escasas. Esto es así especialmente en el ámbito español, pero también en el europeo e incluso en el de los países pertenecientes a la OCDE⁵. Se han consultado diversos informes que han sido elaborados a partir de encuestas tales como la Encuesta Europea de Calidad de Vida y la Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo, ambas elaboradas por Eurofound, y la Wage Dynamics Network Survey, elaborada por el Banco Central Europeo. En algunos de ellos se encuentran afirmaciones que relacionan ingresos y motivación, en el sentido de que tanto empleados como empleadores temen el impacto negativo de las restricciones salariales en la motivación de los trabajadores (Eurofound, 2012; Lünemann y Mathä, 2011). No obstante, las referencias a la motivación laboral son residuales y las mencionadas encuestas no incluyen una pregunta sobre el nivel de motivación en el trabajo.

Entre los escasos estudios existentes, cabría citar, por ejemplo, el de Iqbal y Mehri (2011), quienes estudiaron las repercusiones de la crisis, tanto en mandos intermedios como en empleados de categorías más bajas del sector bancario de Islamabad, concluyendo que la crisis mundial reduce la seguridad del empleo, lo que, a su vez, disminuye la lealtad de los empleados y su motivación.

Por su parte, Tomuletiu et al. (2011) parten del propósito de evaluar el impacto de la crisis mundial en el sistema motivacional del profesorado preuniversitario de Rumanía, así como de identificar los factores subyacentes como elementos fundamentales de la mejora del rendimiento. Basándose en los resultados obtenidos, concluyen que los profesores saben que la responsabilidad o las competencias que tienen representan una fuente de satisfacción

5. En este sentido, cabe mencionar que nos encontramos con una situación muy parecida a la que veremos más adelante a la hora de justificar el motivo que imposibilita la ampliación de la dimensión temporal del presente estudio a los años anteriores a 2008, para, así, poder comparar la situación de la motivación laboral en España con anterioridad a la actual crisis y durante la misma. Así, si, en las oleadas anteriores a 2008 de la ECVT, se incluye el enunciado «Existencia de ambiente de trabajo que motiva a mejorar laboralmente», en la última oleada de la Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo el enunciado que aparece se puede traducir como: «La organización para la que trabajo me motiva a dar el mejor rendimiento».

profesional. Asimismo, son conscientes de la importancia de los incentivos económicos, a los que anteponen la seguridad en el empleo. También en un contexto rumano, Casuneanu (2011) analizó la información obtenida en 2009 de altos directivos y mandos intermedios. Entre otros resultados, obtiene que las primas en función de la productividad laboral constituyen el mayor incentivo a la hora de motivar a los empleados, seguidas por las primas no ligadas a la productividad y los cursos de formación de corta duración. Sin embargo, los incentivos económicos no son el motivador más efectivo a largo plazo, pues, pasado un tiempo, los empleados se acostumbran al nuevo nivel de ingresos y los incentivos dejan de llevar asociado el deseo de mejora del rendimiento. Los factores motivacionales más relevantes son la estabilidad del empleo, un salario potencial apropiado, posibilidades de ascenso, un paquete de beneficios estimulante, primas, un puesto atractivo, autoridad, responsabilidad y autonomía y desarrollo profesional. Finalmente, Casuneanu (2011) considera que la fuerza de trabajo en Rumanía comprende la importancia de la estabilidad laboral en el contexto económico actual, ya que las preferencias de un gran número de individuos en busca de empleo son: seguridad, el tipo de trabajo y la oferta salarial. Estos resultados apoyan, por tanto, la corriente de opinión consistente en que el dinero no lo es todo en términos de motivación laboral (Jurgensen, 1978; Kovach, 2001; Rynes et al., 2004; Gagné et al., 2010) y el autor sugiere que los directivos deben centrarse más en incentivos no económicos para mejorar la motivación de los trabajadores.

Con la finalidad de estudiar, dentro de la actual coyuntura económica, diversos factores representativos de las necesidades de los trabajadores en las que se centra la empresa, de las razones para trabajar, de factores motivacionales y de, siguiendo la terminología de Herzberg (1968), factores higiénicos, Kropivšek et al. (2011) realizaron una encuesta a directivos de Eslovenia y Croacia. Sus resultados muestran que se presta más atención a la necesidad de seguridad de los empleados, muy posiblemente como consecuencia del alto nivel de inseguridad empresarial en época de recesión. En cuanto a los factores higiénicos, el salario y las bonificaciones son los más relevantes, seguidos por la seguridad del empleo. Respecto a los factores desmotivadores, los más importantes en el caso esloveno son las reducciones de salario y de jornada, mientras que en el croata lo son los despidos. La opinión predominante en cuanto a las razones para trabajar en tiempos de recesión económica es que no se trabaja para «ser alguien», sino para tener algo, resultado totalmente coherente con el obtenido al evaluar la importancia de la satisfacción de las necesidades, donde se estableció la importancia de la necesidad de seguridad en el empleo, cuya base es «tener algo».

Hitka y Vacek (2010) estudiaron la importancia que trabajadores de varias empresas eslovacas conceden a diversos factores motivacionales relacionados con el puesto de trabajo, tales como la retribución, la duración de la jornada o la autonomía en el empleo. Comparando los resultados obtenidos con anterioridad a la crisis con los obtenidos a finales de 2009, hallaron disminuciones significativas a lo largo del tiempo, con lo cual consideraron la influencia de

la crisis económica global como la principal razón. De esta manera, concluyen que una consecuencia de los crecientes niveles de desempleo es que las personas valoran más sus ocupaciones y están dispuestas a trabajar a cambio de salarios inferiores y prestaciones menores⁶.

Basándose en datos obtenidos durante los años 2007 a 2009, Hitka y Sirotiakovà (2011) analizaron la motivación de los trabajadores de una empresa eslovaca antes del impacto de la crisis económica en el país y al inicio de la misma. En la misma línea de lo visto en Hitka y Vacek (2010), concluyen que los empleados están dispuestos a trabajar aún ante un empeoramiento de las condiciones laborales, debido a la voluntad de mantener sus puestos de trabajo. Además, llegan a afirmar que la crisis económica mundial fue la razón del aumento en la motivación de los trabajadores, aunque se ha de señalar que esta relación causal no queda suficientemente clara. Adicionalmente, muestran cómo la importancia que los empleados dan a los diversos factores motivacionales estudiados disminuye significativamente bajo los efectos económicos y sociales de la crisis mundial. Del mismo modo, establecen que dichos factores habían variado y que su orden se había visto afectado⁷.

Por otro lado, de cara a estudiar la diferencia entre la motivación de trabajadores de organismos públicos y de empresas privadas, y con la finalidad adicional de contribuir a compensar el hecho de que la mayoría de estudios sobre motivación laboral estaban centrados en épocas de prosperidad económica, Duplessis (1988) realizó una investigación en una provincia argentina durante un marco de crisis. Sin pretender hacer una comparación con los datos referidos a momentos de estabilidad económica, y utilizando como instrumento un cuestionario confeccionado al efecto con el que se medían diversos factores relacionados con el empleo, concluyó que, en recesión, los niveles motivacionales son inferiores en los trabajadores del sector privado que en los del público.

2.2. Hipótesis

Con base en esta revisión de la literatura, se establece la relevancia de estudiar las características de la motivación de los trabajadores en España y se sientan los fundamentos para plantear las cuatro hipótesis siguientes.

De acuerdo con los resultados derivados de las investigaciones de Hitka y Vacek (2010) y de Hitka y Sirotiakovà (2011), consistentes en que los trabajadores están interesados en mantener el empleo a pesar del empeoramiento de las condiciones laborales, se establece la siguiente hipótesis general:

Hipótesis I: el nivel de motivación de los trabajadores en España aumenta en tiempos de crisis.

6. Los autores de esta investigación no cuantifican el nivel de motivación, sino que estudian la importancia que los trabajadores conceden a varios factores motivacionales.
7. Ver nota 6.

A partir de las conclusiones a las que llegan Herzberg (1968), Wiley (1997) y Casuneanu (2011), respecto a que los puestos que conllevan responsabilidad, autoridad, autonomía y tareas más complejas e interesantes tienen asociados niveles de motivación superiores, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis II: el grado de responsabilidad y autonomía afecta positivamente al nivel de motivación laboral durante periodos de crisis.

Considerando que la estabilidad en el empleo proporciona niveles motivacionales más elevados, tal y como sostienen Jurgensen (1978), Duplessis (1988), Wiley (1997), García Sedeño et al. (2003), Iqbal y Mehri (2011), Tomuletiu et al. (2011), Kropivšek et al. (2011) y Casuneanu (2011), se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis III: la estabilidad laboral en tiempos de crisis tiene un efecto positivo en la motivación de los trabajadores.

Desde el punto de vista de que los ingresos son un importante elemento motivacional, tal y como apuntan las conclusiones de Wiley (1997), Rynes et al. (2004), Kropivšek et al. (2011) y Casuneanu (2011), aunque no necesariamente sean el principal motivador, en línea con las aportaciones de Gagné et al. (2010) y Tomuletiu et al. (2011), se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis IV: en un contexto de crisis económica, el nivel de ingresos influye positivamente en la motivación de los trabajadores.

3. Datos y fuentes utilizados, metodología y análisis descriptivo

En este apartado, estableceremos, en primer lugar, la adecuación de la base de datos utilizada, para, a continuación, exponer brevemente la elección del modelo de estimación en que se basa la determinación de los factores que influyen en la motivación y, finalmente, efectuar una primera aproximación al nivel de motivación de los trabajadores en España.

Respecto a la muestra utilizada para realizar este trabajo, nos servimos de los datos secundarios procedentes de las oleadas de 2008, 2009 y 2010 de la ECVT del Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España⁸. La ECVT se considera la herramienta apropiada para el estudio de la motivación laboral por varias razones. En primer lugar, ha de entenderse como una muestra representativa de la población ocupada española de los citados años, pues su ámbito

8. A pesar de que los primeros efectos de la crisis se pueden observar ya a finales de 2007, el presente análisis no incluye ni esta edición de la ECVT ni las anteriores, debido a que la pregunta sobre el nivel de motivación en el trabajo aparece por primera vez en 2008. Por lo tanto, ésta es la razón por la que no se puede llevar a cabo una comparación entre los niveles de motivación anteriores a la crisis y los existentes durante la misma, lo que sin duda ayudaría a la hora de contextualizar e interpretar los resultados.

geográfico abarca la totalidad del territorio nacional, con la excepción de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, mientras que el poblacional lo constituyen los ocupados de 16 años en adelante que residen en viviendas familiares. En segundo lugar, aunque no permite realizar una investigación de carácter longitudinal, debido a que no se sigue a los mismos individuos y, por tanto, no se trata de datos de panel, su condición anual facilita la comparación entre años distintos. Pero, principalmente, la ECVT nos aporta el marco adecuado para desarrollar este estudio, debido a que incluye una pregunta sobre el nivel de motivación en el trabajo, que es nuestra variable dependiente, al mismo tiempo que abarca multitud de aspectos referidos a las condiciones laborales de la población ocupada española, como, por ejemplo: la información sobre el puesto de trabajo, la satisfacción respecto a diversas cuestiones referidas al mismo, el ambiente que se respira en la empresa, las relaciones laborales, la educación y la formación o las actitudes y opiniones.

En lo que se refiere al estudio de la dependencia de la motivación de los trabajadores del resto de variables, se utilizarán modelos logit ordenados, encuadrables dentro del análisis multivariante. Estos modelos se consideran los más adecuados para tener en cuenta las características de nuestra variable dependiente, que es categórica, pero cuyos valores constituyen una escala ordenada. Y precisamente éste es nuestro caso, pues la ECVT mide el nivel de motivación usando para ello una escala de Likert de 11 puntos (0: motivación nula; 10: motivación muy alta). Los resultados se mostrarán en la forma de efectos marginales de cada variable sobre la motivación, explicando en qué medida cada variable contribuye a alcanzar un nivel de motivación determinado en los trabajadores. Así, además de mostrar el efecto positivo o negativo de cada variable sobre la motivación, se cuantificará la magnitud de dicho efecto.

Con el fin de hacer más sencilla la interpretación de resultados, y también como consecuencia de la escasa variabilidad de algunas de las categorías originales de la escala, se ha decidido recodificar la variable dependiente en cuatro tramos, agrupando los niveles de motivación 0-4 en el primero (motivación muy baja), el 5 y el 6 en el segundo (motivación baja), el 7 y el 8 en el tercero (motivación alta) y, por último, el 9 y el 10 en el cuarto (motivación muy alta). Adicionalmente, y de cara al análisis de los efectos marginales, se establece un umbral mínimo de referencia para diferenciar entre los resultados que consideremos más relevantes. En concreto, de cara a esta investigación, entenderemos que los efectos que alcancen el 5% son lo suficientemente relevantes como para detenernos a analizarlos en profundidad.

3.1. Análisis descriptivo

Como primera aproximación a las diferencias y a los cambios en la motivación de los trabajadores en España en 2008-2010, se calcula la media para cada categoría de las variables estudiadas. Como punto de referencia, se ha de señalar que el nivel de motivación para el conjunto de los tres años es de 7,20

en una escala del 0 (nulo) al 10 (muy alto). Los valores alcanzados son de 7,21 en 2008, 7,17 en 2009 y 7,21 en 2010.

A continuación, se hará mención a los resultados más relevantes, asociados, en primer lugar, a variables que recogen características personales, en segundo lugar, a variables representativas de características del puesto de trabajo y, por último, a variables de características de la empresa.

3.1.1. Características personales

Las medias de los niveles de motivación correspondientes a variables de índole personal se incluyen en el cuadro 1, donde se puede ver que, por edad, quie-

Cuadro 1. Nivel medio de motivación según características personales. N = 57.459.300 (datos elevados)

		2008	2009	2010
Sexo	Mujer	7,11	7,18	7,12
	Hombre	7,28	7,17	7,28
Edad (años)	< 25	7,38	6,92	7,25
	25-29	7,03	7,27	7,34
	30-44	7,19	7,19	7,13
	45-55	7,24	7,19	7,19
	> = 56	7,31	7,14	7,42
Nacionalidad	Extranjeros	6,62	7,14	7,14
	Españoles	7,27	7,18	7,22
Estudios	< = Primaria	7,13	7,16	7,12
	FP	7,24	7,07	7,38
	Bachiller	7,24	6,96	6,93
	Universitarios	7,30	7,38	7,31
Modalidad del hogar	Unipersonal	6,91	7,01	7,18
	Familia monoparental con hijos	6,85	7,02	6,79
	Con pareja con hijos	7,31	7,23	7,22
	Con pareja sin hijos	7,16	7,16	7,22
	Con padres u otros familiares	7,20	7,13	7,25
	Otros	7,08	7,18	7,25
Situación laboral de la pareja**	No ocupada	7,28	7,30	7,28
	Ocupada	7,26	7,18	7,19
Ingresos mensuales netos en el hogar (€)	< = 1.000	6,92	6,84	6,87
	> 1.000-1.200	7,13	7,17	7,19
	> 1.200-1.600	7,25	7,07	7,23
	> 1.600-2.100	7,10	7,16	7,17
	> 2.100-3.000	7,24	7,21	7,18
	> 3.000	7,51	7,42	7,55
Cambio de residencia por motivos laborales	No	7,28	7,18	7,24
	Sí	6,94	7,16	7,10

N* = 20.651.608 N** = 39.540.341

Fuente: ECVT 2008-2010. Elaboración propia.

nes mayor variabilidad presentan son los menores de 25 años. Esto puede ser debido a la incertidumbre laboral que los más jóvenes soportan a causa de la crisis, puesto que es uno de los colectivos más afectados por la misma, como queda de manifiesto con su elevada tasa de paro y temporalidad.

En cuanto a la nacionalidad, observamos que la motivación de los españoles es superior a la media global los tres años y no experimenta grandes cambios, mientras que, aunque la de los extranjeros no llega a alcanzar dicha media, aumenta de forma considerable en 2009 hasta casi lograrlo y se mantiene estable en 2010. Esto podría deberse a que los puestos de trabajo que más se resienten como consecuencia de la crisis son, en su mayoría, los no cualificados, precisamente el tipo de ocupación que desarrolla un gran número de extranjeros. De esta manera, el peso que tienen los trabajadores extranjeros con empleos cualificados (más ricos en funciones por definición y, por tanto, más susceptibles de conllevar un nivel de motivación más elevado), dentro de este colectivo, aumenta a partir de 2009. Dicho de otra manera, la expulsión de ocupados precarios como consecuencia de la crisis afecta en mayor medida a la población extranjera, lo cual hace que el nivel de motivación medio de este colectivo mejore.

Por estudios, los universitarios tienen una motivación superior en todo momento a la media global, lo que puede deberse a que son precisamente quienes más fácilmente acceden a puestos de trabajo cualificados y menos sufren el desempleo, además de tratarse de estudios finalistas con un marcado componente vocacional. Lo contrario sucede para el grupo de trabajadores que tiene estudios primarios o inferiores.

Por modalidad del hogar, son los trabajadores que viven con hijos pero sin pareja quienes presentan niveles de motivación marcadamente inferiores a los del resto. Respecto a los ingresos mensuales netos del hogar, como cabría esperar, los niveles de motivación más bajos corresponden al tramo inferior de ingresos (hasta 1.000 € mensuales) y los más elevados, al superior (por encima de 3.000 €). Por último, la diferencia sustancial que se observa en 2008 entre quienes han cambiado de residencia por motivos laborales (por debajo de la media global los tres años) y quienes no lo han hecho (por encima) se reduce notablemente en 2009 y 2010.

3.1.2. Características del puesto de trabajo

En el cuadro 2, se incluyen las medias para las variables relativas al puesto de trabajo. Por situación profesional, vemos que son los asalariados temporales del sector privado quienes tienen los niveles de motivación más bajos, inferiores a la media global los tres años. Una de las razones puede ser debida a que son este tipo de puestos los que padecen la crisis con mayor intensidad, como se ha mencionado previamente. En el extremo opuesto, nos encontramos con el colectivo de los empresarios o profesionales, especialmente aquéllos que tienen empleados. La razón, en este caso, podría ser la responsabilidad asociada a haber puesto en marcha un proyecto del que dependen puestos de trabajo. Por tipo de puesto de trabajo, son los empleados sin subordinados los menos

motivados⁹, con niveles inferiores a la media global los tres años, mientras que los directores, con niveles superiores, son los más motivados, y los encargados y jefes de taller u oficina quienes sufren un descenso motivacional más acusado.

De la CNO-94, se obtiene que los trabajadores no cualificados son los menos motivados, quizás ello está relacionado con que la mayoría de puestos que ocupan habitualmente no se caracterizan por la riqueza de funciones y no requieren una cualificación especial. Dicho caso se sitúa por debajo de la media global los tres años. Los más motivados son los directores, seguidos de técnicos y profesionales científicos e intelectuales, todos ellos puestos cualificados y ricos en funciones.

Respecto a los ingresos mensuales netos, el corte entre quienes tienen niveles de motivación superiores e inferiores a la media global se corresponde con

Cuadro 2. Nivel medio de motivación según características del puesto de trabajo. N = 57.459.300 (datos elevados)

		2008	2009	2010
Situación profesional	Asalariado temporal del sector público	7,37	7,34	7,38
	Asalariado indefinido del sector público	7,11	7,13	7,27
	Asalariado temporal del sector privado	6,82	6,85	6,76
	Asalariado indefinido del sector privado	7,09	6,98	7,08
	Empresario o profesional con empleados	8,48	8,44	8,33
	Empresario o profesional sin empleados	7,89	7,58	7,64
	Otros	7,50	7,62	7,64
Tipo de puesto de trabajo*	Empleado sin subordinados	6,95	6,94	6,99
	Encargado, jefe de taller u oficina o similar	8,02	7,57	7,39
	Mando intermedio	7,26	7,24	7,21
	Director de empresa, departamento o sucursal	8,14	8,34	8,25
	Ocupado independiente, sin jefes ni subordinados	7,89	7,52	7,86
Ocupación (CNO-94)	Fuerzas armadas	6,72	6,71	7,57
	Directores de las empresas y de las administraciones públicas	7,86	8,08	7,90
	Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	7,54	7,59	7,55
	Técnicos y profesionales de apoyo	7,24	7,12	7,16
	Empleados de tipo administrativo	6,94	6,78	6,73
	Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores de los comercios	7,36	7,25	7,39
	Trabajadores cualificados de la agricultura y la pesca	7,28	6,87	7,08
	Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, la construcción y la minería	7,26	7,05	7,36

9. Obsérvese que éste es el colectivo mayoritario dentro de la fuerza de trabajo española (ver anexo).

Cuadro 2. Nivel medio de motivación según características del puesto de trabajo. N = 57.459.300 (datos elevados) (continuación)

		2008	2009	2010
Ocupación (CNO-94)	Operadores de instalaciones y maquinaria y montadores	6,96	6,92	6,74
	Trabajadores no cualificados	6,50	6,64	6,57
Ingresos mensuales netos (€) por tipo de jornada	< 600 Parcial	6,85	6,65	7,15
	Completa	6,95	6,92	6,96
	600-1.000 Parcial	6,94	6,95	6,99
	Completa	6,91	6,98	6,85
	> 1.000-1.200 Parcial	7,10	7,21	7,21
	Completa	7,15	7,12	7,15
	> 1.200-1.600 Parcial	7,36	7,65	7,55
	Completa	7,34	7,20	7,24
	> 1.600-2.100 Parcial	7,88	7,60	7,38
	Completa	7,42	7,35	7,55
> 2.100 Parcial		8,12	7,44	7,56
	Completa	7,71	7,76	7,62
Tipo de contrato**	Temporal	6,94	6,98	6,91
	Indefinido	7,10	7,02	7,13
Antigüedad en la empresa (años) por tipo de contrato	< 1 Temporal	6,86	6,93	6,78
	Indefinido	7,67	7,60	7,56
	1-2 Temporal	6,91	7,18	7,13
	Indefinido	7,31	7,02	7,30
	3-5 Temporal	7,16	7,08	6,96
	Indefinido	7,06	7,04	7,01
	6-10 Temporal	6,99	6,71	6,84
	Indefinido	7,14	7,17	7,19
	11-20 Temporal	7,50	6,23	6,84
	Indefinido	6,89	6,91	7,03
> 20 Temporal		6,65	7,15	6,86
	Indefinido	6,98	6,86	7,11
Tiempo semanal de trabajo (horas)	< = 20	7,29	6,69	7,30
	> 20-30	7,22	7,11	7,14
	> 30-< 40	7,06	7,08	6,94
	40	7,20	7,21	7,23
	> 40-45	7,31	7,24	7,27
	> 45	7,29	7,37	7,37
Duración de la jornada	Parcial	7,04	6,93	7,15
	Completa	7,24	7,22	7,22
Convenio o estatuto específico de regulación**	No	7,17	7,13	7,20
	Sí	6,91	6,88	6,94
	No sabe	7,07	7,01	7,06
Puesto acorde con la formación***	No	6,28	6,19	6,14
	Sí	7,48	7,45	7,49

N = 57.335.964 (*) N = 47.049.843 (**) N = 56.172.197 (***)

Fuente: ECVT 2008-2010. Elaboración propia.

la cantidad de 1.200 €. El grupo con una mayor variabilidad lo constituyen quienes no alcanzan los 600 € y tienen jornada parcial, posiblemente debido a la mayor inestabilidad laboral asociada a este tipo de puestos. Además, vemos que tener un contrato indefinido conlleva un nivel de motivación superior al de los empleados temporales. En este sentido, puede apuntarse la mayor seguridad de mantener el puesto de trabajo como una de las razones que podría haber detrás, aunque ambos colectivos están por debajo de la media global¹⁰.

Según la antigüedad y diferenciando en función de la duración de la relación laboral, el caso más llamativo es el de los indefinidos que llevan en su puesto menos de un año, ya que son la única categoría cuya motivación está por encima de la media los tres años.

Otros resultados destacables son el hecho de que la motivación es estable y superior a la media en el caso de quienes tienen jornada completa, que la ausencia de convenio o estatuto específico de regulación conlleva niveles motivacionales superiores respecto a su existencia¹¹ y, finalmente, que la motivación es superior a la media global para puestos acordes con la formación e inferior en caso contrario.

3.1.3. Características de la empresa

El cuadro 3 recoge variables relacionadas con las características de la empresa y muestra que la relación es inversa entre el nivel de motivación y el tamaño del centro de trabajo, y es inferior a la media global a partir de las 10 personas. Algo muy similar ocurre con el tamaño de la empresa, a excepción de las dos categorías superiores. Entre las razones, podrían estar la variedad de tareas en el puesto y la cercanía con los dirigentes de la organización.

En resumen, no se observa una variación sustancial del nivel de motivación en términos globales, aunque podemos destacar los siguientes cambios como los más relevantes:

- En 2009, se aprecia una tendencia al descenso del nivel de motivación y sucede lo contrario en 2010. De todos modos, las variaciones conjuntas son muy leves¹².
- Si comparamos 2008 tanto con 2009 como con 2010, el mayor cambio en el nivel de motivación se da en los extranjeros (+0,52).
- En el periodo 2009-2010, los mayores cambios en el nivel de motivación tienen lugar en los trabajadores con una jornada semanal de 20 horas como máximo (+0,61) y en los temporales con unos ingresos mensuales netos inferiores a 600 € (+0,50).

Son, por tanto, las variables *duración de la jornada semanal*, *tipo de contra-*

10. La duración del contrato (indefinido o temporal) solo afecta a los trabajadores por cuenta ajena.

11. Únicamente los trabajadores por cuenta ajena responden a esta pregunta.

12. Recordemos que, en una escala del 0 al 10, en 2008, el nivel global de motivación es 7,21; en 2009, 7,17, y en 2010, 7,21.

Cuadro 3. Nivel medio de motivación según características de la empresa: medias. N = 57.459.300 (datos elevados)

		2008	2009	2010
Tamaño del centro de trabajo	1 persona	7,68	7,51	7,51
	2-9 personas	7,42	7,33	7,37
	10-49 personas	7,11	7,07	7,10
	50-249 personas	6,80	6,91	6,99
	> = 250 personas	6,77	6,81	6,85
Tamaño de la empresa	1 persona	7,72	7,52	7,64
	2-9 personas	7,53	7,52	7,54
	10-49 personas	7,15	7,08	7,01
	50-249 personas	6,89	6,91	6,95
	> = 250 personas	6,96	6,97	7,04
Actividad económica de la empresa (CNAE-09)	Agricultura, ganadería y pesca	6,95	6,75	6,64
	Industria	7,00	6,91	7,06
	Construcción	7,27	7,41	7,35
	Comercio	7,40	7,25	7,42
	Transporte	7,12	6,85	6,89
	Hostelería	7,38	7,11	7,34
	Administración pública, educación y sanidad	7,30	7,35	7,41
	Otros servicios	7,15	7,18	7,07

Fuente: ECVT 2008-2010. Elaboración propia.

to, nacionalidad e ingresos mensuales netos las que parecen verse más afectadas durante esta crisis en España. Además, se encuentran al alza los cambios en los niveles de motivación asociados a ellas. En este sentido, podemos, asimismo, decir que es muy posible que estos aumentos de motivación estén interrelacionados entre sí, ya que todos ellos apuntan a puestos de trabajo de baja calidad.

4. Factores explicativos y análisis de resultados

En este apartado, se muestran los resultados obtenidos a partir de las estimaciones efectuadas para, en primer lugar, determinar si las medias globales del nivel de motivación en España a lo largo de los años estudiados son estadísticamente distintas y, en segundo lugar, analizar cuáles son los factores determinantes del nivel de motivación.

Así, debido a que las medias globales de cada año son muy próximas entre sí (7,21 en 2008, 7,17 en 2009 y 7,21 en 2010), se estima oportuno llevar a cabo un contraste de igualdad de medias para determinar si las diferencias son estadísticamente significativas. La herramienta utilizada con este fin es el test de Wald, cuyos resultados se muestran en el cuadro 4.

Como se puede apreciar, los resultados no nos permiten rechazar la hipótesis nula consistente en que las medias son iguales, por tanto, debemos rechazar a un nivel de significatividad del 1% la hipótesis I propuesta al final de

Cuadro 4. Contraste de igualdad de medias y test de Wald (n = 24.393)

Año	Media	D. t.	[I. C. 95%]	
2008	7,211	0,033	7,145	7,277
2009	7,173	0,035	7,105	7,241
2010	7,209	0,039	7,133	7,285
Test de Wald			Test de Wald	
[mot]2008 - [mot]2009 = 0			[mot]2009 - [mot]2010 = 0	
F(1, 24.392) = 0,63			F(1, 24.392) = 0,49	
Prob > F = 0,4282			Prob > F = 0,4818	

Fuente: ECVT 2008-2010. Elaboración propia.

la primera sección de este trabajo (el nivel de motivación de los trabajadores aumenta en tiempos de crisis).

Como ya se ha mencionado, los resultados de las estimaciones se presentan a través de los efectos marginales. Éstos informan sobre el aumento o la disminución de la probabilidad de que un determinado grupo de trabajadores se encuentre en uno de los tramos de motivación, siempre con respecto a la probabilidad asociada a la categoría que previamente se ha tomado como referencia y que, por tanto, no se habrá incluido en dicha estimación. A modo de ejemplo, obsérvese que, en 2008, la probabilidad de los trabajadores de nacionalidad distinta a la española de tener un nivel de motivación muy alto disminuye un 6,6% respecto a la de los españoles¹³ (ver el cuadro 5).

Por último, se estima interesante mencionar que se ha introducido una variable que recoge la tasa de paro anual para cada comunidad autónoma, a modo de control de la coyuntura económica. De la interpretación de los efectos marginales asociados (prácticamente nulos), se desprende que son los factores micro y no los macro los que explican el nivel de motivación en el trabajo, lo que no impide que los segundos ejerzan influencia en los primeros.

Con el objetivo de determinar la evolución temporal de los efectos de las distintas variables en la motivación, se llevan a cabo estimaciones individuales para cada año. Así podremos detectar si, al adentrarnos en una coyuntura económica de crisis, hay variables que comienzan o dejan de producir efectos en la motivación. Por motivos de simplicidad y claridad en la presentación, se incluyen exclusivamente los resultados correspondientes a los tramos de motivación muy baja y muy alta (los extremos), tal y como se observa en el cuadro 5.

Siguiendo el mismo orden del análisis descriptivo, comenzaremos con las variables representativas de aspectos sociodemográficos.

13. Nótese que esta lectura es válida para la mayoría de las variables estudiadas por ser categóricas, pero no para las continuas.

4.1. Características personales

A pesar de que el efecto marginal de la edad es de escasa magnitud, indica que la probabilidad de tener un nivel de motivación muy bajo aumenta anualmente un 0,4%. Por tanto, el nivel de motivación será más alto en jóvenes que en personas mayores¹⁴.

Respecto a la nacionalidad, vemos que, en 2008, la probabilidad de que los extranjeros estén muy motivados disminuye en un 6,6% con respecto a la de los españoles, mientras que ni en 2009 ni en 2010 se observan diferencias relevantes. Esto ratifica lo expuesto en la sección de análisis descriptivo, donde se ha señalado que la motivación de los extranjeros aumentó considerablemente en 2009, casi equiparándose a la de los españoles, tanto en este año como en 2010. La explicación la podemos encontrar de nuevo si nos fijamos en la tipología de los puestos de trabajo destruidos, pues esta destrucción ha afectado en mayor proporción a los trabajadores extranjeros y, por tanto, sería de esperar que quienes conservan su empleo estén más motivados. En otras palabras, los efectos de la crisis estarían condicionando estos resultados a través de la expulsión de población ocupada precaria.

Los efectos más significativos corresponden a los estudios. En este sentido, la probabilidad de tener una motivación muy alta es mayor para los individuos que no tienen estudios o los tienen primarios que para los universitarios. Además esa probabilidad aumenta progresivamente (5,1% en 2008, 8,1% en 2009 y 8,6% en 2010).

En vista de estos resultados, y teniendo en cuenta que las medias globales de motivación son mayores para quienes tienen estudios superiores, como se ha señalado en la sección de análisis descriptivo, se puede apuntar como posible explicación el subempleo de algunos universitarios¹⁵ y/o que éstos sean más exigentes a la hora de autodefinirse muy motivados por tener expectativas más elevadas en términos de puesto de trabajo, ingresos, responsabilidad o riqueza de las funciones desempeñadas, entre otros. Así, aunque la información que se desprende a partir del análisis de las medias indica que los universitarios están más motivados, los efectos marginales nos estarían diciendo que no es el hecho de tener una titulación universitaria lo que determina un nivel de motivación superior, sino las mejores condiciones laborales de que este colectivo disfruta en términos generales. En otras palabras, la mayor motivación de los universitarios explicada en la sección anterior vendría determinada por su acceso a puestos de mayor responsabilidad, estabilidad y salario. En la medida en que no tuvieran estas condiciones laborales, su nivel de motivación sería incluso inferior al de las personas con bajos niveles de cualificación, probablemente asociado

14. La edad es una de las dos variables continuas, la otra es la antigüedad, como veremos más adelante.

15. En este sentido, y a partir de la oleada de 2003 de la ECVT, Gobernado Arribas (2007) establece que el 2,1% de la población ocupada en España eran universitarios en los dos estratos ocupacionales inferiores, quienes, además, ganaban lo mismo, o incluso menos, que el resto de ocupados en estos estratos.

Cuadro 5. Efectos marginales anuales (n = 24.354)

	P(motiv = 1)						P(motiv = 4)					
	2008		2009		2010		2008		2009		2010	
	dy/dx	Std. Err.	dy/dx	Std. Err.	dy/dx	Std. Err.	dy/dx	Std. Err.	dy/dx	Std. Err.	dy/dx	Std. Err.
Tasa anual de paro en las comunidades autónomas	0,003	0,000	-0,002	0,000	0,001	0,000	-0,006	0,001	0,005	0,000	-0,001	0,000
Mujer	0,000	0,000	-0,008	0,000	0,002	0,000	-0,001	0,000	0,017	0,000	-0,005	0,000
Edad	0,004	0,000	0,001	0,000	0,004	0,000	-0,009	0,000	-0,003	0,000	-0,009	0,000
Edad al cuadrado	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Extranjeros	0,031	0,000	-0,010	0,000	-0,002	0,000	-0,066	0,000	0,023	0,000	0,005	0,000
Nivel de estudios												
Primarios o inferiores	-0,024	0,000	-0,037	0,000	-0,037	0,000	0,051	0,000	0,081	0,000	0,086	0,000
FP	-0,020	0,000	-0,022	0,000	-0,034	0,000	0,042	0,000	0,047	0,000	0,078	0,000
Bachiller	-0,022	0,000	-0,003	0,000	-0,011	0,000	0,048	0,000	0,006	0,000	0,024	0,000
Modalidad del hogar												
Unipersonal	0,042	0,000	0,015	0,000	0,013	0,000	-0,091	0,000	-0,033	0,000	-0,029	0,000
Familia monoparental	0,046	0,000	0,013	0,000	0,014	0,000	-0,099	0,000	-0,028	0,000	-0,032	0,000
Pareja sin hijos	0,012	0,000	0,006	0,000	-0,001	0,000	-0,026	0,000	-0,013	0,000	0,001	0,000
Con padres u otros familiares	0,010	0,000	-0,010	0,000	-0,003	0,000	-0,022	0,000	0,021	0,000	0,007	0,000
Otros	0,010	0,000	-0,006	0,000	-0,016	0,000	-0,021	0,000	0,013	0,000	0,036	0,000
Ingresos mensuales netos en el hogar												
<= 1.000	0,003	0,000	0,001	0,000	0,026	0,000	-0,006	0,000	-0,001	0,000	-0,059	0,000
> 1.000-1.200 (†)	> 0,000	0,000	-0,019	0,000	0,005	0,000	-0,001	0,000	0,042	0,000	-0,012	0,000
> 1.200-1.600	-0,004	0,000	-0,006	0,000	0,009	0,000	0,008	0,000	0,012	0,000	-0,020	0,000
> 1.600-2.100	0,014	0,000	-0,004	0,000	0,014	0,000	-0,030	0,000	0,008	0,000	-0,033	0,000
> 2.100-3.000	0,013	0,000	0,004	0,000	0,024	0,000	-0,028	0,000	-0,008	0,000	-0,055	0,000
Cambio de residencia	0,015	0,000	0,007	0,000	0,005	0,000	-0,032	0,000	-0,015	0,000	-0,011	0,000
Situación profesional												
Asalariado temporal del sector público	-0,018	0,000	-0,020	0,000	-0,033	0,000	0,039	0,000	0,043	0,000	0,075	0,000
Asalariado indefinido del sector público	-0,012	0,000	-0,004	0,000	-0,024	0,000	0,026	0,000	0,009	0,000	0,054	0,000
Asalariado indefinido del sector privado	-0,019	0,000	-0,017	0,000	-0,022	0,000	0,040	0,000	0,036	0,000	0,050	0,000
Empresario o profesional con empleados	-0,076	0,000	-0,039	0,000	-0,046	0,000	0,164	0,001	0,084	0,001	0,105	0,001
Empresario o profesional sin empleados	-0,040	0,000	-0,014	0,000	0,009	0,000	0,086	0,001	0,030	0,001	-0,020	0,001
Otros	-0,046	0,000	-0,087	0,000	-0,036	0,000	0,100	0,001	0,189	0,001	0,081	0,001
Tipo de puesto de trabajo												
Encargado, jefe de taller u oficina o similar	-0,078	0,000	-0,046	0,000	-0,016	0,000	0,169	0,000	0,101	0,000	0,037	0,000
Mando intermedio	-0,012	0,000	-0,013	0,000	-0,009	0,000	0,025	0,000	0,027	0,000	0,021	0,000
Director de empresa, departamento o sucursal	-0,034	0,000	-0,070	0,000	-0,075	0,000	0,072	0,001	0,151	0,001	0,171	0,001
Ocupado independiente, sin jefes ni subordinados	-0,038	0,000	-0,045	0,000	-0,064	0,000	0,082	0,001	0,099	0,001	0,146	0,000

Cuadro 5. Efectos marginales anuales (n = 24.354) (continuación)

	P(motiv = 1)						P(motiv = 4)					
	2008		2009		2010		2008		2009		2010	
	dy/dx	Std. Err.	dy/dx	Std. Err.	dy/dx	Std. Err.	dy/dx	Std. Err.	dy/dx	Std. Err.	dy/dx	Std. Err.
(CON-94)												
Fuerzas armadas	0,012	0,001	0,030	0,000	-0,083	0,001	-0,025	0,001	-0,065	0,001	0,189	0,002
Dirección de las empresas y de las administraciones públicas	-0,006	0,000	-0,027	0,000	-0,019	0,000	0,013	0,000	0,059	0,001	0,044	0,001
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	-0,025	0,000	-0,037	0,000	-0,037	0,000	0,055	0,000	0,081	0,000	0,084	0,000
Técnicos y profesionales de apoyo	-0,006	0,000	-0,011	0,000	-0,015	0,000	0,014	0,000	0,023	0,000	0,035	0,000
Trabaj. serv. de restauración, pers., protección y vendedores de los ccios.	-0,016	0,000	-0,023	0,000	-0,022	0,000	0,035	0,000	0,051	0,000	0,050	0,000
Trabajadores cualificados de la agricultura y la pesca	-0,012	0,000	0,019	0,000	-0,009	0,000	0,026	0,001	-0,041	0,001	0,020	0,001
Artesanos y trabajadores cualif. de las ind. manuf., la constr. y la minería	-0,005	0,000	0,020	0,000	-0,009	0,000	0,011	0,000	-0,044	0,000	0,020	0,000
Operadores de instalaciones y maquinaria y montadores	0,008	0,000	0,002	0,000	0,021	0,000	-0,018	0,000	-0,005	0,000	-0,049	0,000
Trabajadores no cualificados	0,026	0,000	0,019	0,000	0,016	0,000	-0,056	0,000	-0,040	0,000	-0,037	0,000
Ingresos mensuales netos												
< 600	0,088	0,000	0,099	0,000	0,058	0,000	-0,190	0,001	-0,214	0,001	-0,131	0,001
600-1.000	0,067	0,000	0,077	0,000	0,054	0,000	-0,144	0,000	-0,168	0,000	-0,124	0,000
> 1.000-1.200	0,049	0,000	0,060	0,000	0,037	0,000	-0,105	0,000	-0,131	0,000	-0,086	0,000
> 1.200-1.600	0,032	0,000	0,043	0,000	0,025	0,000	-0,070	0,000	-0,094	0,000	-0,058	0,000
> 1.600-2.100	0,016	0,000	0,033	0,000	-0,004	0,000	-0,034	0,000	-0,071	0,000	0,008	0,000
Antigüedad en la empresa	0,005	0,000	0,003	0,000	0,003	0,000	-0,010	0,000	-0,006	0,000	-0,007	0,000
Antigüedad al cuadrado	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Tiempo semanal de trabajo (horas)												
<= 20	-0,047	0,000	0,002	0,000	-0,017	0,000	0,102	0,001	-0,005	0,001	0,038	0,001
> 20-30	-0,020	0,000	-0,003	0,000	0,003	0,000	0,042	0,000	0,007	0,000	-0,006	0,000
> 30-40	-0,009	0,000	-0,001	0,000	0,009	0,000	0,003	0,000	0,001	0,000	-0,020	0,000
40	-0,009	0,000	-0,015	0,000	-0,007	0,000	0,020	0,000	0,033	0,000	0,015	0,000
> 45**	0,009	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000	-0,018	0,000	0,001	0,000	-0,022	0,000
Jornada parcial	0,013	0,000	-0,011	0,000	-0,023	0,000	-0,029	0,000	0,025	0,000	0,053	0,000
Jornada partida	-0,015	0,000	-0,016	0,000	-0,010	0,000	0,032	0,000	0,036	0,000	0,024	0,000
Tamaño del centro de trabajo												
1 persona	-0,041	0,000	-0,031	0,000	-0,043	0,000	0,089	0,000	0,067	0,001	0,099	0,000
2-9 personas	-0,038	0,000	-0,038	0,000	-0,026	0,000	0,082	0,000	0,082	0,000	0,060	0,000
10-49 personas	-0,017	0,000	-0,016	0,000	-0,001	0,000	0,037	0,000	0,035	0,000	0,003	0,000
50-249 personas	0,000	0,000	-0,008	0,000	-0,006	0,000	-0,001	0,000	0,018	0,000	0,013	0,000
Actividad (CNAE-09)												
Agricultura, ganadería y pesca	0,066	0,000	0,079	0,000	0,063	0,000	-0,142	0,001	-0,171	0,001	-0,143	0,001
Industria	0,032	0,000	0,045	0,000	0,031	0,000	-0,068	0,000	-0,097	0,000	-0,070	0,000
Construcción	0,046	0,000	0,037	0,000	0,034	0,000	-0,100	0,000	-0,081	0,000	-0,078	0,000
Comercio	0,023	0,000	0,043	0,000	0,017	0,000	-0,051	0,000	-0,093	0,000	-0,038	0,000
Transporte	0,031	0,000	0,043	0,000	0,040	0,000	-0,066	0,000	-0,094	0,000	-0,092	0,001
Hostelería	0,015	0,000	0,057	0,000	0,016	0,000	-0,032	0,000	-0,124	0,000	-0,036	0,000
Otros servicios	0,018	0,000	0,034	0,000	0,030	0,000	-0,038	0,000	-0,075	0,000	-0,070	0,000

Todos los efectos marginales asociados a las variables son significativos al 1%, con la excepción de t, no significativo en 2008, y **, significativo al 5% en 2009.

Fuente: ECVT 2008-2010. Elaboración propia.

a unas altas expectativas derivadas precisamente de su nivel de estudios. Esta circunstancia estaría, por tanto, poniendo de manifiesto la segmentación del mercado laboral español.

Muy similar es el caso de aquéllos que tienen estudios de formación profesional, entre los cuales aumenta la probabilidad correspondiente hasta alcanzar un 7,8% en 2010. Estos hechos pueden atribuirse a que la destrucción de empleo a causa de la crisis ha sido mucho más intensa entre quienes no tienen una titulación universitaria, de manera que quienes conservan su empleo posiblemente experimenten un aumento de su nivel de motivación precisamente como consecuencia de esto. Por otra parte, también puede deberse a que, al desaparecer los empleos más precarios, los efectos marginales asociados a este colectivo sean más elevados, tal y como se ha visto en el caso de los extranjeros, aunque del mismo modo se debería considerar que fueran los más motivados inicialmente.

Respecto a la modalidad del hogar, en 2008, quienes viven solos y quienes viven únicamente con sus hijos tienen una probabilidad de estar muy motivados que disminuye en un 9,1% y en un 9,9%, respectivamente, en relación con la de quienes viven con su pareja e hijos. Sin embargo, en ninguno de los dos años sucesivos, los efectos marginales son destacables. Así, podemos establecer que, mientras que, al comienzo de la crisis, la modalidad del hogar era relevante a la hora de determinar el nivel de motivación, deja de serlo a partir de 2009.

El caso contrario ocurre con los ingresos mensuales netos del hogar, pues solamente en 2010 observamos efectos marginales relevantes. Concretamente, disminuye un 5,9% la probabilidad de que las personas con ingresos que no superan los 1.000 € tengan una motivación muy alta respecto a los hogares que ingresan más de 3.000. Estos resultados son los que se podrían esperar a priori, pues es habitual que los miembros de una misma familia se apoyen entre sí y, en 2010, la destrucción de empleo debida a la crisis ya había incrementado sustancialmente el número de parados de larga duración. La similitud entre los niveles de motivación de trabajadores pertenecientes a hogares con ingresos bajos (no superiores a 1.000 €) y los que forman parte de hogares con ingresos más elevados (más de 2.100 €) puede ser debida a que los hogares unipersonales tendrán un importante peso entre los primeros.

4.2. Características del puesto de trabajo

Tomando como categoría de referencia la de los asalariados temporales del sector privado para el análisis de la situación profesional, se observa que, en 2010, el resto de grupos de trabajadores presenta un nivel de motivación muy superior¹⁶. Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis III, que establece que la estabilidad en el empleo tiene un impacto positivo en el nivel de motivación de los

16. Como excepción a esto, nos encontramos con los autónomos sin empleados, lo que podría deberse a que la salida sustancial de este colectivo del mercado de trabajo produce un efecto negativo sobre los niveles de motivación asociados.

trabajadores. Por otra parte, tanto en 2008 como en 2009, el único colectivo cuya motivación sobrepasa de manera considerable es el de los empresarios o profesionales con empleados. Esto podría deberse al hecho de que quienes tienen empleados a su cargo son, en gran medida, los verdaderos emprendedores (a diferencia de una parte importante de autónomos sin empleados, que pueden buscar el autoempleo ante la falta de alternativas en el trabajo asalariado), y constataría lo expuesto en el análisis descriptivo. Así, la situación profesional gana peso en el marco de crisis a la hora de determinar la motivación de los ocupados.

Lo mismo sucede con el tipo de puesto de trabajo. Tomando como referencia en este caso a los empleados sin asalariados, se observa que los efectos en la motivación son crecientes en el tiempo para los trabajadores con cargos directivos y para los ocupados independientes sin jefes ni subordinados. Estos puestos suelen ser más ricos en funciones, conllevar una alta responsabilidad y requerir de la toma de decisiones frecuente, con lo cual es necesaria la implicación de la persona y están asociados a cierto éxito profesional previo que demuestra la capacidad y el interés por desempeñar el trabajo. Por el contrario, los empleados sin subordinados pueden ser, en muchos casos, trabajadores que desarrollan un trabajo concreto, no porque sea la ocupación a la que aspiran, sino por el simple hecho de la necesidad de tener un empleo o porque no tienen la cualificación necesaria ni están preparados para ejercer una mayor responsabilidad. Confirmamos así los incrementos en la motivación a medida que aumenta la responsabilidad asociada al puesto de trabajo y observamos, además, que esto tiene un efecto creciente a lo largo del periodo analizado. Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis II, consistente en que el grado de responsabilidad y autonomía en el trabajo tiene un impacto positivo en la motivación laboral.

La repercusión de la ocupación según la CNO-94 en el nivel de motivación es menor en 2008. Tomando a los empleados de tipo administrativo como referencia, los resultados más relevantes corresponden a los técnicos y profesionales científicos e intelectuales, cuya motivación va en aumento. El razonamiento de estas diferencias iría en la misma línea que el que se acaba de señalar para el tipo de puesto de trabajo.

El mayor impacto en la motivación lo tienen los ingresos mensuales netos. Con base en sus efectos marginales, la probabilidad de que la motivación sea muy alta se incrementa a medida que lo hacen los ingresos. Tal y como se puede ver, el efecto aumenta en 2009 para, en 2010, caer incluso por debajo de los niveles de 2008. La razón de este descenso podría estar en que, en 2010, las consecuencias de la crisis son más severas que el año anterior, puesto que el desempleo pasa del 18,01% al 20,06% (INE, 2012), y los trabajadores podrían estar valorando más el hecho de tener empleo y atribuir una importancia inferior al nivel de ingresos¹⁷. Para ilustrar esto, y teniendo en cuenta que la categoría de referencia la constituyen los ingresos superiores a 2.100 €, obsérvese

17. Como veremos más adelante, los efectos marginales de quienes tienen un contrato indefinido aumentan progresivamente en el periodo 2008-2010.

la diferencia sustancial existente entre dicha categoría y la que comprende los ingresos más bajos (inferiores a 600 €), para la que la probabilidad de tener una motivación muy alta disminuye un 19,0% en 2008, un 21,4% en 2009 y un 13,1% en 2010. Se demuestra, así, la relación positiva entre motivación e ingresos, pues, cuanto más elevados son éstos, mayor es la probabilidad de que la motivación sea, a su vez, elevada, lo que implica la especial relevancia de esta variable a la hora de explicar el nivel de motivación de los trabajadores. En consecuencia, nuestros resultados apoyan a los de Wiley (1997) y Rynes et al. (2004), y no se rechaza la hipótesis IV, consistente en que el nivel de ingresos tiene un impacto positivo en la motivación de los trabajadores.

Como se ha mencionado con anterioridad, hemos utilizado una variable continua para medir el efecto de la antigüedad en la empresa. Sus efectos marginales son muy leves e indican que la probabilidad de situarse en el tramo inferior de motivación aumenta un 0,5% por año. Por tanto, el nivel de motivación será más elevado entre las personas con menor antigüedad.

Por su parte, la duración de la jornada semanal deja de tener una influencia relevante a medida que la coyuntura económica empeora, pues sí influye en 2008, pero no tanto en 2009 ni en 2010. Tomando como referencia a quienes trabajan más de cuarenta horas y un máximo de cuarenta y cinco, vemos que, en 2008, la probabilidad de que quienes tienen una jornada semanal inferior a veinte horas estén muy motivados aumenta un 10,2%, mientras que en ninguno de los años posteriores la diferencia es relevante. Esto puede ser debido a que prima el hecho en sí de tener trabajo sobre la calidad del empleo.

El efecto de la duración de la jornada en la motivación sorprende por su cambio de signo. Si bien en 2008 la probabilidad de tener un nivel de motivación muy elevado aumenta para los trabajadores con jornada completa, en 2009 ocurre lo contrario y en 2010 este efecto es aún mayor, pues la probabilidad de que quienes tienen jornada parcial estén muy motivados pasa de un 2,5% a un 5,3%. De esta manera, podemos concluir que, durante la crisis, el efecto de las dos modalidades de duración de la jornada sobre la motivación se invierte.

4.3. Características de la empresa

En la medida en que el nivel de motivación aumenta cuando disminuye el tamaño del centro de trabajo, los resultados derivados de esta variable ratifican lo expuesto en la sección de aspectos descriptivos. Existe una relación inversa entre el tamaño del centro de trabajo y el nivel de motivación, lo que podríamos achacar al hecho de que cuando, en el día a día, se trabaja con un número reducido de personas, el grado de implicación con los compañeros es superior, la información y el conocimiento que se tienen sobre la situación del negocio también lo son y la variedad de tareas en los puestos de trabajo suele ser superior, lo cual se convierte, generalmente, en una mayor implicación en el trabajo. Sin embargo, al no desprenderse ningún patrón temporal de dicha relación, a la hora de contextualizar la evolución en un marco de crisis,

la interpretación no es muy clara. Esto puede estar relacionado con que son muchas más las empresas que disminuyen su tamaño que las que lo aumentan, así como con que la motivación de los trabajadores, si se producen nuevas contrataciones, no se ve afectada del mismo modo que si tienen lugar despidos.

Finalmente, analizaremos cómo afecta la actividad de la empresa u organización (según la CNAE-09) a la motivación de los trabajadores en España, tomando como referencia la Administración pública, la sanidad y la educación. Los trabajadores con una mayor probabilidad de estar muy motivados son precisamente los que conforman la categoría de referencia, pues los resultados muestran disminuciones en las distintas probabilidades de que el resto se sitúe en este nivel. Detrás de los niveles de motivación superiores de los trabajadores de la sanidad, así como de los de la educación, puede estar el componente vocacional asociado a estas actividades. También podría deberse a que, en muchos casos, estamos hablando del sector público, donde tanto la seguridad como las condiciones de los empleos son, en términos generales, mejores que las del sector privado¹⁸. Respecto a la evolución en el tiempo, 2009 es el año en que los efectos de esta variable son más intensos y 2008, en el que son menores. Un resultado interesante nos muestra que, para la construcción, la diferencia disminuye a lo largo de los años, que los trabajadores de la hostelería tienen la mayor variabilidad y las mayores diferencias corresponden a los trabajadores del sector primario, para quienes la probabilidad de estar muy motivados disminuye un 14,2% en 2008, un 17,1% en 2009 y un 14,3% en 2010.

5. Conclusiones

La motivación de los trabajadores es un factor de gran relevancia, tanto en su vertiente personal como en la empresarial, tal y como ha quedado manifiesto a raíz de la revisión de la literatura existente. Tras este repaso, se planteó como objetivo de este estudio analizar los cambios en la motivación de los trabajadores en España dentro del marco de la actual crisis económica, así como estudiar sus determinantes. Para ello, se propusieron cuatro hipótesis que se contrastaron mediante la estimación de modelos logit ordenados a partir de los microdatos de las oleadas de 2008 a 2010 de la ECVT.

Basándonos en los datos obtenidos, se ha podido determinar que la importancia de aspectos como la nacionalidad, la modalidad del hogar o la duración de la jornada semanal disminuye a medida que la crisis se alarga en el tiempo a la hora de explicar el nivel de motivación de los trabajadores. Por el contrario, aumenta la relevancia de cuestiones como los ingresos netos del hogar, en el sentido de que cuanto más elevados son, mayor es la probabilidad de tener una motivación alta, o la situación profesional.

Entre los resultados más decisivos, se quiere destacar que se ha podido verificar el hecho de que la variable que explica en mayor medida la motivación

18. En relación con la existencia de niveles de seguridad en el empleo, más elevados en el sector público respecto al privado, estos resultados estarían apoyando una vez más la hipótesis III.

de los trabajadores es la que mide el nivel de ingresos netos, de modo que se observa de manera clara la existencia de una relación positiva entre ambas. Así, se ha comprobado que cuanto mayor es el nivel de ingresos, más elevada es la motivación laboral, lo cual corrobora la hipótesis IV y apoya los resultados obtenidos por Wiley (1997), Rynes et al. (2004), Kropivšek et al. (2011) y Casuneanu (2011).

Otro resultado que llama la atención es el hecho de que la probabilidad de disfrutar de una motivación muy alta es mayor para quienes no tienen estudios, los tienen primarios o de formación profesional, que para los universitarios. Además, las diferencias se acentúan al alargarse la crisis.

En lo que se refiere al cambio en el nivel de motivación global de la fuerza de trabajo española, tras contrastar la igualdad entre las medias globales en 2008 (7,21) y en 2009 (7,17), así como las de 2009 y 2010 (7,21), los resultados obtenidos indican que las diferencias no son significativas. En consecuencia, se demuestra que el nivel medio de motivación no sufre cambios importantes a lo largo del periodo estudiado y, por tanto, se debe rechazar la hipótesis I, consistente en que la motivación de los trabajadores aumenta en tiempos de crisis. Esto significa que nuestros resultados no apoyan las conclusiones a las que llegaron Hitka y Vacek (2010) y Hitka y Sirotiaková (2011) para el caso eslovaco, consistentes en que la crisis económica produce aumentos en los niveles de motivación. Asimismo, podemos corroborar lo dicho en cuanto a la falta de claridad en la conexión que hacen entre el aumento de motivación y la disminución observada en la importancia que los trabajadores asignan a los múltiples factores motivacionales. Sin embargo, nuestros resultados sí apoyan lo que estos autores ponían de manifiesto en cuanto a que los factores que influyen en la motivación no son exactamente los mismos al inicio de la crisis que al cabo de cierto tiempo, así como que su importancia relativa experimenta variaciones.

Hemos visto también que el tipo de puesto es otra variable que cobra relevancia cuando la inestabilidad económica se hace más patente, lo que se nota especialmente en el aumento del nivel de motivación de quienes desempeñan puestos directivos y con un alto nivel de autonomía. Y teniendo en cuenta que, en función de la situación profesional, el colectivo que presenta niveles de motivación superiores a lo largo del periodo estudiado es el de los empresarios o profesionales con empleados, corroboramos lo que encontraron Herzberg (1968), Wiley (1997) y Casuneanu (2011). Por tanto, podemos aceptar la hipótesis II, consistente en que los trabajadores con puestos directivos tienen niveles de motivación superiores a los individuos en otro tipo de puestos.

En función de dicha situación profesional, se observa que, en un primer momento de nuestro análisis estadístico (oleada de 2008), las únicas diferencias relevantes respecto a los temporales del sector privado estaban en el colectivo de empresarios y profesionales (que tenían estos niveles motivacionales superiores). Sin embargo, a medida que la recesión económica se va agudizando, también el resto de asalariados presenta una motivación significativamente mayor. De forma añadida, nuestros resultados apoyan las conclusiones de Duplessis

(1988), al mostrar niveles de motivación superiores en los empleados del sector público que en los del privado, con lo cual estos resultados presentan una segunda lectura asociada al grado de estabilidad del empleo. Complementariamente, se observa que la probabilidad de tener una motivación muy alta aumenta en el caso de los contratos indefinidos del sector privado con respecto a los temporales. Como consecuencia de todo lo anterior, nuestros resultados están en la línea de las conclusiones de Jurgensen (1978), Wiley (1997), Iqbal y Mehri (2011), Tomuletiu et al. (2011), Kropivšek et al. (2011) y Casuneanu (2011). No rechazamos, por tanto, la hipótesis III.

Este estudio general sobre los determinantes del nivel de motivación en España debería considerarse como un punto de partida necesario previo a la profundización en el tema, mediante, por ejemplo, estudios pormenorizados que diferencien entre diversos colectivos, tales como sector público y privado, hombres y mujeres, asalariados y autónomos, o distinguiendo en función del nivel de estudios o del tipo de contrato. Adicionalmente, y con el fin de disponer de una perspectiva más amplia en el tiempo que permita estudiar la evolución de la motivación durante un periodo de crisis más amplio, se añadirán los datos de futuras oleadas de la ECVT. Esto supondrá atajar una de las limitaciones de esta primera aproximación exploratoria, ya que, al no disponer de datos correspondientes a más de tres años, no es posible obtener una trayectoria lo suficientemente precisa de la evolución de la motivación laboral en España.

A modo de conclusión final, se quiere destacar que, mediante el presente artículo, se ha podido demostrar que la motivación de la fuerza de trabajo española experimenta cambios a lo largo de los tres años analizados. Además, se han encontrado resultados interesantes tales como el aumento de la probabilidad de tener una motivación muy alta en el caso de aquellos trabajadores con estudios primarios o de FP con respecto a los universitarios. Asimismo, se quiere hacer especial hincapié en el hecho de que los resultados obtenidos son acordes con la tesis que sostiene que los ingresos son uno de los factores motivacionales más potentes, lo cual cuestiona, para el caso español, la que afirma lo contrario. En este sentido, una vez dibujado el mapa de la motivación de los trabajadores en España, sería necesario llevar a cabo investigaciones adicionales sobre esta cuestión, para estudiar qué otro tipo de factores estarían influyendo en dicha motivación, para, de esta manera, establecer qué políticas pueden llevar a cabo las organizaciones, a fin de aumentar la motivación de su plantilla.

Referencias bibliográficas

- AGULLÓ TOMÁS, E. (1998). «La centralidad del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes: Una aproximación psicosocial». *Psicothema*, 10 (1), 153-165.
- CASUNEANU, C. (2011). «The Romanian employee motivation system: An empirical analysis». *International Journal of Mathematical models and Methods in Applied Science*, 5 (5), 931-938.

- DUPLESSIS, J. E. (1988). «Crisis económica y motivación laboral». En: *Psicología, trabajo, organización y nuevas formas de empleo: 1er Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 231-243.
- EUROFOUND (2012). *Wages and working conditions in the crisis*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- GAGNÉ, M.; FOREST, J.; GILBERT, M.; AUBÉ, C.; MORIN, E. y MALORNI, A. (2010). «The motivation at work scale: Validation evidence in two languages». *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), 628-646.
<<http://dx.doi.org/10.1177/0013164409355698>>
- GARCÍA SEDEÑO, M. A.; BARBERO GARCÍA, M. I.; ÁVILA CARRETERO, I. y GARCÍA TEJERA, M. A. (2003). «La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo». *Psicothema*, 15 (1), 109-113.
- GOBERNADO ARRIBAS, R. (2007). «La sobreeducación en España: Estudio descriptivo y revisión crítica del concepto». *Papers: Revista de Sociología*, 86, 11-31.
- HERZBERG, F. (1968). «One more time: how do you motivate employees?». *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62.
- HITKA, M. y SIROTIKOVÁ, M. (2011). «The impact of economic crisis on the change in motivation of furniture company employees – Case study». *Drewno: prace naukowe, doniesienia, komunikaty (Wood: research papers, reports, announcements)*, 54 (185), 119-126.
- HITKA, M. y VACEK, V. (2010). «Changes in motivation of workers in a production company as a result of the economic crisis». *MVK Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States*. Vilna, Lituania: Mykolas Romeris University. PMID:21374924
- INE (2012). Encuesta de Población Activa [en línea]. <<http://www.ine.es>>.
- IQBAL, M. J. y MEHRI, M. (2011). «Economic crisis and its impact on job motivation and job security: A case of banking sector». *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1 (3), 104-114.
- JURGENSEN, C. E. (1978). «Job preferences (What makes a job good or bad?)». *Journal of Applied Psychology*, 63 (3), 267-276.
<<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.3.267>>
- KOVACH, K. A. (2001). «What motivates employees?: Workers and supervisors give different answers». *Business Horizons*, 30 (5), 58-65.
<[http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90082-6](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(87)90082-6)>
- KROPIVŠEK, J.; JELAČIČ, D. y GROŠELJ, P. (2011). «Motivating employees of Slovenian and Croatian wood-industry companies in times of economic downturn». *Drvena Industrija*, 62 (2), 97-103.
<<http://dx.doi.org/10.5552/drind.2011.1040>>
- LÜNNEMANN P. y MATHÄ, T. Y. (2011). «How do firms adjust in a crisis?: Evidence from a survey among Luxemburg firms». *Banque Centrale du Luxembourg*. Working paper, 50.
- MASLOW, A. H. (1943). «A theory of human motivation». *Psychological Review*, 50, 370-396. Reeditado en 2004 como apéndice de GOBLE, F. *The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow*. Chapel Hill, NC: Maurice Bassett Publishing.
<<http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>>
- MITCHELL, T. R. (1982). «Motivation: new direction for theory, research and practice». *The Academy of Management Review*, 7 (1), 80-88.
<<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1982.4285467>>
<<http://dx.doi.org/10.2307/257251>>

- RAMLALL, S. (2004). «A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations». *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), 52-63.
- ROBBINS, S. P. (1993). *Organizational behavior*. 6a ed. New Jersey: Prentice Hall.
- RYNES, S. L.; GERHART, B. y MINETTE, K. A. (2004). «The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do». *Human Resource Management*, 43 (4), 381-394.
- TOMULETIU, E.; POP, A.; DAVID, D.; SOLOVASTRU, A. y BUICU, G. (2011). «The impact of the world financial crisis on Romanian educational system: Case study on teacher's professional motivation». *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1497-1501.
<<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.318>>
- Vaquero, A. (2011). «Los jóvenes, el acceso al empleo y la formación». *Revista Economistas*, 6.
- WILEY, C. (1997). «What motivates employees according to over 40 years of motivational surveys». *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263-280.
<<http://dx.doi.org/10.1108/01437729710169373>>

Anexo

Estadísticos descriptivos. N (2008-2010) = 57.459.300 (datos elevados)

	2008-2010		2010		2009		2008	
	Frec.	d. t.	Frec.	d. t.	Frec.	d. t.	Frec.	d. t.
Sexo								
Mujer	0,433	0,496	0,443	0,497	0,437	0,496	0,422	0,494
Hombre	0,567	0,496	0,557	0,497	0,563	0,496	0,578	0,494
Edad (años)								
Media		420,3		420,8		410,8		420,1
< 25	0,076	0,265	0,065	0,246	0,073	0,260	0,090	0,286
25-29	0,124	0,330	0,116	0,320	0,123	0,329	0,133	0,339
30-44	0,447	0,497	0,452	0,498	0,448	0,497	0,442	0,497
45-55	0,247	0,431	0,260	0,439	0,249	0,432	0,234	0,424
> = 56	0,105	0,306	0,107	0,309	0,106	0,308	0,102	0,302
Nacionalidad								
Extranjeros	0,102	0,303	0,107	0,309	0,104	0,305	0,097	0,296
Españoles	0,898	0,303	0,893	0,309	0,896	0,305	0,903	0,296
Estudios								
< = Primaria	0,386	0,487	0,344	0,475	0,403	0,490	0,408	0,491
FP	0,216	0,411	0,247	0,431	0,196	0,397	0,205	0,404
Bachiller	0,136	0,343	0,138	0,344	0,137	0,344	0,133	0,339
Universitarios	0,263	0,440	0,271	0,445	0,264	0,441	0,254	0,435
Modalidad del hogar								
Unipersonal	0,063	0,242	0,063	0,243	0,062	0,240	0,063	0,244
Familia monoparental con hijos	0,039	0,194	0,038	0,192	0,045	0,208	0,035	0,183
Con pareja y con hijos	0,486	0,500	0,495	0,500	0,480	0,500	0,482	0,500
Con pareja y sin hijos	0,155	0,362	0,161	0,368	0,155	0,362	0,148	0,355
Con padres u otros familiares	0,184	0,388	0,171	0,377	0,173	0,379	0,206	0,404
Otros	0,073	0,261	0,071	0,256	0,084	0,278	0,066	0,248
Situación laboral de la pareja*								
No ocupada	0,381	0,486	0,385	0,487	0,370	0,483	0,388	0,487
Ocupada	0,619	0,486	0,615	0,487	0,630	0,483	0,612	0,487
Ingresos mensuales netos del hogar (€)								
< = 1.000	0,107	0,309	0,115	0,319	0,102	0,302	0,104	0,306
> 1.000-1.200	0,118	0,322	0,116	0,321	0,109	0,312	0,126	0,332
> 1.200-1.600	0,174	0,379	0,175	0,380	0,165	0,371	0,181	0,385
> 1.600-2.100	0,208	0,406	0,214	0,410	0,210	0,407	0,199	0,399
> 2.100-3.000	0,229	0,420	0,231	0,421	0,235	0,424	0,223	0,416
> 3.000	0,165	0,371	0,149	0,356	0,179	0,384	0,167	0,373
Cambio de residencia por motivos laborales								
No	0,793	0,405	0,801	0,399	0,788	0,409	0,790	0,408
Sí	0,207	0,405	0,199	0,399	0,212	0,409	0,210	0,408
Situación profesional								
Asalariado temporal del sector público	0,047	0,211	0,048	0,214	0,050	0,219	0,042	0,202
Asalariado indefinido del sector público	0,159	0,365	0,147	0,355	0,171	0,376	0,157	0,364
Asalariado temporal del sector privado	0,149	0,356	0,154	0,361	0,134	0,340	0,157	0,364
Asalariado indefinido del sector privado	0,465	0,499	0,464	0,499	0,448	0,497	0,482	0,500
Empresario o profesional con empleados	0,046	0,209	0,045	0,208	0,055	0,228	0,038	0,190
Empresario o profesional sin empleados	0,121	0,326	0,127	0,333	0,125	0,331	0,112	0,315
Otros	0,015	0,120	0,014	0,119	0,017	0,131	0,012	0,109

Estadísticos descriptivos. N (2008-2010) = 57.459.300 (datos elevados) (continuación)

	2008-2010		2010		2009		2008	
	Frec.	d. t.	Frec.	d. t.	Frec.	d. t.	Frec.	d. t.
Tipo de puesto de trabajo**								
Empleado sin subordinados	0,665	0,472	0,669	0,470	0,649	0,477	0,677	0,468
Encargado, jefe de taller u oficina o similar	0,057	0,232	0,064	0,245	0,052	0,222	0,055	0,228
Mando intermedio	0,103	0,304	0,101	0,301	0,109	0,312	0,100	0,301
Director de empresa, departamento o sucursal	0,068	0,252	0,065	0,247	0,076	0,265	0,064	0,244
Ocupado independiente, sin jefes ni subordinados	0,106	0,308	0,100	0,300	0,114	0,318	0,104	0,305
Ocupación (CNO-94)								
Fuerzas armadas	0,005	0,068	0,002	0,047	0,006	0,079	0,005	0,073
Dirección de las empresas y de las administraciones públicas	0,075	0,263	0,072	0,259	0,081	0,273	0,071	0,256
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	0,149	0,356	0,154	0,361	0,150	0,357	0,144	0,351
Técnicos y profesionales de apoyo	0,146	0,353	0,150	0,357	0,154	0,361	0,134	0,341
Empleados de tipo administrativo	0,080	0,272	0,071	0,258	0,067	0,249	0,102	0,302
Trabaj. serv. restaur., pers., protecc. y vended. ccios.	0,168	0,373	0,182	0,385	0,165	0,371	0,157	0,364
Trabajadores cualificados de la agricultura y la pesca	0,037	0,189	0,040	0,195	0,037	0,190	0,034	0,182
Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, la construcción y la minería	0,142	0,349	0,136	0,343	0,136	0,342	0,154	0,361
Operadores de instalaciones y maquinaria y montadores	0,085	0,278	0,082	0,274	0,081	0,273	0,091	0,287
Trabajadores no cualificados	0,114	0,318	0,111	0,314	0,123	0,328	0,109	0,312
Ingresos mensuales netos (€)								
< 600	0,083	0,276	0,087	0,281	0,093	0,291	0,070	0,256
600-1.000	0,233	0,423	0,226	0,418	0,231	0,422	0,240	0,427
> 1.000-1.200	0,218	0,413	0,210	0,407	0,216	0,412	0,227	0,419
> 1.200-1.600	0,230	0,421	0,241	0,427	0,216	0,411	0,233	0,422
> 1.600-2.100	0,136	0,342	0,136	0,343	0,135	0,341	0,137	0,343
> 2.100	0,101	0,301	0,101	0,301	0,109	0,311	0,093	0,291
Tipo de contrato***								
Temporal	0,239	0,426	0,249	0,432	0,229	0,420	0,238	0,426
Indefinido	0,761	0,426	0,751	0,432	0,771	0,420	0,762	0,426
Antigüedad en la empresa (años)								
Media		11,0		11,4		10,7		10,9
< 1	0,121	0,326	0,112	0,316	0,110	0,313	0,138	0,345
1-2	0,169	0,375	0,138	0,345	0,175	0,380	0,191	0,393
3-5	0,182	0,386	0,188	0,391	0,185	0,388	0,175	0,380
6-10	0,182	0,386	0,205	0,404	0,185	0,388	0,158	0,365
11-20	0,186	0,389	0,192	0,393	0,183	0,387	0,184	0,388
> 20	0,160	0,366	0,165	0,371	0,161	0,367	0,154	0,361
Tiempo semanal de trabajo (horas)								
<= 20	0,066	0,249	0,071	0,256	0,076	0,266	0,053	0,223
> 20-30	0,080	0,271	0,080	0,271	0,081	0,272	0,078	0,268
> 30-< 40	0,161	0,367	0,163	0,370	0,160	0,366	0,160	0,367
40	0,414	0,493	0,400	0,490	0,407	0,491	0,432	0,495
> 40-45	0,101	0,301	0,101	0,302	0,091	0,288	0,109	0,312
> 45	0,179	0,383	0,185	0,388	0,185	0,388	0,168	0,374

Estadísticos descriptivos. N (2008-2010) = 57.459.300 (datos elevados) (continuación)

	2008-2010		2010		2009		2008	
	Frec.	d. t.	Frec.	d. t.	Frec.	d. t.	Frec.	d. t.
Duración de la jornada								
Parcial	0,141	0,348	0,140	0,347	0,152	0,359	0,132	0,338
Completa	0,859	0,348	0,860	0,347	0,848	0,359	0,868	0,338
Convenio o estatuto específico de regulación***								
No	0,445	0,497	0,413	0,492	0,466	0,499	0,454	0,498
Sí	0,375	0,484	0,370	0,483	0,407	0,491	0,351	0,477
No sabe	0,180	0,384	0,217	0,412	0,127	0,333	0,196	0,397
Puesto acorde con la formación****								
No	0,209	0,407	0,202	0,402	0,212	0,409	0,213	0,409
Sí	0,791	0,407	0,798	0,402	0,788	0,409	0,787	0,409
Tipo de jornada								
Partida	0,458	0,498	0,452	0,498	0,461	0,499	0,460	0,498
Continuada	0,542	0,498	0,548	0,498	0,539	0,499	0,540	0,498
Tamaño del centro de trabajo								
1 persona	0,109	0,312	0,107	0,309	0,111	0,315	0,110	0,312
2-9 personas	0,246	0,431	0,250	0,433	0,242	0,428	0,246	0,431
10-49 personas	0,185	0,389	0,182	0,386	0,177	0,382	0,197	0,398
50-249 personas	0,132	0,339	0,134	0,341	0,130	0,336	0,132	0,338
> = 250 personas	0,327	0,469	0,326	0,469	0,340	0,474	0,316	0,465
Actividad económica de la empresa (CNAE-09)								
Agricultura, ganadería y pesca	0,047	0,212	0,049	0,217	0,046	0,210	0,046	0,209
Industria	0,152	0,359	0,145	0,352	0,148	0,355	0,163	0,370
Construcción	0,100	0,300	0,087	0,282	0,099	0,298	0,113	0,317
Comercio	0,143	0,350	0,145	0,352	0,143	0,350	0,143	0,350
Transporte	0,050	0,217	0,047	0,211	0,047	0,211	0,056	0,229
Hostelería	0,067	0,250	0,074	0,262	0,067	0,250	0,060	0,237
Administración pública, educación y sanidad	0,226	0,419	0,226	0,419	0,236	0,425	0,217	0,412
Otros servicios	0,214	0,410	0,227	0,419	0,215	0,411	0,202	0,402

[2008-2010] N = 39.540.341 (*) N = 57.335.964 (**) N = 47.049.843 (***) N = 56.172.197 (****)

[2010] N = 18.409.625 N = 12.912.828 (*) N = 18.409.625 (**) N = 14.979.153 (***) N = 17.946.480 (****)

[2009] N = 18.839.975 N = 13.012.794 (*) N = 18.717.828 (**) N = 15.122.239 (***) N = 18.431.747 (****)

[2008] N = 20.209.700 N = 13.614.719 (*) N = 20.208.512 (**) N = 16.948.451 (***) N = 19.793.970 (****)

Fuente: ECVT 2008-2010. Elaboración propia.

La gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales:* de la oposición entre arte y economía a la articulación entre política cultural y gestión

Joaquim Rius Ulldemolins

Universitat de Barcelona. Departament de Teoria Sociològica, Filosofia del Dret i Metodologia de les Ciències Socials
joaquim.rius@ub.edu



Recibido: 10-09-2012
Aceptado: 19-07-2013

Resumen

En el siglo XX, el debate en torno a la gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales ha sido centrado en buena medida en la relación problemática entre el arte y la economía. No obstante, diversos cambios han hecho que éste sea un debate desfasado. La pérdida de autonomía del mundo artístico, la transformación de la producción y de la difusión cultural o la instrumentalización de las políticas culturales generan un nuevo contexto en el que irrumpe la figura del gerente artístico. Actualmente, la gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales se sitúa en una articulación problemática entre la política cultural y el agente de arte que sustituye al binomio anterior formado por arte versus economía. El artículo mostrará este cambio en el caso de Barcelona, analizando los discursos de los responsables políticos y los de los directores de las instituciones culturales nacionales.

Palabras clave: instituciones culturales nacionales; dirección de arte; política cultural; instrumentalización.

* Con la denominación «instituciones culturales nacionales», englobamos aquellas organizaciones dirigidas a la producción y exhibición de cultura especializada de todos los sectores artísticos que se orientan a una proyección extralocal o regional, superan el millón de euros de presupuesto y cuentan con una participación de las administraciones públicas en sus órganos de gobierno y en la financiación de su actividad regular. En este artículo, no queremos entrar en la utilización política del término *nacional* en el contexto de Cataluña, de modo que usamos el término *nacional* en su acepción anglosajona, para distinguirla de las instituciones culturales del sector privado lucrativo o del tercer sector, sin por ello entrar en la denominación de institución cultural *pública*, al ser problemático usarla en el sector cultural (Schuster, 1998).

El autor quiere agradecer los consejos del profesor Vincent Dubois (Université de Strasbourg) sobre el contenido y orientación del artículo. Asimismo, quiere agradecer los comentarios de los revisores de la revista. Finalmente, damos también las gracias a los responsables de las políticas culturales y de las instituciones culturales por dedicarnos su tiempo en las entrevistas que fundamentan el artículo.

Abstract. *The governance and management of national cultural institutions: From the opposition between art and economy to the relationship between cultural policy and management*

In the twentieth century the debate on the governance and management of national cultural institutions has largely focused on the problematic relationship between art and the economy. Several changes, however, have made this an outdated discussion. The loss of autonomy of the art world, the transformation of cultural production and distribution, and the instrumentalization of cultural policies have given rise to a new context in which art managers play a key role. Currently, the governance and management of national cultural institutions is at a problematic crossroads between cultural policy and art management, thus replacing the previous coupling of art versus economy. The article shows these changes in the case of Barcelona and analyzes the discourses of politicians and managers of national cultural institutions.

Keywords: national cultural institutions; art management; cultural policy; instrumentalization

Sumario

1. Introducción	3. Conclusiones
2. La articulación entre responsables políticos y mángers de las instituciones culturales nacionales: un análisis cualitativo	Referencias bibliográficas

1. Introducción

1.1. *Las instituciones culturales como objeto de estudio*

El análisis sobre la dirección de las instituciones culturales nacionales ha ido ganando peso en el mundo académico, a medida que crecía su número y su dimensión y se convertían en una de las principales herramientas de la política cultural (Coppinger et al., 2007) y en un instrumento para la consecución de objetivos de otras áreas de gobierno, como la regeneración urbana, la promoción económica o el desarrollo de la cohesión social (Bianchini, 1993; Gray, 2007).

El estudio de la gestión de las instituciones culturales se ha focalizado, habitualmente, en la figura del director de arte o, en su denominación anglosajona, el *art manager*, caracterizado como una figura opuesta a la del artista. Tradicionalmente, se ha conceptualizado el director de arte como el profesional que garantiza la viabilidad económica de un proyecto artístico. Diversos autores han destacado su influencia en la actividad artística (Kuesters, 2010) y han caracterizado el rol de dicho gestor cultural como una figura doble (Cray et al., 2007), que fusiona las lógicas del mundo artístico y la esfera económica (Chiapello, 1998). Sin embargo, el rol de los directores de arte se ha transformado en gran medida: si en los años ochenta podíamos hablar de revolución en la gestión de las instituciones culturales (DiMaggio, 1991; Peterson, 1986), actualmente, desde nuestro punto de vista, podemos hablar de un giro en la gobernanza de las instituciones culturales.

Este artículo parte de la hipótesis que, para analizar correctamente la gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales, debemos considerar la lógica de esferas sociales distintas: la artística, la económica y también la político-institucional. En este sentido, retomamos la idea de Max Weber sobre la separación de esferas sociales que caracteriza a la modernidad (Weber, 1944; Weber, 1998) y que orienta el mundo artístico hacia una dinámica crecientemente autónoma y autorreferencial (Becker, 1984). Una dinámica que se iniciará a mediados del siglo XX, con la crisis del sistema académico y el establecimiento del mercado del arte (White y White, 1991), y que perdurará hasta finales del siglo XX, con la irrupción de las dinámicas postmodernas, en que se desarrolla un proceso de desdiferenciación de las esferas sociales (Lash, 1990).

Asimismo, creemos, siguiendo a Rodríguez Morató, que esta menor separación entre las esferas sociales comporta que, actualmente, el sector artístico sea menos autónomo y, por lo tanto, reciba muchas más influencias y esté más condicionado por el campo económico y político (Rodríguez Morató, 2007). Por otra parte, entendemos, como Crozier y Friedberg (1982), que la acción del actor social no está determinada por el sistema, sino que existe un margen de maniobra en el que se desarrollan estrategias para conseguir objetivos dentro de un marco dinámico. Por lo tanto, debe entenderse que las acciones y los discursos de los responsables políticos y los managers artísticos no están determinados por el contexto, sino que constituyen juegos estratégicos para definir posiciones de poder, influencia y prestigio dentro del mundo cultural.

En todo caso, mostraremos como hay una tendencia en diversos países en la que los responsables políticos están protagonizando un rol más preponderante en la definición de la política cultural (Dubois et al., 2012; Gray, 2008) y en la que el manager tiene un papel más activo en la gestión de los equipamientos culturales nacionales (Cray et al., 2007; Dewey, 2004; Peterson, 1986). Esta tendencia se expresa en el caso de Barcelona, que es un caso singular y avanzado de la política cultural (Rius, 2005; Rodríguez Morató, 2008).

Para elaborar este artículo, nos hemos basado en las entrevistas realizadas entre 2008 y 2012, en el marco de la investigación titulada *El sistema de la política cultural en España*¹. Por una parte, se ha entrevistado a los máximos responsables de las principales instituciones culturales de Barcelona: el Museu Nacional d'Art de Catalunya, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona, el Teatre Nacional de Catalunya, el Teatre Lliure, el centro de danza Mercat de les Flors, el Auditori de Barcelona, el Palau de la Música, la Fundació Joan Miró y la Fundació Antoni Tàpies².

1. Proyecto financiado por el Plan Nacional de Investigación del Ministerio de Educación (Ref. CSO2008-05910/SOCI).
2. Se ha realizado una entrevista semidirigida a los directores de las principales instituciones culturales barcelonesas, excepto el Gran Teatre del Liceu. Su director declinó ser entrevistado, a causa de la grave crisis económica e institucional que padeció en la temporada 2011-2012, y se entrevistó a los representantes de la plataforma Salvem el Liceu, que integra a miembros de la sociedad civil y a los empleados del teatro lírico. El resultado de las entrevistas ha sido transcrito y su contenido ha sido analizado de forma específica para el presente artículo.

Por otra parte, se ha entrevistado también a seis responsables políticos de la gestión cultural del Gobierno autonómico catalán y del Ayuntamiento de la ciudad de Barcelona. Se ha elegido a antiguos y actuales responsables para representar una diversidad de experiencias y colores políticos. En total, se ha entrevistado a dieciséis personas, un universo que se considera representativo de la diversidad de posiciones políticas y sectoriales sobre la gobernanza y la gestión de las grandes instituciones culturales³.

En primer lugar, analizaremos la influencia de los cambios sociales y económicos que, desde finales del siglo XX, han transformado la política cultural, la gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales, con el surgimiento de la dirección de arte y la instrumentalización de las políticas culturales. En segundo lugar, presentaremos brevemente el desarrollo de las instituciones culturales nacionales en Barcelona. Y, en tercer lugar, analizaremos los cambios en la gobernanza y la gestión de estas instituciones a partir de las entrevistas cualitativas a sus responsables políticos y sus directivos. Ello nos permitirá analizar los puntos de consenso y los conflictos sobre la capacidad de gobernar a las instituciones culturales y sobre la legitimidad de definir sus objetivos y sus planes de gestión. Finalmente, concluiremos con unas reflexiones finales acerca de la centralidad del gestor cultural en el nuevo equilibrio entre la esfera artística, la económica y la política, en el marco del debate en el campo de la sociología de la cultura y el estudio de las políticas culturales.

1.2. Cambios socioeconómicos, política cultural y gobernanza de las instituciones culturales

La investigación sobre la gestión de las grandes organizaciones artísticas ha avanzado mucho en los últimos treinta años (Evrard y Colbert, 2000). Uno de los avances principales en el análisis de la gobernanza de las grandes instituciones culturales es destacar la influencia del marco social y político en los procesos de privatización (Mulcahy, 1998; Mulcahy, 2003), en la mezcla de titularidades públicas y privadas (Rius, 2012b; Schuster, 1998) o en su orientación hacia objetivos sociales (Belfiore, 2004).

No obstante, uno de los aspectos que condicionan la gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales es el grado de intervención de las administraciones públicas. Como señalan Zimmer y Toepler (1999), el

3. Ciertamente, el rol del gerente cultural puede ser percibido de una forma diferente en función de la posición que se ocupe dentro del mundo artístico. La ambivalente relación de los marchantes de arte, los artistas y las instituciones culturales ha sido analizada por la socióloga del arte Raymonde Moulin en su estudio sobre el mercado del arte y la política cultural en Francia (Moulin, 1992). Esta autora sostiene que existe una mayor relación e interdependencia simbólica y económica entre el mercado y la institución, que se refleja en una proximidad espacial entre los distritos de galerías y los museos de arte (ibídem). Una alianza que ha sido verificada también en Barcelona y que tiene efectos palpables en los procesos de regeneración urbana (Rius, 2006; Rius, 2012a). Sin embargo, el presente artículo se centrará en analizar las relaciones entre los directivos de las instituciones culturales y los responsables políticos, como una relación central en la definición de la misión de la organización.

grado de implicación del estado en la política cultural, en general, y de las grandes instituciones culturales, en particular, se explican por las configuraciones político-institucionales que se han desarrollado de forma distinta en los países desarrollados. En el mundo anglosajón, la tradición de intervención del estado en el mundo cultural es más débil y se vehicula mediante organismos independientes (el principio del *arm's length*). En este caso, las instituciones culturales son jurídicamente independientes del sector público y existe una fuerte tradición de participación de mecenazgo. Por el contrario, en la Europa continental, la configuración institucional desde la posguerra establece que el estado tenga un rol preponderante en la gestión de la política cultural. En este caso, las instituciones culturales nacionales son altamente dependientes del sector público, de modo que el estado es su principal y a veces único financiador.

Consecuencia de este modelo de política cultural europeo-continental se ha producido, durante la segunda mitad del siglo XX, una situación paradójica en las instituciones culturales nacionales: una gran dependencia económica de las administraciones públicas combinada con un alto grado de autonomía en la formulación de la actividad. Una configuración legitimada por el discurso generado en el mundo artístico (Becker, 1984; Moulin, 1983) y por la tradición que se establece a nivel internacional a mediados del siglo XIX de unas instituciones culturales de élite orientadas a la excelencia artística (Martorella, 1982). Tal situación ha perdurado hasta finales del siglo XX.

1.3. El nacimiento de las grandes instituciones culturales y la oposición entre dirección artística y gestión

Las grandes instituciones culturales son producto de su etapa histórica y están ligadas a la élite económica y social que las impulsa. A su vez, a cada etapa histórica, le ha correspondido una forma de dirección (Agid y Tarondeau, 2007). En el Antiguo Régimen, el director era un sirviente más de la corte obligado a satisfacer sus gustos y, durante el siglo XIX, éste se convierte en un empleado dependiente de los patronos privados o de los mecenas institucionales (Agid y Tarondeau, 2006). No será hasta fines del siglo XIX que la mayor pluralidad en la composición de la élite y una ampliación del mercado artístico dará un cierto margen de maniobra a los *mánagers* y los convertirá en una figura relevante (DiMaggio, 1987a).

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, se producirá un proceso de autonomización del mundo del arte que opondrá la dirección artística y la gestión de la institución. La disputa entre el artista y el *mánager* es una herencia de la oposición cultural entre una idea romántica del arte y la gestión capitalista, considerada entonces como opuesta a lo creativo (Chiapello, 1998). En este contexto, la dirección de las instituciones culturales aparece dividida de forma bipolar: un director artístico consagrado a la misión de la institución cultural orientada a la alta cultura y, en un segundo plano y subordinado, el gerente de la institución dedicado a proporcionar los medios materiales, técnicos y humanos para que tal misión artística pueda realizarse.

Esta oposición entre lógica artística y lógica empresarial se expresa en una dinámica de enfrentamiento. Por una parte, la dirección artística tiende a fomentar la sobrecalidad de las obras, a fin de ganar reputación profesional y «llenar la sala». Ello deriva en la aparición de déficits crónicos que el gerente debe intentar controlar o, en el caso de no poderlo hacer, recurrir a las administraciones públicas para evitar la bancarrota de la organización, sin poder ofrecer alternativas de gestión (Urfalino, 1989).

Este predominio de los valores artísticos y de la figura del director artístico será común hasta mediados del siglo XX, en el que empiezan a producirse cambios macrosociales que tienen un impacto decisivo en la función social de las grandes instituciones culturales y de su gestión.

1.4. Cambios macrosociales y transformación del rol de las organizaciones culturales de la alta cultura

Los cambios en las grandes instituciones culturales están íntimamente ligados a las transformaciones experimentadas por la estructura social y en la relación entre la esfera cultural y la economía. Según DiMaggio (1991), en la segunda mitad del siglo XX, asistimos a tres grandes cambios:

- a) El declive de la burguesía comercial e industrial y la irrupción de una élite definida por su posición en las grandes empresas y la estructura estatal, así como el vertiginoso crecimiento de una clase media educada, para la que la cultura es una fuente esencial en la construcción de su identidad y su estatus.
- b) El eclipse del patronazgo privado tradicional y el crecimiento de la inversión institucional, sea por parte de las grandes empresas o del estado.
- c) Un giro en la gestión de las artes, particularmente en las grandes instituciones de la alta cultura, con la potenciación de la figura del mánager (Peterson, 1986).

Esta transformación se enmarca en un rápido incremento de la financiación pública observable en todos los países avanzados a partir de los años cincuenta, que no se explica por una cuestión de costos (la conocida como la ley de Baumol), sino por el aumento de la dimensión y la cantidad de organizaciones artísticas (DiMaggio, 1987b). El financiamiento institucional erosiona el poder de los patronos privados tradicionales y del sector artístico, expande la definición del público y, paradójicamente, impulsa a las grandes organizaciones artísticas hacia su dependencia del mercado.

En este contexto, podemos identificar tres lógicas de cambio de la gestión de las grandes instituciones culturales respecto a la etapa precedente:

- a) Las administraciones públicas y los mecenas institucionales (fundaciones y grandes corporaciones) animan a las organizaciones que reciben sus fondos a incrementar la cantidad de público o, en todo caso, toman el crecimiento

del público como un indicador de éxito. Esta presión impulsa a las organizaciones artísticas hacia el mercado y hacia el *márqueting*.

- b) Una segunda lógica es la tendencia hacia la rendición de cuentas o la obligación de medir los resultados en el marco de las reformas de la nueva gestión pública (Belfiore, 2004). Ésta es definida en la práctica como la capacidad de generar proyectos de financiación e informes con datos económicos y de público detallados, así como en la creación de estructuras administrativas capaces de satisfacer esta demanda de mayor planificación estratégica. Un efecto de esta lógica es hacer inviables las organizaciones no gestionadas burocráticamente, como los antiguos clubes de la alta cultura. Otro efecto es crear una forma de pericia, lo que representa una fuente de poder en sus conflictos frente a los patronos o el personal artístico. Un tercer efecto es que el incremento de la financiación pública va paralelo al incremento del presupuesto y del personal dedicado a tareas administrativas (DiMaggio, 1987a).

Por todo ello, podemos hablar de un giro en la gestión de las artes, en el sentido de haberse creado una alianza entre los *mánagers* y los patronos institucionales que altera los modos de funcionamiento y los objetivos de las organizaciones artísticas. La educación y los intereses de los nuevos *mánagers* los hacen más receptivos a las llamadas al crecimiento, a la reforma de gestión y hostiles al elitismo social o estético.

1.5. El rol directivo como una tarea creativa orientada a la creación de valor público

La erosión de la distancia entre las artes y la economía conlleva también un proceso de revalorización de los sectores considerados menores o paraartísticos (diseño, arquitectura), considerados artes menores (fotografía, cómic) o de las profesiones técnicas dentro de los mundos artísticos (Rodríguez Morató, 2007). Una de las profesiones reevaluadas es el rol de *mánager*, que, hasta mediados del siglo XX, era considerada una profesión técnica subordinada a la voluntad de los mecenas o de los artistas.

A partir de los años ochenta, y especialmente a principios del siglo XXI, se produce un cambio. Los dirigentes de las agencias públicas dejan de ser considerados como simples administradores de un servicio público y pasan a ser conceptualizados como *mánagers*, que, a partir de una autonomía de gestión, pueden contribuir a la consecución del valor público (Longo, 2007).

En esta redefinición de su rol, se establece que el objetivo del *mánager* ya no es la simple gestión de un servicio público, sino la creación de valor público para la ciudadanía. El concepto de valor público fue creado por Mark H. Moore (1995) y aplicado por éste a las agencias artísticas públicas (Moore y Moore, 2005) y, aunque es un concepto en debate sobre su aplicabilidad en el campo cultural (Lee et al., 2011), puede ser considerado el valor que los ciudadanos y las ciudadanas otorgan a una organización artística o a su actividad.

Esta nueva conceptualización atribuye al *mánager* un rol mucho más activo, en el sentido que, para conseguir esta creación de valor público, es necesario tomar la iniciativa y crear nuevos servicios y líneas de actividad que no habían sido previstas inicialmente en la definición del servicio público. Éste sería el caso de los servicios educativos en las instituciones culturales, una actividad que no formaba parte de la misión fundacional, pero que ha sido desarrollada por parte de los *mánagers* y que se ha convertido en uno de los principales generadores de valor público de estas instituciones.

Según esta visión, el *mánager* ya no sería, por lo tanto, una figura contrapuesta a la del artista, ni tampoco un sujeto pasivo de las instrucciones emanadas por parte de los responsables políticos, sino que tendría un rol activo. Es más, partiendo de la definiciones más recientes aplicadas a la creatividad como una capacidad psicológica, algunos autores llegan a discutir en qué medida puede ser considerada creativa una profesión (Bilton y Leary, 2002; Bilton, 2006), lo que les sitúa en una posición central en la gobernanza y la gestión de las instituciones culturales. Según Mulcahy (2003): «one of the key elements in a new wave of cultural entrepreneurship is to move away from a defensive/reactive leadership style to one that is confident and positive in communicating the incontestable value of the arts and culture for society as a whole».

En este contexto, el nuevo *mánager* desarrolla las siguientes capacidades de gestión:

- a) Reorientar a las instituciones culturales hacia la generación de valor público, creando nuevos servicios y reformulando la misión tradicional ejerciendo un liderazgo estratégico (Cray et al., 2007; Moore, 1995; Moore y Moore, 2005).
- b) Adoptar una gestión relacional (Mendoza y Vernis, 2007), referente a las redes culturales internacionales, para fomentar la proyección de la cultura local y el branding territorial (Dewey, 2004; Evans, 2003), el desarrollo de la colaboración y la coproducción con el resto de los agentes del sector cultural (Arts Council England, 2011), así como la interlocución y la atención a las peticiones de las partes interesadas culturales y sociales locales (Stone y Sandfort, 2009).
- c) Representar la identidad cultural local en el marco de una creciente diversidad y globalización (Zolberg, 2007).
- d) Promover métodos innovadores de desarrollo y fomento de la creatividad (Bilton, 2006), así como de creación de nuevos públicos (Holden, 2008).
- e) Potenciar nuevos modelos sostenibles de financiación mixta pública y privada (Asuaga y Rausell, 2006), combinando proyectos de alto valor cultural (y alto riesgo económico), proyectos de alto valor público y proyectos generadores de recursos económicos (Holden, 2004), todo ello en una dinámica de gestión del riesgo artístico y económico similar a la del portafolio inversor (Menger, 2009).

Todas ellas, combinadas en un nuevo rol, constituyen las principales características del giro realizado en la gestión de las instituciones culturales.

1.6. Política cultural, nueva gestión pública e instrumentalización de las grandes organizaciones culturales

Desde los años ochenta, una de las dos mayores transformaciones de las políticas culturales ha sido su instrumentalización (Gray, 2007). Ésta se puede definir como la utilización de la política cultural para cumplir objetivos de otras áreas de las políticas públicas (Belfiore, 2006). Una de las áreas de la política cultural más afectada por este proceso es la referente a los equipamientos culturales nacionales, unas instituciones que, hasta el momento, consumen una gran parte de los recursos públicos dedicados a la cultura, pero cuya misión, hasta hace veinte años, casi no había evolucionado, puesto que había quedado anclada en la promoción de la excelencia artística (Coppinger et al., 2007).

Una de las primeras instrumentalizaciones de los equipamientos culturales fue su utilización como factor catalizador de los procesos de regeneración urbana a partir de los años ochenta (Bianchini, 1993) y en los procesos de redefinición de la imagen de las ciudades (Evans, 2003). Sin embargo, a partir de los años noventa, y bajo la influencia de la nueva gestión pública (NGP), la política cultural, en general, y los grandes equipamientos culturales, en particular, se orientan hacia el fomento de la cohesión social y la educación artística (Gray, 2008). El giro ha sido parte de la nueva concepción de la política pública orientada a resultados, lo cual, en el caso cultural, ha conllevado dirigir la política cultural a obtener un impacto social (Belfiore, 2004).

Generalmente, esta orientación se ha concebido como una dinámica de arriba a abajo, de los responsables políticos a los equipamientos culturales. Y la forma de implementación ha sido a través de los acuerdos de funcionamiento firmados entre el actor principal (las administraciones públicas o sus *arm's length*) y el agente, los directivos de las grandes organizaciones culturales. Un proceso que hemos podido observar en distintos países europeos (Rius, 2010).

La aparición de los acuerdos de funcionamiento se sitúa en esta doble voluntad de alinear los objetivos de las agencias públicas con unas políticas públicas orientadas a incrementar el bienestar de los ciudadanos y a legitimarlas mediante la evaluación del retorno social de éstas. Una aparición que se enmarca en los procesos de agencialización impulsados por la NGP y que se están desarrollando en diversos países europeos, entre ellos Cataluña (Rius y Rubio, 2013).

1.7. Política cultural e instituciones culturales: el caso de Barcelona

Tal y como analiza Arturo Rodríguez (2008; 2005), Barcelona ha desarrollado una intensa estrategia cultural para facilitar su desarrollo urbano desde el siglo XIX hasta nuestros días. Esta estrategia se refuerza con la fuerte presencia de la identidad catalana, puesto que la ciudad ejerce de capital de dicha cultura (Villarroya, 2012). Asimismo, a partir de los años ochenta, Barcelona desarrolla uno de los modelos más avanzados de ciudad emprendedora (Marshall, 1996) y el Gobierno de la ciudad ha apostado desde entonces por convertir a los sectores culturales y del conocimiento, además del turismo, en vectores

Tabla 1. Grandes equipamientos culturales, año de fundación y presupuesto (2010)

Nombre de la institución cultural nacional	Año de inauguración*	Presupuesto (miles de euros)
Gran Teatre del Liceu	1982	55.692
Museu Nacional d'Art de Catalunya	1991	26.493
Auditori de Barcelona	1999	21.022
Teatre Nacional de Catalunya	1997	16.074
Museu d'Art Contemporani de Barcelona	1995	13.315
Teatre Lliure	2003	8.614
Fundació Joan Miró	1971	7.560
Palau de la Música	1984	7.194
Mercat de les Flors	2008	6.646
Fundació Antoni Tàpies	1994	2.170

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Departamento de Cultura del Gobierno autonómico (Departament de Cultura, 2011) y del Ayuntamiento de Barcelona (Ajuntament de Barcelona, 2011).

* En los casos del Liceu, el Teatre Lliure o el Palau de la Música, se ha tomado en consideración no el año de inauguración —ya que fueron creados por iniciativa privada anteriormente—, sino el año de incorporación al sector público.

para el desarrollo de su economía urbana (Trullén, 2001). En este contexto, las instituciones culturales se convertirán en un importante escaparate de la identidad y de la creatividad local y en una bandera de la modernización de la ciudad (Rius, 2006).

A partir de la recuperación de la democracia, el gobierno autonómico catalán y el Ayuntamiento de Barcelona liderarán los proyectos de construcción de equipamientos culturales, al que se incorporará posteriormente el Ministerio de Cultura. Esta dinámica generará un modelo de gobernanza de las instituciones culturales en el que se generalizará la estructura de consorcio entre las tres administraciones públicas. En estos consorcios, las titularidades y las responsabilidades están muy repartidas, pero con preeminencia del nivel regional y local: el Departamento de Cultura financia el 55%; el Gobierno local, el 25%, y el Gobierno central, sólo el 20% (Ajuntament de Barcelona, 2011; Departament de Cultura, 2011).

Por otra parte, se construyen grandes equipamientos que se convierten en una pieza fundamental de regeneración urbana del centro de la ciudad (Rius Ulldemollins, 2008) o se crean nuevas zonas de centralidad urbana, como los clústeres culturales de Montjuïc o Poblenou-22@ (Rius, 2005).

La apuesta cultural de Barcelona se puede ver reflejada en la presencia de diez instituciones culturales nacionales (ver tabla 1) de diversos sectores artísticos (patrimonio, arte contemporáneo, teatro, danza y música), la mayoría de las cuales fueron construidas en los años noventa y con unos presupuestos que suman un total de 164,7 millones de euros.

Las aportaciones a las instituciones culturales nacionales representan un 22% del presupuesto del Departamento de Cultura del año 2010 y un 31% del presupuesto que el Ayuntamiento de Barcelona destina a dicha partida. Se trata,

por lo tanto, de uno de los principales instrumentos de la política cultural y un gasto fijo sobre el que sus responsables deben ejercer un rol de tutela y control.

2. La articulación entre responsables políticos y managers de las instituciones culturales nacionales: un análisis cualitativo

2.1. La misión de los grandes equipamientos culturales. ¿Quién decide qué?

Existe un consenso en articular de una forma más explícita la relación entre los responsables políticos y los directivos de las instituciones culturales. No obstante, este consenso es más aparente que de fondo, ya que existen grandes discrepancias en torno a cómo se formula la misión y a los objetivos de estas instituciones.

Para algunos responsables políticos, se debe recuperar la gobernanza de los equipamientos culturales:

Hasta hace poco, los equipamientos culturales del país iban muy por libre. Esto ha permitido que se aislaran de ciertas politizaciones negativas, pero ha llevado a que los políticos ejerciéramos un control muy superficial, sin entrar en los objetivos de fondo. Y las instituciones culturales deben cambiar, porque la sociedad ha cambiado. Por esto, apostamos por el contrato programa, que es un instrumento de las administraciones públicas para ayudar a realizar el cambio. (Entrevista 2. Responsable político del Gobierno autonómico)

Y no solamente se deben redactar los objetivos, sino que también hay que tutelar para que se comuniquen y se cumplan:

Las administraciones públicas deberían estar presentes en las instituciones culturales para hacer el tutelaje, para la corrección de la gestión y el control del presupuesto, y también para que se cumpla lo que hemos escrito en el contrato programa. Las administraciones públicas deben decírselo al director artístico, al presidente y conseguir que se cumpla. (Entrevista 1. Responsable político del Gobierno autonómico)

En general, los managers de las grandes instituciones culturales tienden a reclamar una mayor autonomía, a pesar de que reconocen que la intervención de las administraciones públicas en la definición de los objetivos es escasa:

Hasta ahora no tenemos una definición de la misión o de las líneas maestras de actuación. Esto pasa en Holanda, donde yo he trabajado, pero, de momento, aquí no. Aquí, como máximo, en una conversación informal, los responsables políticos te pueden comunicar oralmente las prioridades más importantes. Pero no hay una concreción escrita. (Entrevista 6. Director de institución cultural nacional)

Cuando se le pregunta por la definición de los objetivos, los managers los definen en términos de los que tiene la propia institución y no hacen referencia a los contratos programa si no es como derivación del propio plan estratégico:

Tenemos prácticamente cerrado el plan estratégico del museo y estamos trabajando ya con los interlocutores del Departamento de Cultura para transformar este plan estratégico en un contrato programa. El año 2012 se redactará este contrato programa que desarrollará los objetivos del plan estratégico y, para ello, recibiremos unos medios económicos. Estos objetivos son ambiciosos, a pesar de lo ridículamente limitados que son los medios económicos. Determinaremos una serie de indicadores de cumplimiento: uno será la cifra de público, otro será la procedencia del público, las publicaciones, la recepción de la página web o la generación de recursos propios. (Entrevista 10. Director de institución cultural nacional)

O, en palabras de otro mánager:

Yo lo que tengo clarísimo es que el museo redacta el plan estratégico y lo redacta sólo, libremente. Desde este plan más general, se pueden derivar unos objetivos más concretos que se pueden incluir en el contrato programa. Y la administración participará y pondrá sus exigencias, porque para esto paga. Pero los objetivos en origen deben ser del museo y tienen que ser culturales. (Entrevista 15. Director de institución cultural nacional)

En este sentido, a pesar de que hay un consenso claro sobre la necesidad de formalizar más los objetivos y de adaptarlos a los de valor público (nuevos públicos, vertiente educativa, etc.), existe una oposición entre la visión de los responsables políticos, que ven estos objetivos como una derivación de los programas de gobierno, y la visión de los gerentes, que los ven como una emanación de los objetivos de la organización elaborados internamente.

2.2. La visión de los responsables políticos. El respeto a la libertad creativa y el gobierno de las políticas culturales

A pesar de su voluntad de ejercer mayor control y tutela, actualmente, los responsables políticos son conscientes de la necesidad de que los mánagers disfruten de autonomía como un factor de éxito de los equipamientos, por ello, se rechaza la gestión directa.

Parece que los ministros no se han enterado de que el Museo Reina Sofía va bien o va mal en función del director y de si le inyectan más o menos dinero, pero es lo único que pueden hacer, el ministro de Cultura en eso pinta poco y, por lo tanto, lo que debe hacer es establecer marcos reguladores, no intentar intervenir directamente. (Entrevista 6. Responsable político del Gobierno local)

Desde esta perspectiva, el rol del responsable político es el de crear un marco adecuado sin una dependencia orgánica de la Administración, lo que significa un cambio de perspectiva coherente con la nueva gestión pública. Se considera que una condición para el éxito de la gobernanza de las instituciones culturales nacionales depende de otorgar mayor autonomía jurídica y financiera, así como de fomentar una gestión basada en los resultados.

Debemos basarnos en este tipo de nuevas políticas en las que la Administración pasa a asumir un papel de catalizador del sector cultural y actúa sobre los efectos, no sobre la producción directa de los servicios. Ahora que estamos en un momento de incertidumbre e inseguridades, lo más fácil es volverse a agarrar a lo tangible y que el ministro o el concejal de Cultura quiera entrar en la gestión de las instituciones para poder decir: «Mire, yo no sé lo que está ocurriendo en el mundo, pero mi museo o mi auditorio funcionan estupendamente gracias a mí». Pero eso no funcionaría, hay que dar autonomía de gestión. (Entrevista 4. Responsable político del Gobierno local)

El esquema actual de gobernanza de los grandes equipamientos ha tendido hacia un esquema estándar en el que existe un consejo de tipo institucional representativo y una comisión de carácter ejecutivo. En realidad, según las opiniones de la mayoría de los entrevistados, estas estructuras refrendan más las decisiones del *mánager* que decide proactivamente. Éste último, que es nombrado para que ejerza su cargo a lo largo de diversas temporadas (habitualmente tres o cuatro años), dispone de amplios márgenes de maniobra.

El órgano de gobierno es un consejo general presidido por el Honorable Presidente de la Generalitat y por el alcalde de Barcelona que se reúne anualmente. [...] El director es responsable delante de este consejo y tiene un gerente que depende del director. Al director, se le exigen cuentas, no puede tener déficit, no puede perder visitantes, tiene que construir una buena imagen con la prensa. Pero en el consejo no se discute si una exposición se tiene o no que hacer. Estas cosas no se tratan, se confía en el director, que para eso lo han elegido. Es como con los hospitales, se conciben unos servicios y, dentro de cada servicio, se deja hacer al médico. Así es como ha funcionado el sistema, da libertad y, a cambio, se exigen resultados. (Entrevista 9. Director de institución cultural nacional)

2.3. La emergencia del rol de *mánager* y la creación de valor público

La oposición que había tradicionalmente en las instituciones culturales y que estaba representada en las figuras del director artístico y el gerente económico está siendo reemplazada por la de un director plenipotenciario que conjuga la vertiente artística y de gestión. Este es el caso de ocho de las diez instituciones culturales analizadas. En esta ocasión, el director se compara con un profesional con una amplia autonomía basada en un campo de conocimiento especializado, como, por ejemplo, los médicos, y al que los responsables políticos otorgan confianza al nombrarlo.

Una confianza que también se transforma en una mayor autonomía económica, puesto que se pasa del control *ex ante* a controles *ex post* más propios de la nueva gestión pública.

Hasta hace dos años, el museo era objeto de una intervención previa para ejecutar los pagos. La Administración pública fiscalizaba cada euro que nos

daba. A partir de entonces, eso ha cambiado, porque el museo ha madurado como institución y merece la confianza de las administraciones públicas. Desde entonces se realiza una auditoria posterior. (Entrevista 12. Director de institución cultural nacional)

Pero también hay algunos *mánagers* que reivindican, con límites, la libertad basada en la autonomía del mundo artístico y su capacidad de innovación:

Las instituciones culturales están basadas en la libertad de sus responsables, libertad interpretable, que se ejerce de acuerdo con unas condiciones. No es una carta blanca para hacer lo que te salga de las narices. Si no tienes libertad de pensamiento ni capacidad para reinventar las cosas, no haces tu tarea. No son contables, son poetas. (Entrevista 8. Director de institución cultural nacional)

Una libertad que puede comportar una redefinición entera de las líneas de actividad por parte de la institución cultural y para potenciar su valor público.

Ahora estamos elaborando el plan estratégico. La sensación es la de tener un museo con un potencial enorme no explotable y muchos frentes abiertos. La idea es desplegar todas las funcionalidades que se suponen a un museo e ir más allá. El objetivo para esta etapa es un museo mucho más social, un lugar más público, un lugar de encuentro, de debate. Los museos en general o ganan centralidad social o quedarán apartados. [...] Tengo la impresión de que todos los esfuerzos que se han hecho hasta ahora se habían dirigido a abrir sus puertas, pero no para proyectarse hacia fuera. Por eso hay un gran potencial de crecimiento. (Entrevista 16. Director de institución cultural nacional)

Otro *mánager* va más allá en la redefinición de la misión de las instituciones culturales afirmando, no sin cierta polémica:

Serán sociales y educativas o no serán. (Entrevista 14. Director de institución cultural nacional)

En esta línea, los *mánagers* toman la iniciativa por delante de los responsables políticos, con lo cual demuestran una notable capacidad de innovación que pretende hacer crecer sus organizaciones, tal y como subraya DiMaggio (1987a). Una capacidad de innovación que, a veces, llega a intentar redefinir aspectos tan fundamentales de la institución cultural como su nombre mismo.

Todo el mundo conoce la Tate de Londres o el Louvre de París, pero con este nombre que tenemos es muy difícil ir por el mundo y hacerse conocer. El nombre del museo no quiere decir nada. Habría que cambiarlo y, seguramente, introducir una referencia a la marca Barcelona, que sí que es conocida internacionalmente. (Entrevista 16. Director de institución cultural nacional)

Una pretensión que, tras una polémica en la prensa⁴, fue descartada por los responsables políticos, aunque ésta mostró que no está claro quién tiene potestad para decidir aspectos fundamentales de los equipamientos culturales.

2.4. *Procesos de racionalización y legitimidad de actuación en el campo*

Una de las capacidades que reivindican los responsables políticos es establecer, según una racionalidad de la gestión pública, una reordenación de la gestión de los equipamientos culturales. Esta reordenación, que pretende conseguir un ahorro económico y, a la vez, una mayor capacidad de control por parte de los gobiernos, consistiría en la fusión de las instituciones culturales nacionales según criterios propios de la gestión pública, y no de sectores artísticos. A raíz de una propuesta en este sentido, se ha desarrollado un debate sobre la conveniencia y la legitimidad de desarrollar este tipo de proyectos:

Ahora, el consejero, Ferran Mascarell, quiere unificar el MACBA, el CCCB y la Filmoteca, proyecto que me parece negativo, pero aún me parece más negativo que un consejero no lo pueda hacer. Porque, si no puede reordenar el mapa de equipamientos públicos, ¿qué puede hacer? Hoy en día, el consejero necesita la aquiescencia de tanta gente que no lo conseguirá nunca. Hay una cierta parálisis. (Entrevista 6. Responsable político del Gobierno local)

Una operación de reordenación de un sector que puede generar economías de escala y mayor eficacia en la gestión pública, pero que es interpretada como una agresión a la diversidad cultural y a la libertad creativa de los directores de los equipamientos culturales. Desde su punto de vista, el proceso de racionalización, que reconocen legítimo, no puede afectar a la identidad ni a la autonomía de cada institución cultural.

Las propuestas o alternativas se fundamentan en una lógica de racionalización o de mejora del sistema, con el deseo de fomentar la calidad. Pero cada centro cultural tiene una identidad, una función y unos objetivos diferenciados, hace una contribución específica a la cultura de la ciudad. [...] La diversidad es un componente esencial del ecosistema cultural y debe ser un requisito de las políticas culturales preservarla. Los cambios estructurales no pueden llegar por la vía de desvirtuar la identidad de los proyectos. Hay que mantener los modelos de éxito y dejar que los centros respondan a la crisis desde un modelo propio, sin imposiciones de modelos ajenos. La gestión de los proyectos hay

4. La polémica estalló cuando el director de la institución cultural manifestó, en una entrevista realizada en una cadena de radio nacional, querer cambiar el nombre del museo. Su propuesta se centraba en sustituir «Nacional de Catalunya» por «Nacional de Barcelona», para ganar proyección internacional. Tras un agrio debate y duras acusaciones por parte de sectores nacionalistas próximos al partido del Gobierno catalán (Convergència i Unió), el consejero de Cultura tuvo que contradecir públicamente al director el día después, afirmando que no se cambiaría el nombre, a pesar de que se había barajado previamente dicha posibilidad (*El País*, 12 de agosto de 2012, 14).

que enfocarlos desde criterios de expertos. (Entrevista 12. Director de institución cultural nacional)

En este caso, se opone la lógica racionalizadora que busca la eficiencia, la normalización y la ordenación de un sistema público orientado hacia el ciudadano con la lógica del *mánager*, que plantea la singularidad de su proyecto, defiende su éxito en términos culturales y exige la preeminencia de los criterios técnicos de los gestores culturales, todo ello por encima de los criterios políticos o de gestión pública.

Por otra parte, otro de los obstáculos a estos procesos de racionalización e intervención por parte de las administraciones públicas es el esquema de gobernanza compartido entre diversas administraciones públicas, un esquema muy común en el caso de Barcelona.

En el caso catalán y en el caso de Barcelona, como siempre ha habido este debate entre Barcelona y Cataluña, se ha construido un sistema con el que hasta ahora estaba bastante satisfecho, en el que se han creado consorcios entre las administraciones, compartiendo, de este modo, las responsabilidades. Ello ha generado mucha independencia y autonomía para estas instituciones culturales. El hecho que haya tensión entre las administraciones y que haya la presencia de dos, tres y hasta cuatro administraciones en el consejo de administración hace que todo quede bloqueado. Si bien ello ha garantizado una gestión autónoma, cosa que es básica, porque los directivos deben tener autonomía, hace también que no haya estrategias nuevas, porque todo hay que pactarlo entre todas las administraciones, y el consenso conlleva mediocridad. No hay apuesta, no hay riesgo, no hay fuerza. (Entrevista 5. Responsable político del Gobierno local)

Este esquema que se ha desarrollado durante veinte años, había sido percibido como un caso de éxito que había posibilitado la construcción y la puesta en funcionamiento de unas instituciones culturales a partir de una gobernanza multinivel compleja. No obstante, se trata de un sistema que, desde la perspectiva de los responsables políticos, desdibuja la tutela y la responsabilidad y convierte las instituciones culturales, en palabras del consejero de Cultura, en un «*Franquenstein simpático pero ingobernable*» (Mascarell, 2012). Así:

En cada institución artística, una administración pública debe ser preeminente y alguien debe tener la responsabilidad y ser el responsable final. Y sobre ello estamos haciendo un debate con el Ayuntamiento de Barcelona. El Museo Nacional de Arte de Cataluña debe tener preeminencia en la Generalitat. Y, en cambio, el Auditorio de Barcelona es perfectamente posible que sea responsabilidad del Ayuntamiento. [...] Ello daría mucha más claridad a la gestión. Es decir, el proceso para contratar el nuevo gerente del Auditorio ha sido un ejemplo de mala gestión. Se presentaron en el concurso veintinueve personas, ¡y fue declarado desierto! ¿Y todo ello por qué pasó?, porque las administraciones públicas no se pusieron de acuerdo. Hay muchas cosas a mejorar de esta situación. (Entrevista 3. Responsable político del Gobierno autonómico)

2.5. Dirigismo versus captura del interés público. Batalla simbólica

A pesar del consenso sobre la necesidad de que se ejerza un mayor control de la gestión, los gestores también se alertan del riesgo de dirigismo en la política cultural, es decir, de una preponderancia del campo político sobre el campo artístico o de gestión interna. Ésta ha sido una acusación habitual (Moulin, 1992) que los *mánagers* culturales han utilizado como arma simbólica para defenderse de los intentos de mayor control de los responsables políticos.

El programa de gobierno puede entrar a planificar proyectos importantes, lo que no tiene sentido es que se acabe hablando de qué obras de teatro se tienen que programar. Esto es injerencia. Si lo que estamos tratando es que queremos hacer crecer los teatros, o trabajar para que se coordinen diversos teatros, o establecer nuevas líneas de trabajo educativo, todo ello se puede establecer en el contrato programa. Pero entrar más en detalle es injerencia a la tarea del director. (Entrevista 6. Responsable político del Gobierno local)

Pero, desde los responsables políticos, se alerta también de que un desequilibrio de poder hacia los *mánagers* podría derivar en lo que se llama «captura del interés público», es decir, una gestión orientada al beneficio de los que dirigen la organización, y no hacia la ciudadanía:

Un riesgo es que, como consecuencia de un encargo poco sólido por parte de las administraciones públicas, se produzca una apropiación gremial de la institución cultural. Todo el mundo critica a las apropiaciones políticas, pero nadie discute las apropiaciones por parte del sector artístico. Esta quiere decir que, en términos prácticos, el equipamiento deja de realizar la función para la que fue creado, la función colectiva o nacional. Entonces, aquí debemos encontrar el equilibrio. La Administración es la responsable del carácter público y debe contratar a directores en función del contrato programa. Debe dársele una autonomía de gestión, sí, pero luego debe auditarse de forma independiente y pública. (Entrevista 2. Responsable político del Gobierno autonómico)

Una de las tendencias en la relación entre responsables políticos y directores de las instituciones culturales es pasar de unas relaciones que se consideran demasiado normativizadas o burocratizadas y, por lo tanto, ineficaces o basadas en unas relaciones personales y, por lo tanto, clientelares, a unas relaciones basadas en la transparencia y la evaluación.

A nadie le parece extraño que se hagan auditorías económicas, pero, en cambio, nadie hace auditorías culturales. Y la auditoría tendría que fijarse no en el desajuste entre ingresos y gastos, sino entre proyecto y desarrollo de éste. Ahora hacemos una cosa que, a mi entender, es increíble: hacemos un concurso para elegir director, le contratamos y le decimos: «Invéntate el proyecto». No puede ser. El director no puede inventarse el proyecto, debe estar incardinado en el proyecto del director anterior y en el contrato programa. Y al director hay que decirle: «Mire, usted debe moverse en estos parámetros». Y, además, debe marcarse unos objetivos de públicos. Otra cosa es que hará las exposiciones que

quiera, pero esto no se audita nunca. Y una de las misiones del Consejo de la Cultura debe ser auditarlo. (Entrevista 1. Responsable político del Gobierno autonómico)

No obstante, como algunos autores han destacado, la evaluación en el sector de las organizaciones culturales es un asunto complejo por la vaguedad y la multiplicidad de los objetivos (Schuster, 1996). La solución adoptada tradicionalmente ha sido la de crear comisiones de expertos del mismo sector artístico que actuaban como una «academia invisible» para legitimar las elecciones de los responsables políticos (Urfalino, 1989). Por el contrario, actualmente se plantea que los proyectos artísticos sean valorados por el sector artístico, de modo que el Consejo de las Artes represente a posteriori los objetivos ya marcados anteriormente por parte de los responsables políticos, pero también esta posibilidad es contestada por los *mánagers*, que consideran que su tarea es mucho más compleja que una evaluación basada en indicadores y que su contribución al valor público debe basarse, en primer lugar, en una planificación interna.

El contrato programa será un primer paso. [...]. Pero esto no exige de tener un programa más ambicioso que es el plan estratégico, que es más ambicioso. Y toca algunas variables que son más intangibles. Y es que la Administración tiene un problema, que su lenguaje y sus mecanismos son anticuados. Ponen unas variables de evaluación que son obsoletas. El consejero dice: «Queremos un millón de visitantes», pero discutamos cómo se calculan: ¿cuentan o no los visitantes de la página web que están una hora leyendo? La exposición que va a Lleida, ¿cuenta o no cuenta? Los proyectos educativos que mandamos a las escuelas, ¿cuentan? ¿Y cuentan lo mismo los estudiantes de posgrado que hacen las clases aquí en el museo? Para la gran complejidad de la actividad, los mecanismos son muy rudimentarios. (Entrevista 12. Director de institución cultural nacional)

En definitiva, entre responsables políticos y *mánagers* de las instituciones culturales nacionales, existe una nueva articulación basada en la instrumentalización, la agencialización y la rendición de cuentas, así como nuevos conflictos para la definición sobre qué es y cómo se evalúa el valor público. Éste, y no la oposición entre arte y economía, es el objeto del debate simbólico —pero de efectos bien reales— sobre la legitimidad en la definición de los objetivos de gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales.

3. Conclusiones

Desde su construcción como instituciones de la alta cultura por parte de las élites sociales y económicas, las instituciones culturales nacionales han cambiado de función social y política (DiMaggio, 1991). La creciente interacción entre cultura y economía, las transformaciones de la estructura social y los cambios en los patrones de consumo cultural explican en buena parte estos cambios (Rodríguez Morató, 2007). Hasta mediados del siglo XX, en estas instituciones,

se desarrollaba una oposición entre director artístico y gerente, figuras que representaban la articulación problemática entre un mundo artístico autónomo y la esfera de la economía (Moulin, 1983).

Actualmente, aunque esta oposición no ha desaparecido del todo, no constituye la problemática principal de la gestión de las instituciones culturales, porque la figura del *mánager* ha absorbido en gran parte los valores y los principios de actuación del mundo artístico (Boltanski y Chiapello, 2002; Chiapello, 1998), lo cual ha generado una concepción holística y proactiva de la gestión cultural (Mulcahy, 2003). Esta oposición ha sido substituida por los debates en torno a la articulación problemática entre los responsables políticos y los *mánagers*.

La crisis de legitimidad de las políticas culturales y su orientación instrumental posterior en pro de una nueva centralidad social (Gray, 2007) han provocado que, desde el campo político, se haya replanteado la misión de las grandes instituciones culturales, que hasta entonces se planteaba como definida desde el campo artístico y que, desde la Administración pública, estas instituciones se hayan conceptualizado como un instrumento de la política cultural, y no como entes completamente autónomos cuyas relaciones eran solamente de financiación (Coppinger et al., 2007).

En este contexto, asistimos a un giro en la gestión de las instituciones culturales, cuyos directores se convierten en *mánagers* que integran la visión artística y económica en una nueva predisposición proactiva e innovadora, orientada a la creación de valor público (Moore, 1995; Moore y Moore, 2005). Se trata de la nueva gestión pública, que defiende una mayor autonomía jurídica y financiera a cambio de una orientación a la gestión por objetivos y de una transparencia en la rendición de cuentas. Es por ello que asistimos a la proliferación de los instrumentos de fijación de los objetivos mediante contrato, como los contratos programa, que permiten combinar la autonomía de gestión con la definición de objetivos en mayor o menor medida entroncados con los de la política cultural definida desde la esfera política (Rius y Rubio, 2013).

Así pues, podemos decir que, en las instituciones culturales del siglo XXI, se desarrolla una nueva articulación entre responsables políticos y *mánagers* que substituye a la antigua oposición entre director artístico y gerente. Como hemos podido ver, esta nueva articulación es un fenómeno reciente, presenta numerosos aspectos contradictorios y es percibida de forma en parte contradictoria en función de si se atiende al discurso generado por los *mánagers* o bien por los responsables políticos. Sin embargo, hemos mostrado que el debate sobre qué objetivos y formas debe caracterizar a esta articulación es un debate que, de forma progresiva, ocupa una mayor centralidad. En el caso de Barcelona, hemos podido constatar este fenómeno. Detrás de algunos puntos de consenso alrededor de la necesaria autonomía de gestión y de la libertad de los *mánagers* para desarrollar un proyecto, existen numerosos puntos de conflicto. Los procesos de reforma de la gestión de las redes de instituciones culturales, los cambios en el sistema de gobernanza, la negociación de los contratos programa o de sistema de evaluación de los resultados que los responsables políticos quieren

introducir a cambio del soporte público generan reacciones significativamente diferenciadas en función de si el entrevistado es un responsable político o un mánager.

Hemos podido observar que existe un vivo debate y una oposición de visiones sobre dónde acaba la capacidad de tutela de los responsables de la Administración y dónde empieza la autonomía de gestión de los gerentes culturales. A la vez, también hay visiones contrapuestas sobre quién define la misión y los objetivos. Finalmente, si bien existe un consenso en que el objetivo de las instituciones culturales nacionales debe ser potenciar el valor público, también encontramos una batalla simbólica sobre cómo se define este valor público y quién lo evalúa. En este nuevo debate, los responsables políticos y los mánagers desarrollan discursos y estrategias para conseguir un predominio de visión sobre el valor público, que se ha convertido, así, en el nuevo «campo de batalla» de la política cultural y que refleja, a la vez, un nuevo reequilibrio entre la esfera artística y la esfera política (Dubois et al., 2012), en la que el rol del mánager gana centralidad, pero debe disputar con el representante político la legitimidad en la definición de la misión y el valor público de las instituciones culturales.

Referencias bibliográficas

- AGID, Philippe y TARONDEAU, Jean Claude (2006). *L'Opéra de Paris: Gouverner une grande institution culturelle*. París: Éditions Vuibert.
- (2007). «Governance of Major Cultural Institutions: The Case of the Paris Opera». *International Journal of Arts Management*, 10 (3), 4-18.
- AJUNTAMENT DE BARCELONA (2011). *Anuari Estadístic de la Ciutat de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- ARTS COUNCIL ENGLAND (2011). *Arts Council England's guidelines for boards of producing theatres appointing artistic leaders*. Londres: Arts Council England.
- ASUAGA, Carolina y RAUSELL, Pau (2006). «Un Análisis de la gestión de instituciones culturales: El caso específico de los museos». *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 8 (4), 83-104.
- BECKER, H. S. (1984). *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press.
- BELFIORE, Eleonora (2004). «Auditing Culture: The subsidised cultural sector in the New Public Management». *International Journal of Cultural Policy*, 10 (2), 183-202. <<http://dx.doi.org/10.1080/10286630042000255808>>
- (2006). «The social impact of the arts - myth or reality». En: MIRZA, M. (ed.). *Culture Vultures: Is UK arts policy damaging the arts?* Londres: Policy Exchange.
- BIANCHINI, Franco (1993). «Remaking European Cities: The role of cultural policies». En: BIANCHINI, F. y PARKINSON, M. (eds.). *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*. Manchester: Manchester University Press, 1-19.
- BILTON, Chris (2006). *Management and Creativity: From the creative industries to creative management*. Oxford: Blackwells.
- BILTON, Chris y LEARY, Ruth (2002). «What can managers do for creativity?: Brokering creativity in the creative industries». *International Journal of Cultural Policy*, 8 (1), 49-64. <<http://dx.doi.org/10.1080/10286630290032431>>

- BOLTANSKI, Luc y CHIAPELLO, Eve (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- CHIAPELLO, Eve (1998). *Artistes versus managers: Le management culturel face à la critique artiste*. París: Métailié: Diffusion, Seuil.
- COPPINGER, Nathalie; JODER, Mélanie; LECA, Charlotte y DUPUIT, Jean-Sébastien (2007). *Rapport sur la tutelle et le pilotage des opérateurs au ministère de la culture*. París: Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.
- CRAY, David; INGLIS, Loretta y FREEMAN, Susan (2007). «Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities». *Journal of Arts Management, Law and Society*, 36 (4), 295-313.
<<http://dx.doi.org/10.3200/JAML.36.4.295-314>>
- CROZIER, Michel y FRIEDBERG, Erhard (1982). *L'Acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. París: Éditions du Seuil.
- DEPARTAMENT DE CULTURA (2011). *Memoria del Departament de Cultura 2010*. Barcelona: Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya.
- DEWEY, Patricia (2004). «From arts management to cultural administration». *International Journal of Arts Management*, 6 (3), 13-22.
- DIMAGGIO, Paul (1987a). *Managers of the Arts*. Washington DC: National Endowment for the Arts. Seven Locks Press.
- (1987b). «Nonprofit Organizations in the Production and Distribution of Culture». En: POWELL, W. W. (ed.). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press, 195-220.
- (1991). «Social Structure, Institutions and Cultural Goods: The Case of the United States». En: BOURDIEU, P. y COLEMAN, J. (eds.). *Social Theory for a Changing Society*. Boulder: Westview Press, 133-166.
- DUBOIS, Vincent; BASTIEN, Clément; FRYERMUTH, Audrey y MATZ, Kévin (2012). *La politique, l'artiste et le gestionnaire: (Re)configurations locales et (dé)polisation de la culture*. Bellecombe-en-Bauges: Éditions du Coquant.
- EVANS, G. (2003). «Hard-Branding the cultural city—from Prado to Prada». *International Journal of Urban and Regional Research*, 27 (2), 417-440.
<<http://dx.doi.org/10.1111/1468-2427.00455>>
- EVARD, Yves y COLBERT, François (2000). «Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium?». *International Journal of Arts Management*, 2 (2), 4-13.
- GRAY, Clive (2007). «Commodification and instrumentality in cultural policy». *International Journal of Cultural Policy*, 13 (2), 203-215.
<<http://dx.doi.org/10.1080/10286630701342899>>
- (2008). «Instrumental policies: Causes, consequences, museums and galleries». *Cultural Trends*, 17 (4), 209-222.
<<http://dx.doi.org/10.1080/09548960802615349>>
- HOLDEN, John (2004). *Capturing cultural value*. Londres: Demos.
- (2008). *Democratic Culture. Opening Up the Arts for Everyone*. Londres: Demos.
- KUESTERS, Ivonne (2010). «Arts Managers as Liaisons between Finance and Art: A Qualitative Study Inspired by the Theory of Functional Differentiation». *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 40, 43-57.
<<http://dx.doi.org/10.1080/10632921003603976>>
- LASH, Scott (1990). *Sociology of Postmodernism*. Londres: Routledge.
- LEE, David John; OAKLEY, Kate y NAYLOR, Richard (2011). «“The public gets what the public wants”? The uses and abuses of “public value” in contemporary British cultural policy». *International Journal of Cultural Policy*, 17 (3), 289.
<<http://dx.doi.org/10.1080/10286632.2010.528834>>

- LONGO, Francisco (2007). «Introducció: Els directius públics davant els reptes de la governança contemporània». En: LONGO, F. e YSA, T. (eds.). *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*. Escola d'Administració Pública de Catalunya, 15-32.
- MARSHALL, Tim (1996). «Barcelona fast forward?: City entrepreneurialism in the 1980s and 1990s». *European Planning Studies*, 4 (2), 147-165.
<<http://dx.doi.org/10.1080/09654319608720337>>
- MARTORELLA, Roseanne (1982). *The Sociology of Opera*. Nueva York: Bergin Publishers.
- MASCARELL, Ferran (2012). «Compareixença de l'Honorable Conseller de Cultura Ferran Mascarell». *Comissió de Cultura del Parlament de Catalunya*, 11, 9-37.
- MENDOZA, Xavier y VERNIS, Alfred (2007). «L'Estat relacional i la transformació de les administracions públiques». En: LONGO, F. e YSA, T. (eds.). *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 33-55.
- MENGER, Pierre-Michel (2009). *Le travail créateur: S'accomplir dans l'incertain*. París: Gallimard.
- MOORE, Mark H. (1995). *Public Value: Strategic Management in Government*. Boston: Harvard University Press.
- MOORE, Mark H. y MOORE, Gaylen W. (2005). *Creating Public Value Through State Arts Agencies*. Minneapolis: Arts Midwest.
- MOULIN, Raymond (1983). *Le marché de l'art en France*. París: Éditions de Minuit.
- (1992). *L'artiste, l'institution et le marché*. París: Flammarion.
- MULCAHY, Kevin (1998). «Cultural Patronage in Comparative Perspective: Public Support for the Arts in France, Germany, Norway, and Canada». *Journal of Arts Management, Law and Society*, 27 (4), 247-263.
<<http://dx.doi.org/10.1080/10632929809597270>>
- (2003). «Entrepreneurship or Cultural Darwinism?: Privatisation and American Cultural Patronage». *Journal of Arts Management, Law and Society*, 33 (3), 165-184.
- PETERSON, Richard A. (1986). «From Impresario to Art Administrator: Formal Accountability in Nonprofit Cultural Organizations». En: DiMAGGIO, P. (ed.). *Nonprofit enterprises in the arts: Studies in mission and constraint*. Nueva York: Oxford University Press, 161-183.
- RIUS ULDEMOLLINS, Joaquim (2008). «Los barrios artísticos como base local de la cultura global: El caso del Raval de Barcelona». *Revista Internacional de Sociología*, 66 (51), 179-205.
- RIUS, Joaquim (2005). *Un nou paradigma de la política cultural: Estudi sociològic del cas Barcelona*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona / École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- (2006). «El MACBA i el CCCB: De la regeneració cultural a la governança cultural». *Digitum*, 8, 10-17.
- (2010). *Els contractes programa dels equipaments culturals: Governança, eficiència i retorn social del sistema públic d'equipaments culturals de Catalunya*. Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació.
- (2012a). «Gallery Districts of Barcelona: The Strategic Play of Art Dealers». *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 42 (2), 48-62.
<<http://dx.doi.org/10.1080/10632921.2012.678929>>
- (2012b). «Política cultural e hibridación de las instituciones culturales: El caso de Barcelona». *Revista Española de Ciencia Política*, 29, 85-105.
- RIUS, Joaquim y RUBIO, Arturo (2013). «The governance of national cultural organisations: comparative study of performance contracts with the main cultural organisa-

- tions in England, France and Catalonia». *International Journal of Cultural Policy*, 19 (2), 249-269.
<<http://dx.doi.org/10.1080/10286632.2011.638981>>
- RODRÍGUEZ MORATÓ, Arturo (2005). «La reinención de la política cultural a escala local: El caso de Barcelona». *Sociedad e Estado*, 20 (2), 351-376.
<<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922005000200005>>
- (2007). «La perspectiva de la sociedad de la cultura». En: *La sociedad de la cultura*. Barcelona: Ariel, 11-51.
- (2008). «La emergencia de una capital cultural europea». En: DEGEN, M. y GARCÍA, S. (eds.). *La metaciudad: Barcelona, transformación de una metrópolis*. Barcelona: Anthropos.
- SCHUSTER, J. Mark (1996). «The performance of performance indicators in the arts». *Nonprofit Management and Leadership*, 7 (3), 253-269.
<<http://dx.doi.org/10.1002/nml.4130070304>>
- (1998). «Neither Public Nor Private: The Hybridization of Museums». *Journal of Cultural Economics*, 22 (2-3), 127-150.
- STONE, Melissa M. y SANDFORT, Jodi R. (2009). «Building a Policy Fields Framework to Inform Research on Nonprofit Organizations». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38 (6), 1054-1075.
<<http://dx.doi.org/10.1177/0899764008327198>>
- TRULLÉN, J. (2001). «El projecte Barcelona: Ciutat del coneixement des de l'economia». *Barcelona Metròpolis Mediterràniarcelona*, 1, 16-25.
- URFALINO, Philippe (1989). «Les politiques culturelles: Mécénat caché et académies invisibles». *L'Année Sociologique*, 3 (39), 81-109.
- VILLARROYA, Anna (2012). «Cultural policies and national identity in Catalonia». *International Journal of Cultural Policy*, 18 (1), 31-45.
<<http://dx.doi.org/10.1080/10286632.2011.567330>>
- WEBER, Max (1944). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- (1998). *Ensayos sobre sociología de la religión*. Madrid: Taurus.
- WHITE, Harrison C. y WHITE, Cynthia A. (1991). *La Carrière des peintres au XIXe siècle: Du système académique au marché des impressionnistes*. París: Flammarion.
- ZIMMER, Annette y TOEPLER, Stefan (1999). «The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States». *Journal of Cultural Economics*, 23, 33-49.
<<http://dx.doi.org/10.1023/A:1007565515785>>
- ZOLBERG, Vera L. (2007). «Los retos actuales de la política cultural: una nueva idea de comunidad». En: RODRÍGUEZ MORATÓ, A. (ed.). *La sociedad de la cultura*. Barcelona: Ariel, 89-105.



Revista Española de Investigaciones Sociológicas

www.reis.cis.es
reis.metapress.com

144

Octubre-Diciembre 2013

Javier Astudillo y Toni Rodon

El comportamiento electoral del votante en la mediana y las «paradojas» de la competición política española

María Aysa-Lastra y Lorenzo Cachón

Movilidad ocupacional segmentada: el caso de los inmigrantes no comunitarios en España

Juan Francisco Canal Dominguez

Ingresos y satisfacción laboral de los trabajadores españoles con título de doctor

Sol Juárez y Bárbara A. Revuelta Eugercios

Diferencias socioeconómicas en el bajo peso al nacer: revisitando enfoques epidemiológicos

Anna M. Palau y Ferran Davesa

El impacto de la cobertura mediática de la corrupción en la opinión pública española

Séverine Colinet

La «carrera» de las personas que sufren de esclerosis múltiple: Tres momentos clave. De la irrupción de la enfermedad al «trabajo biográfico»

Pilar Zuera y Pau Miret Gamundi

Mayores que viven solos: una panorámica a partir de los censos de 1991 y 2001

Director

Félix Requena Santos

Secretaría

M^a Paz Cristina Rodríguez Vela

Consejo Editorial

Inés Alberdi Alonso, Miguel Cainzos López, Teresa Castro Martín, Elisa Chulá Rodrigo, José Ramón Flecha García, Luis Garrido Medina, Rafael Gobernado Arribas, Rodolfo Gutiérrez Palacios, Amparo Lasén Díaz, Francisco Llera Ramo, Pablo Oñate Rubalcaba, Carlota Solé i Puig, Benjamín Tejerina Montaña, Cristóbal Torres Albero

Edita

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)
Montalbán, 8. 28014 Madrid
www.cis.es - E-mail: publicaciones@cis.es

Precios

Suscripción anual (4 números)

- Electrónica:

Instituciones	160 €
Particulares	50 €
- En papel y electrónica:

	España	Resto del mundo
Instituciones	180 €	220 €
Particulares	60 €	100 €

- Compra de números sueltos en papel:
Cada número 20 €

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Solicitudes de suscripción

EBSCO Subscription Services España, S. L.
Avda. Bruselas, 7. 28109 Alcobendas (Madrid)
Tel.: 91 490 25 02 - Fax: 91 490 23 25
E-mail: ndiaz@ebSCO.es - www.ebsco.com

Metapress

E-mail: support@metapress.com
reis.metapress.com

Conflicto y cambio en el tercer sector. Carisma, control externo y heterogeneidad en las ONGD

Beltrán Roca Martínez

Universidad de Cádiz. Departamento de Economía General
beltran.roca@uca.es



Recibido: 28-06-2012
Aceptado: 29-05-2013

Resumen

Este artículo explora el papel del conflicto en las culturas y en los modelos de las organizaciones. A partir del estudio de tres ONGD implantadas en Andalucía —Madre Coraje, Paz y Solidaridad y Manos Unidas—, se analizan cómo los episodios de crisis interna, lejos de destruir a las asociaciones, pueden tener un resultado adaptativo en términos ecológicos a medio plazo, puesto que ayudan a clarificar la identidad de las entidades del tercer sector o a negociar un equilibrio entre diversos sectores y tendencias ideológicas. Se concluye que los episodios de conflicto interno, en estos casos originados por los esfuerzos de entidades externas o figuras carismáticas por controlar las ONGD, frenan y modelan la forma en que las presiones del contexto de la cooperación dirigen a las ONGD hacia la burocratización y la profesionalización.

Palabras clave: organizaciones no gubernamentales; sector no lucrativo; isomorfismo; organizaciones; cultura organizativa; España; gestor de conflictos.

Abstract. *Conflict and change in non-profits: Charisma, external control and heterogeneity in development NGOs*

This article explores the role of conflict in organisational cultures and models. Based on the study of three development NGOs located in Andalusia—Madre Coraje, Paz y Solidaridad, and Manos Unidas—it analyses how episodes of internal crisis, far from threatening the survival of organisations, can, in the mid term, have an adaptive effect in ecological terms by clarifying organisational identity or negotiating an equilibrium between different sectors and organisational trends. It concludes that internal conflict, in these cases originating from the attempt of external organisations or charismatic figures to control the DNGO, has the effect of restraining and shaping the way in which environmental factors drive development organisations towards bureaucracy and professionalism.

Keywords: Non-governmental organisations; third sector; isomorphism; organisations; organisational culture; Spain; conflict management.

Sumario

- | | |
|--|---|
| <p>1. Introducción</p> <p>2. Poniendo freno a la profesionalización. Liderazgo carismático en una ONGD andaluza</p> <p>3. El control sindical sobre la Fundación Paz y Solidaridad</p> | <p>4. El control de la Iglesia católica sobre Manos Unidas</p> <p>5. Conclusiones: poder, conflicto, isomorfismo y diversidad</p> <p>Referencias bibliográficas</p> |
|--|---|

1. Introducción

En la historia de las ONGD (organizaciones no gubernamentales de desarrollo), al igual que en la vida de todas las asociaciones, son frecuentes los periodos de crisis interna. Las entidades del tercer sector son escenario de conflictos y luchas entre sectores que compiten, por ejemplo, por controlar los puestos de decisión, marcar una línea estratégica determinada o imponer ciertos planteamientos ideológicos. Las ONGD no son una excepción.

Durante mucho tiempo, las ciencias sociales han considerado el conflicto colectivo como algo negativo y anómalo (Durkheim, 1995; Parsons, 1988). Del mismo modo, en el estudio de las asociaciones, el conflicto ha sido percibido como algo perjudicial para la supervivencia y el desarrollo organizativo (Mayntz, 1996). No obstante, desde nuestra perspectiva, el conflicto puede favorecer la clarificación de posiciones e intereses dentro de las entidades del tercer sector. Asimismo, permite la adaptación al entorno, utilizando, en términos ecológicos o en otros términos, una reorientación más eficaz de planteamientos, estrategias y tácticas. El conflicto interno no debe verse como una amenaza para la supervivencia de las asociaciones, sino como episodios con un enorme potencial para definir la identidad y la cultura organizacional. Sin embargo, en la bibliografía sobre entidades del tercer sector, siempre se obvia el carácter conflictivo de la cultura, pues se presupone que ésta otorga unidad, armonía e integración en éstas (Schein, 1986; Hofstede, 1999; Scott, 2001; Aguirre, 2004).

El conflicto tiene que ver con las dinámicas internas y externas de las organizaciones. Robert Michels (1996) formuló, a principios del siglo pasado, la ley de hierro de la oligarquía, según la cual las asociaciones modernas tienden a perder su carácter democrático para ser controladas por una minoría. Según Michels, la creciente diferenciación de órganos y funciones que conlleva el desarrollo de toda organización favorece la concentración de poder en un número reducido de comisiones. El crecimiento asociativo, además, provoca la delegación en funcionarios asalariados y la aparición de liderazgos profesionales. Todas las entidades del tercer sector evolucionarían en su desarrollo hacia un mismo modelo. Años más tarde, en esa misma línea, DiMaggio y Powell (1983) propusieron, en un influyente artículo, la hipótesis de la «jaula de hierro», según la cual las organizaciones tienden hacia el «isomorfismo estructural», es decir, a adoptar estructuras similares, debido a procesos mimé-

ticos, coercitivos y normativos influidos por su entorno. Otros autores han examinado posteriormente estas tendencias homogeneizadoras y han llegado a conclusiones diferentes. Hambrick et al. (2005), por ejemplo, ilustraron cómo diversas tendencias macroculturales disminuyen, en lugar de aumentar, el isomorfismo en el sector empresarial estadounidense. Igualmente, Leiter (2005) destacó que no es posible reconocer dicha homogeneización en el sector no lucrativo australiano, puesto que resulta tan diverso que tan sólo es posible encontrar isomorfismo dentro de cada industria. Todo depende, concluye, del nivel de interacción entre las organizaciones que lo componen. Recientes investigaciones sobre entidades del tercer sector han puesto el énfasis en su creciente profesionalización (Carmel y Harlock, 2008; Blake, 2012).

En España, al igual que en otros países capitalistas avanzados, las ONGD y el conjunto del tercer sector han experimentado un proceso de profesionalización (EDIS, 2012). Diversos factores, entre los que destaca la orientación de determinadas políticas públicas, han propiciado este proceso. Sin embargo, no todas las organizaciones han recorrido las mismas líneas de cambio institucional. El objetivo de este artículo es analizar cómo las presiones internas y externas que inciden en las ONGD se traducen en conflictos y, a través de éstos, dichas asociaciones modelan sus estilos organizativos, sus prácticas y sus discursos.

En efecto, desde nuestro punto de vista, es imprescindible prestar atención al conflicto para analizar el desarrollo organizativo. Estudiar el conflicto, sin embargo, plantea serios problemas éticos y prácticos para los investigadores sociales. Por un lado, a las personas nos incomoda explicar enfrentamientos de los que hemos sido testigos o protagonistas. Hay fuertes intereses y sentimientos que juegan a favor del silencio. Por otro lado, los responsables de las entidades del tercer sector tienden a proyectar hacia el exterior una imagen coherente y unida de sus asociaciones. Si el investigador supera dichos escollos, tendrá acceso a una información muy valiosa para analizar por qué una organización es como es.

Además de la perspectiva conflictual, consideramos que, para el estudio de las organizaciones, es indispensable adoptar una perspectiva diacrónica. Sin conocer la historia de una organización, no es posible alcanzar una explicación satisfactoria de su estructura ni de su funcionamiento, pero para acceder a los conflictos y a la historia de las organizaciones, es preciso adoptar una determinada estrategia de investigación. Para documentar y describir con detalle el funcionamiento de una organización, es necesaria una metodología que permita situarse cerca de aquellos a los que se pretende estudiar. La etnografía es un método de investigación particularmente valioso para el estudio de las organizaciones. En particular, nos permite conocer mejor que cualquier otro método, y de primera mano, la articulación entre los aspectos formales e informales de las estructuras organizativas, las rutinas y los rituales cotidianos, la influencia de los contextos y los significados que los participantes atribuyen a sus acciones. Problematiza, además, los modos en que los individuos y los grupos constituyen e interpretan las organizaciones y las sociedades a partir de sus interacciones cotidianas (Schwartzman, 1993; Rawls, 2008).

La información de este trabajo procede de una investigación antropológica¹ sobre las ONGD en Andalucía, en la que se combinaron técnicas etnográficas (observación participante durante varios meses en cuatro organizaciones y entrevistas semiestructuradas a 55 informantes) con el análisis de fuentes documentales. Para este artículo, hemos seleccionado tres ONGD con implantación en Andalucía: la Madre Coraje, Paz y Solidaridad y Manos Unidas. Han sido elegidas por diversos motivos: en primer lugar, la historia de estas organizaciones ha estado jalonada por conflictos internos de mayor o menor intensidad, que han modelado sus estructuras organizativas; en segundo lugar, entre ellas existen suficientes diferencias —ideológicas, de tamaño, de edad, de base social, programáticas y estructurales— como para representar de manera teórica al conjunto del sector. Reconstruyendo la historia de dichas organizaciones y accediendo a su vida interna a través de técnicas etnográficas, trataremos de averiguar el papel de los conflictos en las dinámicas organizativas.

2. Poniendo freno a la profesionalización.

Liderazgo carismático en una ONGD andaluza

Los orígenes de la Madre Coraje están ligados a la vida de su presidente y fundador, Antonio Gómez. La ONG se funda formalmente en 1993, dos años después del viaje de Antonio a Perú. Un viaje en el que aprendió, según él, el significado de la *solidaridad*. En 1991, fue invitado por la UNESCO para asesorar dos astilleros del Perú. Allí quedó profundamente afectado por las desigualdades y las injusticias que presenció. A partir de ahí, comenzó una transformación personal, lo que él llama la *visión*. Antonio regresó a España y decidió hacer algo para ayudar. A los pocos meses, ya estaba constituyendo una ONG.

En un primer momento, reunió a una serie de padres y madres de alumnos de un colegio jerezano para realizar una colecta y enviar ayuda a Perú. Posteriormente, decidieron dar continuidad al trabajo solidario. A los pocos meses, el Ayuntamiento de la localidad les cedió un pequeño espacio dentro de una bodega muy céntrica en desuso. Allí almacenarían los alimentos y el material recogido. A los tres meses, cuenta Antonio, un concejal visitó las instalaciones y se llevó las manos a la cabeza: tenían tanto material que habían ocupado toda la bodega. Posteriormente, tomaron una bodega colindante para almacenar aceite, pues en ella había dos enormes depósitos de vino en desuso. Desde Perú, les habían comunicado la necesidad de jabón para la higiene de los niños y a Antonio se le había ocurrido que podrían hacerlo ellos mismos a partir de aceite usado. Una vez decididos a organizar una asociación, se plantearon el dilema de ponerle un nombre. En Perú, Antonio había oído hablar mucho de una tal

1. Este artículo forma parte de mi investigación doctoral, *Anónimo*, llevada a cabo entre 2004 y 2008 en el Departamento de Antropología Social de la Universidad de Sevilla y financiada por el programa de Formación del Profesorado Universitario del Ministerio de Educación y Ciencia.

Maria Elena Moyano, a la que llamaban «Madre Coraje», que lo había dado todo por los sectores más desfavorecidos de su país, y decidieron nombrarla así.

La primera delegación de la Madre Coraje fuera de Jerez se creó en Huelva, a partir de un contacto personal del presidente. La siguiente delegación sería la de Sevilla. Antonio Gómez tenía unos amigos que habían fundado una pequeña ONG de tipo religioso. Por motivos que desconoce, esta organización desapareció. Antonio supo aprovechar la ocasión y les propuso crear una delegación de Madre Coraje. Posteriormente, se implantó en la zona de la Bahía de Cádiz —Cádiz, El Puerto de Santa María y Puerto Real— y, por último, en Málaga. En los últimos años, Madre Coraje se está tratando de expandir por Andalucía oriental y por el resto del Estado español. A través de conocidos y familiares, ha llegado a formar pequeños grupos en Madrid, Pamplona, Oviedo, Toledo y Valladolid. En Andalucía oriental, han constituido «delegaciones en formación» (como ellos las llaman) en Córdoba y Granada. La expansión territorial de Madre Coraje se realiza principalmente a través de redes sociales de amistad y parentesco preexistentes, es decir, a través de amigos —y amigos de amigos— y familiares de la figura central o de sus seguidores más próximos. De este modo, la centralidad de Antonio se ve reforzada. Utilizar vínculos personales suyos o de alguno de los miembros más cercanos de la propia asociación garantiza cierta lealtad.

El crecimiento de Madre Coraje no ha consistido exclusivamente en la apertura de delegaciones a lo largo del territorio andaluz, sino también en el incremento en el número de participantes (socios, voluntarios y trabajadores). Paralelamente, se ha producido una diversificación de las actividades realizadas. El pequeño grupo de ciudadanos que recogía alimentos en el aula del colegio se convirtió, en el año 2000, en una organización que aglutinaba a 543 socios y a unos 700 voluntarios repartidos en siete delegaciones (Madre Coraje, 2000).

En las memorias anuales de la asociación, se encuentran publicados sus balances económicos con un alto grado de detalle. Desde su creación hasta hoy, ha experimentado un rápido crecimiento en el volumen de sus fondos. En 1999, gestionó 546.706 euros (Madre Coraje, 2000) y en el año 2004, 4.282.216 euros (Madre Coraje, 2004). Según la *Memoria 2009*, Madre Coraje recibió, en el año 2009, un total de 7.411.187 euros (Madre Coraje, 2009: 27).

Conviene destacar que la principal fuente de recursos económicos son las donaciones en especie (45,8% de los ingresos totales); los ingresos privados monetarios directos —provenientes de las cuotas de los socios, la venta de productos de reciclaje, los apadrinamientos, las donaciones y los patrocinios— supusieron tan sólo el 26,5% (Madre Coraje, 2009: 29). Las delegaciones y los centros de colaboración de la asociación reciben constantemente una ingente cantidad y multiplicidad de materiales usados (medicamentos, ropa, aceite, radiografías, libros, etc.). Desde el área de Ayuda Humanitaria, estos recursos son enviados directamente a Perú, reciclados o vendidos a empresas para obtener fondos.

En relación con los participantes, Madre Coraje cuenta hoy con 1.274 socios, 974 voluntarios y 35 trabajadores remunerados. Aunque es la ONGD

con más voluntarios en Andalucía, la figura del socio aún no está plenamente desarrollada. La mayor parte del voluntariado se centra en las actividades de ayuda humanitaria. El perfil del voluntario es el de una mujer, de edad avanzada, ama de casa y católica, aunque varía según el tipo de actividad. El perfil de los socios es similar al de los voluntarios, pues, en gran medida, son las mismas personas.

Contratación de personal: un punto de inflexión hacia la formalización

En un primer momento, Antonio Gómez estaba en contra de tener personal asalariado. Pensaba que la solidaridad no debía convertirse en el negocio o en el medio de vida de algunas personas. A medida que la asociación fue creciendo, se dio cuenta de que era necesario disponer de gente que se dedicara a determinadas tareas a tiempo completo y de gente cualificada para realizar ciertos trabajos —desde las funciones administrativas hasta el diseño y el seguimiento de proyectos de desarrollo—. Ello requería necesariamente contratar personal.

Hubo un gran cambio. Yo, en un principio, no quería profesionales en Madre Coraje, pero me di cuenta de que, de que desaparece Madre Coraje si no pongo profesionales, puesto que la misma contabilidad yo no podía. Tenía un voluntario y se me iba... Había cosas de que la credibilidad o la transparencia que nosotros normalmente queríamos llevar a cabo pues no la podíamos llevar a cabo si no es con profesionales. (Antonio Gómez, 75 años, ingeniero jubilado, presidente de Madre Coraje, Jerez de la Frontera. Entrevista)

Desde 1998, año en que se contrató a los dos primeros asalariados, hasta 2000, se formalizaron seis contratos fijos y nueve con carácter temporal (tres del total en Perú). Este periodo es clave. Hasta entonces, una buena parte del «voluntariado» estaba formado por objetores de conciencia que realizaban la prestación social sustitutoria al servicio militar obligatorio en la asociación. Había unos 50 objetores en Jerez, unos 20 en Sevilla y algunos en otras delegaciones. Pero llegó el momento en que el servicio militar dejó de ser obligatorio y entonces se comenzó a palpar el miedo a entrar en crisis como consecuencia de la falta de voluntariado.

Las primeras contrataciones no fueron idea del presidente, sino que fueron promovidas por los propios voluntarios que necesitaban un empleo remunerado. Antonio se vio obligado a ofrecerles trabajar para la asociación ante la incapacidad de encontrar sustitutos para las tareas que venían realizando. Una empleada explica la polémica suscitada cuando fue contratada:

Antonio no quería contratar a nadie, eso era claro. Era la asociación *pura* y no quería contratar a nadie. Al final, se vio obligado por las circunstancias a contratar a gente. O sea, la idea de asociación de él y del grupo que entonces dirigía, que era un grupo de personas mayores que conformaban la Junta Directiva, que eran de Jerez. Y bueno, cuando me contrataron a mi se lió una en la Junta Directiva que vamos. Lo sé porque a mi me lo han

contado, fue horroroso, y todavía le tengo que agradecer a uno el hecho de que fuera capaz de ver la necesidad y explicarla. (Verónica, 40 años, empleada, responsable de coordinación territorial de Madre Coraje, Jerez de la Frontera. Entrevista)

La contratación de empleados trajo consigo dos conflictos. En primer lugar, entraron en escena una serie de participantes movidos —aunque no exclusivamente— por un interés salarial, un interés que, en ocasiones, puede entrar en contradicción con los fines de la organización. Verónica, por ejemplo, comentaba que, al principio, por el hecho de recibir remuneración por su trabajo, tenía la sensación de estar «robando dinero a los pobres». En segundo lugar, algunos de los contratados eran, a su vez, *profesionales*, es decir, «expertos» dispuestos a influir en la organización y a modelarla según las recetas que se prescriben desde los ámbitos técnicos y científicos².

Estos primeros empleados detectaron desde el principio la necesidad de normalizar las actividades mediante la planificación. El rápido crecimiento organizativo y la ampliación de las áreas de actividad hicieron que los participantes viesan necesario formalizar la estructura de la asociación y contar con personal que le prestara dedicación integral. En esta línea, Sergio promovió y lideró la primera planificación estratégica en el año 2000 (aunque acompañado en todo momento por Antonio y Verónica). Con el crecimiento de la asociación, la ausencia de planificación dejaba todas las actividades a merced de la improvisación. Para algunos profesionales, esto implicó que se viniera haciendo un conjunto de actividades incoherentes entre sí y de difícil evaluación. El objetivo de la planificación era desarrollar un diagnóstico de la situación, un esclarecimiento del posicionamiento ideológico, para, a partir de ahí, establecer metas alcanzables. En otras palabras, mejorar el funcionamiento interno de la organización e incrementar la eficacia de sus acciones.

Hasta el año 2000, los primeros profesionales tenían una gran influencia dentro de la asociación. Algunos, como Sergio, llegaron a ser la «mano derecha» de Antonio. Sin embargo, las diferencias ideológicas y estratégicas se fueron haciendo más manifiestas y Antonio aprovechó la reestructuración de la organización para acotar el poder de los trabajadores remunerados.

Sí, es cierto que en ese momento había una cierta apertura a que los «profesionales», a que los pocos «profesionales» que en ese momento trabajábamos, pues asesoráramos y estábamos muy cerca de Antonio. Es ese momento en el que Antonio dice que los «profesionales» llevábamos un poco la voz cantante. Eso se da antes de la planificación, durante la planificación y un poquito después de la planificación, un año después de la planificación o así. (Sergio, 38 años, empleado y responsable del área de proyectos de Madre Coraje, Jerez de la Frontera. Entrevista)

2. De todos modos, hay que señalar que, a pesar de las tensiones internas, Madre Coraje es de las pocas ONGD implantadas en Andalucía que cuenta con comité de empresa y un acuerdo interno que regula las relaciones laborales.

Precisamente en ese momento se creó el puesto de gerente, cuya constitución y proceso de selección no estuvo exento de polémica, pues, para unos, el papel debía ayudar a consolidar y profundizar el proceso de profesionalización y, para otros, debía ser la herramienta para mantener al margen a los empleados de los órganos de decisión³.

Autonomía o centralización

La expansión de una organización plantea el problema de la coordinación entre las distintas estructuras territoriales. A lo largo de los primeros años, Madre Coraje era un archipiélago de comités de solidaridad con Perú independientes y encabezados por una asociación más importante ubicada en Jerez. En el año 2002, se abrió un proceso de negociación para establecer las condiciones en que se trataría de unificar y coordinar mejor las distintas delegaciones de la asociación. En ese proceso de negociación, se distinguía claramente la posición de Jerez de la Frontera y la que mostraban las delegaciones colindantes, que optaban por una alta centralización (de recursos, de decisiones y de líneas de acción), y la de la delegación de Sevilla, que luchaba «a capa y espada» por preservar su autonomía. «Nosotros defendimos a toda costa la independencia de Sevilla», me comentaba un voluntario sevillano que estuvo presente en las negociaciones.

Autonomía o centralización. Había dos sistemas de organización completamente distintos y había que optar por uno de los dos. Tenías a Sevilla, que quería plena autonomía y tenías Cádiz, Puerto Real y tal que querían centralización. Entonces vimos que la autonomía tenía una ventaja, da responsabilidad, capacidad de iniciativa, sin embargo, el problema que tiene es que es muy difícil el trabajo en equipo entre delegaciones. Se hizo un término medio: en el plano financiero, tenéis total autonomía [...] En las delegaciones que están empezando, esto nos ha traído problemas. Por ejemplo Granada, se le dio autonomía y el primer año dio pérdidas y tuvo la central que pagarles. (Antonio Gómez, 75 años, ingeniero jubilado, presidente de Madre Coraje, Jerez de la Frontera. Entrevista)

Uno de los puntos más polémicos fue la administración de los recursos monetarios y de los socios. Sevilla consiguió que las delegaciones preservaran la autonomía financiera y la gestión de los socios. Respecto al número de votos de cada delegación, en cambio, no logró imponer que fuera proporcional,

3. Antonio no comparte todas las percepciones de los profesionales, particularmente su énfasis en la planificación. «Están cuadrículados», me comentaba. «Es decir, ellos hacen la planificación y lo que no esté en la planificación no se puede hacer. Yo siempre les cuento, que les da mucha rabia [ríe], la historia de aquel planificador que fue al monte, no sé si tú lo sabes, a coger setas y en esto, cogiendo setas, se encontró con un billete de 100 euros. Y entonces se queda pensando y dice: “¡No, cuando setas, setas, y cuando euros, euros! Yo solamente cojo setas”. Esto es una caricatura del planificador, que el problema que tiene, también tiene muchísimas ventajas, es que confunde el fin con los medios.»

según Antonio, a la «importancia de la ciudad». «Nos costaba mucho que entendiera Sevilla que, aunque fuera más grande, eran para nosotros igual de importantes que Puerto Real, y eso no lo entendían», aclara Antonio Gómez. En la Junta Directiva, cada delegado es un voto. En cambio, en la Asamblea General, los votos son proporcionales al número de socios, pero hay un tope que afecta a las delegaciones grandes como Sevilla: cada delegación dispone de dos «compromisarios» (representantes con voto) de partida, más uno adicional por cada cincuenta socios, hasta llegar a un máximo de diez compromisarios por delegación. Esta negociación se plasmó en los estatutos del año 2002.

El conflicto entre áreas

Las actividades de Madre Coraje se realizan en tres áreas: Ayuda Humanitaria, Proyectos y Educación para el Desarrollo.

La ayuda humanitaria es la primera actividad que realiza la ONGD. Es el área más antigua, la que la justifica y a la que se supeditan y para la que se adecuan las demás. En los comienzos de la asociación, la división de tareas era algo informal, y los pocos voluntarios que había se encargaban de hacer un poco de todo. Con el tiempo, se fue acentuando la división del trabajo y se empezaron a contratar empleados, tanto para tareas de mantenimiento y transporte, como para la gestión y coordinación. El funcionamiento se ha ido formalizando, especialmente tras la contratación de Magdalena, actualmente responsable del área. En la actualidad, ésta se divide en diferentes grupos de trabajo, cada uno con unas tareas bien definidas. Además, la actividad de reciclaje y la de ayuda humanitaria se encuentran diferenciadas. El reciclaje incluye: recogida y envío de ropa; fabricación de jabón; recogida de aceite usado, de alimentos, de medicinas; clasificación de libros, de material sanitario, de juguetes; mantenimiento y almacén.

El área de Proyectos se encarga de realizar las tareas de desarrollo en Perú. Su actuación está altamente profesionalizada. La mayor parte de sus integrantes son empleados con una cualificación en elaboración y gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo. Sergio, responsable de dicha actividad, comenta que «por cómo trabajamos, es un área eminentemente técnica o profesional». La participación del voluntariado y el conocimiento sobre las actividades es muy reducida.

El área de Educación, por otro lado, es la más reciente. Se creó en el año 1998 con la contratación de Jacinto, en respuesta a una demanda de los participantes de la asociación de llevar a cabo actividades educativas y de «sensibilización», al igual que estaban haciendo el resto de ONGD. En ella, hay, en la actualidad, cuatro personas contratadas y un pequeño grupo de voluntarios.

Las relaciones entre las tres áreas han sido muy conflictivas. En un momento dado, surgieron roces personales entre los responsables de Ayuda Humanitaria y los de Proyectos. La solución que adoptó el presidente fue aislar el funcionamiento de cada una. El resultado ha sido que los planteamientos sobre la ayuda y el «desarrollo» son distintos entre los participantes de cada área (aparte

de la falta de coherencia y coordinación). Además, existe competencia entre las áreas por los recursos de la asociación y por representarla simbólicamente. Para algunos, desde la dirección, hay una clara preferencia por Ayuda Humanitaria:

El área de Proyectos y el área de Ayuda Humanitaria están compitiendo por recursos de la asociación..., y están compitiendo de alguna manera por la imagen de la asociación. La imagen tradicional de Madre Coraje es una imagen ligada a la Ayuda Humanitaria, y sigue siéndolo, y el área de Proyectos pretende que su trabajo también forme parte de esa imagen. (Sergio, 38 años, empleado y responsable del área de Proyectos, Jerez de la Frontera. Entrevista)

Otros, como el presidente, no están de acuerdo con eso. Aducen que las cifras que manejan los que argumentan la primacía de Ayuda Humanitaria están manipuladas, al contabilizar el valor dinerario de las donaciones en especie, aunque reconocen que Ayuda Humanitaria aporta la mayor parte de fondos y de voluntarios a la asociación, y que la combinación de «reciclaje y solidaridad» es una fuerte señal de identidad de Madre Coraje.

Concepciones en disputa

Los conflictos internos de Madre Coraje están conectados con la disputa entre distintas concepciones del «desarrollo» y la ayuda. Una disputa que enfrenta a las tres áreas entre sí y a dos sectores de la organización: Antonio y sus seguidores, por un lado, y un pequeño grupo de profesionales, por otro.

Si bien existe un consenso formal en torno al discurso del «desarrollo humano y sostenible», mientras entre el grueso del voluntariado prevalecen unas concepciones «asistencialistas» de la ayuda, un pequeño grupo la entiende como «cooperación». Entre la mayoría de los voluntarios del área de Ayuda Humanitaria, subyace la idea de que la escasez de recursos es la causa de la pobreza, por lo que la solución pasa por enviar recursos en especie, como alimentos, medicamentos, ropa, libros, jabón o suero glucosalino. Las otras dos áreas, integradas en su mayoría por profesionales, optan de manera más decidida por un «desarrollo humano y sostenible», así como por una cooperación entendida como trabajo conjunto. Desde el área de Educación, además, se insiste en la importancia de la enseñanza y la sensibilización en el Norte acerca de la transformación de las estructuras mundiales.

Antonio Gómez utiliza los principios de la organización para dotarla de una identidad que la diferencie de otras ONGD y que sirva para combatir las divisiones internas. De este modo, se refuerza su autoridad, puesto que él encarna dichos principios. Ha promovido la creación de muchos documentos en los que se recogen y se difunden las bases de Madre Coraje. Quizá el documento *El Síndrome de la Misión* sea el que mejor ejemplifique el propósito del fundador. Este texto, fechado el 20 de agosto de 2005, fue enviado por Antonio Gómez a todas las áreas, servicios y delegaciones de Madre Coraje. El «síndrome de la misión» no es otra cosa que la confusión entre los fines y los medios en la que

caen —desde la perspectiva de Antonio— algunos empleados y profesionales. No todos los participantes de Madre Coraje, sin embargo, están igualmente identificados con estos principios, ni todos siguen a Antonio Gómez con el mismo fervor, ni todos defienden unas mismas concepciones del desarrollo. Antonio sostiene que el conflicto no es ideológico, sino «etimológico». El problema, a su entender, es la obsesión de los profesionales por la planificación, que enturbia el funcionamiento armonioso entre las distintas áreas y los participantes en la organización.

3. El control sindical sobre la Fundación Paz y Solidaridad

La Fundación Paz y Solidaridad es una de las herramientas del sindicato Comisiones Obreras para hacer frente a los principales desafíos que la globalización capitalista plantea al mundo del trabajo, como la inmigración y la deslocalización de las empresas. Esta ONGD constituye un instrumento para desarrollar su política internacional, encaminada a contrarrestar los efectos negativos de la globalización estableciendo alianzas con organizaciones sindicales de otros países.

En Andalucía, se creó en 1992 como delegación de la Fundación Paz y Solidaridad Serafín Aliaga, de ámbito estatal y perteneciente a Comisiones Obreras, siguiendo la decisión tomada en el congreso confederal de este sindicato, celebrado en 1990, en el cual se alcanzó el acuerdo de constituir la Fundación en dicha comunidad. En el núcleo inicial de Sevilla, se encontraban algunos profesores afiliados a la Federación de Enseñanza, una abogada del sindicato que había hecho un curso de la AECI sobre mujeres y desarrollo, amigos de afiliados que estaban desempleados y una persona que trabajaba en el gabinete técnico del sindicato. Entre ellos, destacaba Mercedes Guerrero, que llegaría a ser, por aquel entonces, vicepresidenta de la Coordinadora Andaluza de ONGD. «En Andalucía esto siempre surge del grupo de personas que se identifican más con estas cosas», afirma el actual presidente, Antonio Andrade. «Los temas de cooperación siempre surgieron de los propios afiliados o de los dirigentes sindicales que eran más sensibles a esos temas», añade.

Desde un primer momento, la dirección del sindicato se esforzó por dotar de estructura a la iniciativa. Se creó una directiva, con Juan José García, de la Federación de Enseñanza, a la cabeza:

Básicamente, más o menos existía una estructura similar a lo que ahora es el patronato, pero más reducido. O sea, no era una fundación, era más una asociación. Entonces existía su presidente, su director, dependía de una secretaría de Comisiones Obreras de Andalucía y después teníamos algunas personas que participaban de forma voluntaria. Y después, bueno, había otras personas de algunos territorios de Comisiones Obreras de Andalucía y de algunas federaciones que participaban. Existía un órgano más reducido, más reducido, efectivamente, que ya cuando se toma la determinación de hacer la Fundación. (Antonio Andrade, 60 años, director de la Fundación Paz y Solidaridad de Andalucía. Entrevista)

Además, se marcó el objetivo de ampliar la ONGD al resto de provincias andaluzas. «También en esa época hubo un primer taller en Viznar, en Granada, una cosa de multiplicación, de invitar a gente del sindicato para implicar a la base de la Fundación: gente de inmigración de Málaga, un hombre de Argelia que ya no sigue en la Fundación», comenta Roberto, el primer empleado.

La ONGD se constituyó legalmente como fundación en abril de 1995. El patronato estaba compuesto por un conjunto de militantes, en su mayoría del sector «oficialista», de Comisiones: Juan José García Vera (presidente), Francisco Cordero López (director), Jaime Montes Muñoz (secretario), Francisco Carbonero Contador (tesorero), y Francisco Rodríguez Martínez, José Conde Villanuevas, María Luisa Madrera Pareja y Marcos González Sedano (vocales). Al poco tiempo, Francisco Cordero abandonó la ONGD para implicarse desde entonces en otras iniciativas sociales al margen del sindicato. Se convocó una reunión con toda la gente que trabajaba voluntariamente en la Fundación y se decidió que hacía falta un coordinador con un contrato de ocho horas semanales. Ofrecieron la plaza a Roberto, uno de los voluntarios, que provenía de la Federación de Enseñanza y formaba parte del núcleo inicial.

En aquel momento, cuando la ejecutiva del sindicato eligió la composición del patronato, la ONGD experimentó una dura crisis interna. Muchas de las personas que habían formado parte del núcleo inicial sentían que habían perdido capacidad de decisión, de control sobre la Fundación, y decidieron abandonarla.

Ninguno estaba involucrado políticamente en ningún movimiento. Era un poco *light*. Era un grupo muy democrático y muy protegido de la dureza de la vida de Comisiones Obreras. Éramos como cualquier otra ONG. La cooperación que hacíamos era clásica, por decirlo de alguna manera; que no era cooperación sindical. Era un poco como una burbuja, y lo que pasó era lógico: que esas personas eran ajenas a las directrices políticas de Comisiones. (Luz, 43 años, voluntaria del núcleo inicial de Paz y Solidaridad, Sevilla. Conversación informal)

La crisis de Paz y Solidaridad se saldó con la pérdida de toda su base de voluntariado en Andalucía, que o bien abandonó el compromiso social o bien se implicó en otro tipo de organizaciones de la sociedad civil. Desde 1997, no hay voluntarios en la ONGD.

En marzo de 1997, se renovó el patronato de Paz y Solidaridad y se constituyó en Andalucía con personalidad jurídica propia. Antonio Andrade Romero fue nombrado presidente. Los dirigentes de las diversas estructuras sectoriales y territoriales de Comisiones Obreras en Andalucía figuran en numerosos cargos y órganos. Para entender la estructuración y el desarrollo de la ONGD, debemos atender, además, a las relaciones entre los sectores enfrentados en el interior del sindicato. Comisiones Obreras de Andalucía ha estado siempre dominado por el sector «oficialista», que ha puesto a personas de su confianza para gestionar Paz y Solidaridad en la comunidad autónoma. Sin embargo, se ha dado la circunstancia de que la unión provincial de Comisiones Obreras de

Sevilla ha estado dominada por el sector «crítico» hasta mediados de 2008, en el que, en un congreso de dicha rama del sindicato, los «oficialistas» lograron imponerse. Durante años, desde la unión provincial, no se habían preocupado por fomentar a la Fundación, pero, a partir de aquella fecha, las cosas cambiaron. A nivel autonómico, en 1992, el sector «oficialista»⁴ consiguió que Julio Ruiz fuera elegido secretario general de Comisiones Obreras de Andalucía⁵ y Antonio pasó a formar parte de la dirección general del sindicato en dicha comunidad, al mismo tiempo que continuó en el comité de empresa de un centro de trabajo que pertenecía al Banco Central. Dicho centro de trabajo se había puesto a la venta y había sido comprada por la multinacional sueca Boliden. Tras la catástrofe ecológica, con la ruptura de la balsa, la empresa cerró y prejubilaron a los empleados mayores de 52 años, entre ellos, Antonio Andrade.

Por esa época, la Fundación Paz y Solidaridad ya funcionaba en Andalucía como delegación de la fundación estatal Serafín Aliaga, pero, en 1995, se decidió crearla a nivel andaluz y él fue elegido presidente, a propuesta de Julio Ruiz, secretario general del sindicato en Andalucía. Desde entonces, Antonio Andrade se dedica «en cuerpo y alma» al trabajo de cooperación.

El patronato de 1997 prosiguió aproximadamente con la misma composición hasta que, en el año 2004, Alfonso Martínez Foronda, profesor de historia de la Universidad de Granada (y liberado sindical) fue elegido, en un congreso confederal, secretario de Fundaciones y Estudios y presidente de las dos fundaciones de Comisiones Obreras de Andalucía: la Fundación Archivos Históricos y la Fundación Paz y Solidaridad. Desde aquel momento, Antonio Andrade ejerce como director.

En el trabajo cotidiano de la ONGD, la supervisión directa del director constituye un papel importante. Existe, además, cierta división de tareas: tres empleados trabajan en actividades de sensibilización; una empleada se encarga de la comunicación y la imagen; otra destina la mitad de su tiempo a tareas administrativas, y otra, a la gestión de proyectos de cooperación. El resto de trabajadores se dedica en exclusividad a la gestión de proyectos de cooperación y están divididos por áreas: uno se encarga de África y el Mediterráneo; otro, de Centroamérica, y otro, de Sudamérica. Aunque, en la práctica, «se borran un poco las fronteras. Todo lo mezclamos un poco», reconoce Roberto.

Además, hay reuniones de todo el equipo una vez al mes en Sevilla. En ellas, cada trabajador expone en qué está trabajando. Al igual que en otras ONGD estudiadas, los empleados de Paz y Solidaridad de Andalucía reclaman que los directivos presten mayor atención a la planificación estratégica. Así lo expresaba un informante que había trabajado para la Fundación:

4. El sindicato Comisiones Obreras se encuentra dividido internamente entre varias facciones que pugnan por la hegemonía. Los dos principales sectores son los «críticos», partidarios de radicalizar el sindicato, y los «oficialistas», más partidarios de la negociación y la inserción en los órganos del Estado.
5. Ver, por ejemplo, el artículo sobre la reelección de Julio Ruiz en el año 2000: «El enfrentamiento interno marca el octavo congreso regional de CC. OO.», *El País* (17 de julio de 2000).

La planificación es una cosa de la que nosotros como técnicos siempre nos hemos quejado. La falta de planificación. Siempre nos basamos un poco en lo que es la reacción a circunstancias, posibilidades..., más que hacer una anticipación. (Julieta, 45 años, antigua empleada de la Fundación Paz y Solidaridad de Andalucía. Conversación informal)

A nivel estatal, Paz y Solidaridad de Andalucía forma parte de la red Paz y Solidaridad Serafín Aliaga, que es igualmente una fundación vinculada a Comisiones Obreras. Dicha fundación está integrada por un patronato que es elegido por la Comisión Ejecutiva del sindicato. El patronato, integrado por un número que puede oscilar entre 9 y 21 personas, es el órgano de gobierno, representación y administración de la ONGD. La red estatal contaba, en 2006, con 78 empleados, 7 de ellos en Andalucía. Diferencian entre «asalariados» y «liberados». Mientras los primeros son personas contratadas con fondos de la ONGD, los segundos son personas liberadas por sus empresas que realizan su labor sindical en el seno de la Fundación. Según la *Memoria Anual 2009* (Paz y Solidaridad, 2009), la ONGD recibió, en el año 2006, un total de 11.525.448,18 euros en todo el Estado español. El 89,50% de los ingresos contabilizados en el 2009 procedieron de fuentes públicas y sólo el 10,50%, de financiadores privados. La dependencia respecto a las instituciones públicas es evidente. En los últimos años, se ha producido un aumento en el total de recursos financieros gestionados por la ONGD.

Una de las características de la Fundación es su reinterpretación del discurso del «desarrollo». Se apropian del discurso del «desarrollo» y lo resignifican desde el ámbito del sindicalismo: el poder de los sindicatos como motor e indicador del nivel de «desarrollo» de un territorio. «Sin respeto por los derechos laborales fundamentales no puede haber desarrollo», han sugerido Núñez y Santos (2004: 178), a lo que añaden que «está más que demostrado que unos sindicatos fuertes, representativos, democráticos y autónomos, juegan un papel fundamental en el desarrollo económico y social en sus respectivos países». Siguiendo la distinción entre *crecimiento* y *desarrollo* establecida formalmente por el PNUD, subrayan que «el concepto de desarrollo incluye obligatoriamente la equidad, que debe acompañar al proceso de crecimiento económico sostenible» (Núñez y Santos, 2004: 179). El desarrollo consiste, por tanto, en que los resultados del crecimiento económico sean distribuidos equitativamente, entre otras cosas. Así lo expresa Antonio Andrade:

Lo cierto es que es un elemento nuevo de la cooperación, es decir, los pueblos se «desarrollan» también y fundamentalmente en la medida en que se desarrolla la sociedad en su conjunto y conjuntamente los trabajadores. A medida que una sociedad avance en mejoras económicas, en sistemas democráticos, en sistemas de participación, eso es «desarrollo». Y en la medida en que, dentro de ese contexto, los trabajadores mejoren sus condiciones económicas, de vida, laborales, culturales, eso es «desarrollo». (Antonio Andrade, 60 años, director de la Fundación Paz y Solidaridad. Entrevista)

A partir del año 2001, la ONGD comienza a especializarse en «cooperación sindical».

4. El control de la Iglesia católica sobre Manos Unidas

En julio de 1960, la FAO lanzó su primera campaña mundial contra el hambre. Para llevarla a cabo, solicitó la ayuda de las ONGD. Cinco años antes, la Unión Mundial de Organizaciones Femeninas Católicas (UMOFc) se había pronunciado sobre la necesidad de emprender acciones contra el hambre en el mundo (Vidal, 1997). Así, en 1960, las Mujeres de Acción Católica, con Mary Salas Larrazábal a la cabeza, respondieron a la llamada y recogieron 500.000 pesetas (unos 3.000 euros) en el Estado español. Mujeres de Acción Católica era una organización femenina dentro de la Federación de Movimientos de Acción Católica Española, una asociación de seglares que trabajaba junto a la jerarquía de la Iglesia católica por la evangelización.

Por el éxito de la colecta y la gravedad de la situación mundial, estas mujeres, bajo el liderazgo de Josefina Martín Sanpedro, fueron repitiendo la campaña cada año. En 1978, decidieron constituirse legalmente como asociación con personalidad jurídica propia y eligieron a Pilar Villar de Días como dirigente. Desecharon el nombre Campaña contra el Hambre, porque hacía referencia a una acción en la que participaban muchos actores, y optaron por el de Manos Unidas. La Iglesia les apoyó, aparte de con la colecta, facilitándoles espacio en las diócesis. En la década de 1980, se fue consolidando la organización y, en 1981, aprobaron los primeros estatutos.

En la década de 1990, al igual que otras ONGD, Manos Unidas experimentó un rápido crecimiento en términos de voluntarios, empleados y recursos financieros. Gente nueva empezó a adherirse a la asociación. «Marchaba perfectamente», explica Gema, una antigua delegada de Cádiz, «había mucho personal muy preparado», añade. Este crecimiento conllevaba cambios significativos en la función, en la estructura, en los estilos de gestión y discursos sobre el «desarrollo» y la solidaridad por parte de la organización y sus participantes. La presidenta en el periodo 1990-1997, Ana de Felipe, explicaba de este modo las transformaciones en el modelo organizativo que tuvieron que promover para hacer frente a la nueva realidad:

Entre otras cosas, en esta etapa, se reforzó en gran medida los recursos humanos, tanto voluntarios como contratados, y se mejoró su formación. [...] Al volverse más complejo y específico el trabajo y ser muy difícil encontrar voluntarios que lo asumieran, por la disponibilidad y por la preparación concreta que requería esa tarea, se contrataron profesionales que lo pudieran llevar a cabo. (Ana de Felipe Bonete, en Escartín, 2009: 106-107)

La tensión entre el carácter eclesial de la organización y la secularización de la «ayuda al desarrollo» que se había extendido en el conjunto de las ONGD no había brotado aún a la superficie de Manos Unidas, pues todas las dirigentes habían desarrollado su labor en estrecha colaboración con la jerarquía

eclesiástica. Con Ana de Felipe Boente, presidenta en el periodo 1990-1997, esta tensión dio lugar a una profunda crisis interna. Durante su mandato, la Conferencia Episcopal solicitó a Manos Unidas parte de sus fondos para proyectos de evangelización. La presidenta y la asamblea de delegados rechazaron la petición de los obispos y les acusaron de intromisión. Desde ese momento, se empezó a materializar un clima de desconfianza entre la jerarquía eclesiástica y la dirección de la ONGD.

En 1997, bajo el mandato de Consuelo Lobo, comenzaron las negociaciones para renovar los estatutos de la asociación. Los obispos querían que la ONGD clarificara su identidad como organización de la Iglesia católica, la formación religiosa de sus miembros, la intervención de la Conferencia Episcopal en la elección de delegados y la participación de los empleados. A principios de 2000, constituyeron un comité para elaborar los estatutos en el que todas las partes estuvieron presentes. Estos estatutos fueron ratificados luego por la asamblea de Manos Unidas. De acuerdo con ellos, posteriormente, la Conferencia Episcopal debía aprobar o rechazar los nuevos, pero, en lugar de eso, cambiaron parte de su contenido. El artículo 2.3 decía antes: «Por ser Manos Unidas una organización de voluntarios, los cargos de coordinador de área y departamento —que son puestos de gestión y no de gobierno— serán ocupados por los voluntarios “adecuados”⁶; sólo si no es posible, en opinión del Comité Permanente, podrán ser ocupados por personal contratado»; y los obispos suprimieron la segunda parte, que consideraba la posibilidad de que profesionales contratados ocuparan cargos de responsabilidad si era necesario. La intromisión de la Iglesia provocó la dimisión de parte de la directiva, de muchos voluntarios y de la mayor parte de las personas contratadas. Como algunos argumentaron:

La Conferencia Episcopal Española ha modificado esencialmente la propuesta presentada por Manos Unidas. Ésta había sido elaborada con la participación de la Conferencia Episcopal y aprobada por dos tercios de los delegados de la Asamblea y por el Comité directivo de Manos Unidas (ambos compuestos en su totalidad por voluntarios), saliendo exitosas las instrucciones de la Conferencia Episcopal. Han decidido, por tanto, en contra de la mayoría de las voluntades de la organización, socavando la autoridad de los órganos de gobierno. (Editorial, *Revista de Fomento Social*, 2000: 315)

Aquel año debían elegir una nueva presidenta. De las 11 candidatas, la Conferencia Episcopal vetó a 5. Después de esa intervención, Consuelo Lobo dimitió. Durante la asamblea, Ana Álvarez fue elegida nueva presidenta, pero con muy poco apoyo: sólo 24 de las 63 delegadas la votaron, pues hubo 31 abstenciones, 2 votos en blanco y el resto votó a favor de otras candidatas. Después de la asamblea, dimitieron 10 delegadas. Declararon que la intromisión de la Conferencia Episcopal había alterado el proceso electoral de la

6. Más adelante, en los estatutos, los obispos clarificaban qué entendían por «adecuado»: católicos practicantes.

ONGD y que, después de eso, no podían continuar trabajando de la misma manera. Cuando los delegados volvieron a sus delegaciones y contaron lo ocurrido, muchos voluntarios, socios y empleados abandonaron la organización. Varias delegaciones cerraron. Mucha de la gente que salió de Manos Unidas fue a parar a otras ONGD confesionales, como Entreculturas-Fe y Alegría e Intermón Oxfam. Otros, a pesar de su desacuerdo con los obispos, decidieron continuar en la asociación.

Un tercer grupo más conservador estaba de acuerdo con la Conferencia Episcopal. Monseñor Omella y monseñor Asenjo escribieron una carta en nombre de la Conferencia Episcopal dirigida a los miembros de Manos Unidas, con la cual pretendían minimizar los efectos de la crisis y negaban haber solicitado a la dirección de la ONGD dinero para proyectos de evangelización⁷. En ella, argumentaban que disponían de sus propios fondos para esos propósitos —que llamaban «Fondos de Nueva Evangelización»—. Este fondo, sin embargo, fue creado exactamente en 1997, precisamente cuando la Junta de la ONGD supuestamente rechazó usar sus recursos para la evangelización explícita.

La nueva presidenta, en la línea de los obispos, criticaba la «excesiva profesionalización» que la ONGD estaba experimentando, puesto que ello podía poner en peligro el espíritu cristiano de la asociación. Pero lo que estaba en juego no era tanto si contratar o no contratar empleados, sino el control de la Iglesia sobre la ONGD. Por aquel momento, como ya hemos señalado, se estaban produciendo cambios importantes en el discurso del «desarrollo». Intermón Oxfam se había distanciado de la Compañía de Jesús. Y un sector considerable de representantes y empleados de Manos Unidas se esforzaron por separar evangelización de desarrollo. El resultado fue dramático.

En los años sucesivos, la ONGD se recuperó de la crisis conservando la orientación marcada por los obispos. En 2006, fue elegida presidenta Begoña de Burgos López, su mandato daba continuidad a la línea de Ana Álvarez.

A lo largo de los años, el número de participantes ha crecido de forma constante. Hoy en día, cuentan, según su memoria, con 4.500 voluntarios estables, 15.000 colaboradores para la campaña de febrero, alrededor de 100 empleados y 85.575 socios. Aunque cualquiera puede ser voluntario a nivel de base, a la hora de ocupar cargos es imprescindible acreditar la condición católica y contar con el beneplácito tácito de la Conferencia Episcopal. Así lo expresa monseñor Omella en un esclarecedor artículo:

El voluntariado que busca sólo el quehacer y no el ser. Me refiero a aquellos que se acercan a las acciones socio-caritativas de la Iglesia sin «una adhesión explícita de fe» y sin una voluntad abierta a la posibilidad de que el servicio caritativo que prestan, cambie y convierta sus vidas. No sería deseable que este tipo de voluntarios fueran sin más rechazados. Tampoco sería bueno que

7. La carta fue publicada en el número 234 de la revista *Alfa y Omega* (16 de noviembre de 2000).

llegaran a predominar, ni que se le encomendaran tareas de dirección, porque probablemente se generaría un déficit de identidad y eclesialidad. (Monseñor Omella)⁸

Manos Unidas nace y se desarrolla al amparo de la Iglesia católica. Esta íntima relación, afianzada tras la crisis del año 2000, dota a la ONGD de una serie de características propias, entre ellas, un discurso que combina elementos religiosos y elementos desarrollistas. Como explica Lourdes Azorín, secretaria general de Acción Católica, en un boletín de Manos Unidas: «Desde el primer momento se habló de luchar contra tres hambres: el hambre de pan, el hambre de cultura y el hambre de Dios. Esto supone la promoción integral de la persona»⁹. Se trataba, al fin y al cabo, de dar a los otros aquello de lo que, a su modo de ver, carecían: alimentos, cultura y fe en Dios. Desde entonces, su discurso se ha ido transformando, pero, a diferencia de otras ONGD, el componente religioso ha permanecido fuertemente arraigado. Se dice, por ejemplo, que el crecimiento no debe ser sólo económico y que el crecimiento tiene además hacia Dios: «De la misma manera que la creación entera está ordenada a su Creador, la criatura espiritual está obligada a orientar espontáneamente su vida hacia Dios, verdad primera y bien soberano». En esto consiste, para la Iglesia, el «desarrollo integral», un proceso que no es exclusivamente técnico.

No obstante, en buena parte del mundo de la cooperación, el discurso religioso se considera una intromisión ilegítima¹⁰. Por eso los mensajes de Manos Unidas y otras ONGD religiosas son a veces polisémicos, es decir, apuntan hacia una dirección u otra dependiendo del contexto (Bernstein, 2005).

5. Conclusiones: poder, conflicto, isomorfismo y diversidad

Los casos descritos ilustran cómo los conflictos internos han servido para modelar las presiones que empujan desde dentro y desde fuera a las ONGD hacia el isomorfismo. En la literatura sociológica sobre organizaciones, uno de los debates más interesantes es el relativo al isomorfismo, esto es, la tendencia de un conjunto de instituciones a presentar estructuras organizativas similares. En la introducción, hemos mencionado que mientras unos autores sostienen que las asociaciones de un campo organizativo tienden a parecerse (DiMaggio y Powell, 1983), otros autores matizan que, en ocasiones, algunos factores introducen heterogeneidad (Hambrick et al., 2005; Leiter, 2005).

Los casos estudiados nos permiten identificar factores que apuntan en direcciones opuestas: mientras unos parecen favorecer la homogeneidad entre

8. J. J. OMELLA (2005), *La identidad de Caritas* [en línea], <<http://www.terra.es/personal/cdlogdir/identidad%20de%20caritas.html>> [consulta: 5 de febrero de 2007].

9. Lourdes AZORÍN (2007), «Humilde orgullo», *Manos Unidas*, 4-5.

10. A modo de ejemplo, el artículo 5 de los estatutos de la Coordinadora Andaluza de ONGD aclara que: «Aunque estas organizaciones estén inspiradas por una ideología política, religiosa o social específica, deberán estar en condiciones de garantizar en sus programas el carácter universal de la cooperación, desprovista de cualquier forma de proselitismo o discriminación».

las ONGD, otros refuerzan la diversidad. Entre los factores que empujan a las ONGD a parecerse unas a otras destacan: la edad y el crecimiento organizativo (en participantes, delegaciones, actividades y fondos gestionados); las «modas», que hacen que las ONGD se imiten unas a otras en sus discursos, prácticas y estructuras organizativas, y, sobre todo, la existencia de un marco político, administrativo y legal común, que favorece una alta implicación de organizaciones de la sociedad civil en la provisión de determinados servicios y obliga a las ONGD a seguir unas mismas exigencias, muchas de las cuales implican contar con personal experto (profesionales) con una alta dedicación horaria (generalmente, contratados).

Por un lado, la edad y el crecimiento organizativo, favorecidos, entre otros factores, por el aumento de fondos públicos disponibles desde mediados de la década de 1990 hasta comienzos de la crisis de 2008, han obligado a las organizaciones a aumentar su eficacia (Blake, 2012; EDIS, 2012) y normalizar las actividades —o, utilizando la terminología de Mintzberg (1988), adoptar un modelo burocrático—. Así lo explicaba una trabajadora de una de las ONGD estudiadas:

En los últimos cuatro o cinco años, ha habido tal crecimiento que ha hecho necesario que haya profesionales. Se está moviendo una mayor cantidad de fondos propios, hay más delegaciones, vienen más voluntarios jóvenes... Y entonces, en ese sentido, ellos, a lo mejor, antes manejaban toda la información, o sea, estaban en Ayuda Humanitaria y sabían desde hace quince días que tal día iba a salir un contenedor de Ayuda Humanitaria, ¿no? Ahora a lo mejor lo saben porque leen los carteles. (Silvia, 37 años, empleada y gerente de la sede central de Madre Coraje, Jerez de la Frontera. Entrevista)

En efecto, una organización se burocratiza cuando las actividades pasan a ser coordinadas mediante normas que difuminan las relaciones entre los participantes y mediante procesos de selección de personal regulados e impersonales. Se produce una normalización de los procesos de trabajo, que pasan a ser programados, especificados y se crean instrucciones detalladas sobre cómo realizarlos. Los tres casos descritos han experimentado procesos de crecimiento y burocratización. A menudo, estos procesos generan un cambio en el perfil de los participantes (Blake, 2012), pues se incorpora a las organizaciones personas en las que el componente motivacional profesional y salarial adquiere mayores dimensiones. La presencia de este tipo de colaboradores puede generar tensiones internas (Piñón, 2010).

Por otro lado, existen numerosos casos de imitación, incluso «modas», en el sector de la cooperación (lenguajes, discursos, metodologías, prácticas). A modo de ejemplo de proceso mimético, citaremos el testimonio de una informante que contaba cómo se constituyó el área de Educación en la asociación Madre Coraje. Sencillamente, pretendían hacer lo mismo que las otras ONGD:

Y cuando nos planteamos la educación para el desarrollo, que ahí ya estaba yo. Me acuerdo perfectamente que, con Sergio, Antonio y Tomás, nos sentamos

en una cafetería pensando que eso de la educación lo teníamos que hacer y no teníamos ni idea. Porque eran las tres patas, digamos, de la cooperación al desarrollo. Y recuerdo yo, allí en la cafetería, que cada uno buscaba, se estudiaba un arte y nos juntábamos: «A ver, ¿qué hacemos con esto? Pues hay una parte que se llama “educación formal”, otra parte “educación”, otra que se llama “comercio justo” o “incidencia política”». Y enterándonos de lo que era aquello. Y a partir de ahí, poner en marcha los proyectos. O sea, siempre se ha intentado estar un poco en la vanguardia de lo que es la cooperación al desarrollo ideológicamente. Siempre se ha intentado mucho. También ha habido parones, claro. No todos pueden ir al mismo ritmo. (Verónica, 40 años, responsable de Coordinación Territorial de Madre Coraje, Jerez de la Frontera. Entrevista)

Podemos decir que estos factores empujan al sector de las ONGD a adoptar estructuras burocráticas y profesionalizadas muy similares, así como a presentar un discurso con numerosos elementos provenientes de la gestión empresarial, lo cual desplaza a un segundo plano a otras actividades como la presión política (Carmel y Harlock, 2008).

Al igual que unos factores empujan hacia el isomorfismo, otros favorecen la heterogeneidad. Los que estimulan la diversidad son, especialmente, la presencia de figuras carismáticas y las relaciones estrechas con organizaciones e ideologías religiosas, políticas y sindicales¹¹ —además de ser una organización pequeña y joven. El caso de Madre Coraje, por ejemplo, ilustra cómo un líder carismático puede frenar la tendencia isomórfica. Su fundador, Antonio Gómez, junto a sus seguidores, consiguió controlar y limitar el proceso de burocratización y profesionalización de la asociación. Esto se realizó, entre otras cosas, imponiendo un criterio determinado de selección de personal (primando, en palabras del presidente, la «actitud» frente a la «aptitud») o excluyendo a los empleados de los espacios de toma de decisiones.

Los casos de Paz y Solidaridad, perteneciente a Comisiones Obreras, y Manos Unidas, perteneciente a la Iglesia católica, ejemplifican cómo el control externo suele generar crisis internas en las ONGD, que se resuelven modificando las estructuras organizativas. Estas nuevas formas organizativas tienden a reproducir las estructuras de la organización externa, además de reforzar el control exterior. Paz y Solidaridad se quedó sin voluntariado cuando Comisiones Obreras decidió intensificar su control¹². Manos Unidas, por su parte, tiene una estructura piramidal en cuya cúspide está la Comisión Permanente, un órgano de gobierno en el que siempre están presentes representantes de la Iglesia católica. Desde este punto de vista, el control externo limita el isomorfismo estructural. En el plano discursivo y de actividades, las relaciones con

11. Otros factores que favorecen la heterogeneidad, identificados en nuestro análisis, son el ámbito geográfico, las «culturas profesionales» (como las de los médicos, economistas o ingenieros) y, en mucha menor medida, la fórmula legal de la ONGD (como asociación, fundación, federación u otras).

12. De hecho, Paz y Solidaridad de Andalucía sólo puede entenderse como un apéndice, una parte de la estructura de Comisiones Obreras de Andalucía.

organizaciones e ideologías religiosas, políticas y sindicales también favorecen la diversidad. Las relaciones con otras entidades amplían y redefinen las prácticas y los discursos del «desarrollo».

En ambos casos, el conflicto originado por el control externo sobre la ONGD sirvió para acotar el poder de los profesionales. La burocratización puede afectar a la estructura de poder de una organización, por eso, cuando ambas entidades crecieron en el entorno de la Iglesia católica y del sindicato Comisiones Obreras, éstos se apresuraron a controlar desde el exterior a sus ONGD. Existen diversas fórmulas para influir en una ONGD desde un ente externo: ubicar en la cúspide del organigrama a personas de la organización matriz, supervisar los ascensos, seguir métodos de reclutamiento de personal en los que se seleccionen personas fieles a la asociación, la presión ideológica a través de publicaciones y documentos o dotarla de recursos económicos, materiales y humanos.

A modo de conclusión, a través del marco político-legislativo y el sistema de financiación, las ONGD experimentan presiones hacia el isomorfismo. Es principalmente el contexto social y político, en el que cada vez más servicios sociales son provistos por entidades del Tercer Sector, el que empuja a las ONGD a profesionalizarse (Carmel y Harlock, 2008; Blake, 2012; EDIS, 2012). Además, la existencia de imitación entre distintas ONGD también favorece la homogeneidad en estructuras, actividades y discursos. Estos factores fomentan la burocratización y la profesionalización. Sin embargo, otros vectores, como las figuras carismáticas o las relaciones estrechas con entidades políticas, sindicales y religiosas, contribuyen a resistir las presiones isomórficas y preservar la diversidad en estructuras, prácticas y discursos. A través del conflicto, se moldea la forma en que el contexto influye en las organizaciones. Los conflictos internos experimentados en estas ONGD carismáticas o con alto control externo han servido para frenar las presiones del sector y preservar la diversidad: mantener culturas organizativas, visiones y prácticas «asistencialistas» que atraen a una base social determinada; por ejemplo: se conservan discursos que combinan el «desarrollo» y el sindicalismo o la ayuda y la fe católica.

Los casos nos enseñan cómo el conflicto no sólo es algo consustancial a las organizaciones, sino que puede ser adaptativo en términos ecológicos, lo cual favorece la diversidad y configura una identidad organizativa compartida. La diversidad puede ser crucial si las ONGD aspiran a mantener su legitimidad social y a preservar algunas de las propiedades que se les suelen asignar, como la flexibilidad y la capacidad de innovación.

Referencias bibliográficas

- AGUIRRE, Ángel (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- BERNSTEIN, Erika (2005). «Transcending politics through the Kingdom of God and Free Markets: A case study of religious NGOs in Zimbabwe». En: IGOE, Jim y KETSALL, Tim (eds.) (2005). *Between a rock and a hard place: African NGOs, donors and the State*. Durham, Carolina del Norte: Carolina Academic Press, 63-90.

- BLAKE, J. (2012). *Professionalism and the third sector*. Comunicación presentada en el Annual Meeting of the ISTR 10th Internacional Conference.
- CARMEL, Emma y HARLOCK, Jenny (2008). «Instituting the “third sector” as a governable terrain: Partnership, procurement and performance». *Policy & Politics*, 36 (2), 155-171. <<http://dx.doi.org/10.1332/030557308783995017>>
- DIMAGGIO, P. J. y POWELL, Walter W. (1983). «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *American Sociological Review*, 48, 147-160. <<http://dx.doi.org/10.2307/2095101>>
- DURKHEIM, Émile (1995). *Las reglas del método sociológico*. Barcelona: Atalaya, 1895.
- EDIS (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Madrid: Fundación Luis Vives y Caja Madrid.
- «En torno a la crisis de Manos Unidas». *Revista de Fomento Social*, 55 (2000), 311-339.
- ESCARTÍN, Pedro (2009). *Declararon la guerra al hambre: Cincuenta años en la vida de Manos Unidas*. Madrid: Manos Unidas.
- HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, Sydney; CHO, Theresa S. y JACKSON, Eric M. (2005). «Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intraindustry heterogeneity and managerial discretion». *Research in Organizational Behavior*, 26, 307-350. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26008-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26008-7)>
- HOFSTEDE, Geert (1999). *Cultura y organizaciones*. Madrid: Alianza.
- LEITER, J. (2005). «Structural Isomorphism in Australian Non-profit Organizations». *Voluntas*, 16 (1), 1-31. <<http://dx.doi.org/10.1007/s11266-005-3230-1>>
- MAYNTZ, Renate (1996). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza.
- Memoria 1991-2000*. Jerez de la Frontera: Asociación Madre Coraje, 2000.
- Memoria 2004*. Jerez de la Frontera: Asociación Madre Coraje, 2004.
- Memoria 2009*. Jerez de la Frontera: Madre Coraje, 2009.
- Memoria 2009*. Madrid: Fundación Paz y Solidaridad Serafín Aliaga, 2009.
- MICHELS, Robert (1996). *Los partidos políticos: Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu.
- MINTZBERG, Henry (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- NÚÑEZ, Maite y SANTOS, Gracia (2004). «Otros agentes: Los sindicatos». En: BENGOA, Juana y CALLEJÓN, María Eugenia (coords.). *La palabra empeñada: Los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza*. Madrid: Catarata, 177-185.
- PARSONS, Talcott (1988). *El sistema social*. Madrid: Alianza, 1952.
- PIÑÓN, Josefina (2010). «Empleo y trabajo voluntario en el sector de la intervención social y de cooperación al desarrollo». *Sociología del Trabajo*, 69 (verano), 49-71.
- RAWLS, Anne W. (2008). «Harold Garfinkel, Ethnomethodology and Workplace Studies». *Organization Studies*, 29 (5), 701-732. <<http://dx.doi.org/10.1177/0170840608088768>>
- SCHEIN, Edgar H. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco y Londres: Jossey-Bass Publishers.
- SCHWARTZMAN, H. B. (1993). *Ethnography in organizations*. Newbury Park / Londres / Nueva Delhi: Sage Publications.
- SCOTT, W. Richard (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks / Londres / Nueva Delhi: Sage Publications.
- VIDAL, Pilar (1997). *Una historia de solidaridad: Manos Unidas y la ayuda al desarrollo*. Madrid: Manos Unidas.

Sociología de la evaluación médica. Problemas metodológicos y contexto socioeconómico de los ensayos clínicos

Juan Javier Sánchez Carrión

Universidad Complutense de Madrid. Departamento de Sociología IV
jjsc@cps.ucm.es



Recibido: 03-09-2012
Aceptado: 07-02-2013

Resumen

Este artículo forma parte de un trabajo más amplio, que tiene como fin analizar el uso que se hace de los ensayos clínicos como forma de evaluar medicamentos. En otro lugar, presentamos la parte de ese trabajo correspondiente a los resultados obtenidos al estudiar tres casos concretos de evaluación de medicamentos. En este artículo, en cambio, al mismo tiempo que explicamos el interés que puede tener el mencionado trabajo y mostramos algunos problemas metodológicos asociados a la realización de los ensayos clínicos, analizamos el contexto socioeconómico en el que se mueve el mundo de la evaluación de medicamentos.

Como conclusión a este artículo, indicamos que el contexto de la evaluación de medicamentos queda caracterizado por la existencia de una industria farmacéutica que es tan poderosa que condiciona la actuación del resto de los agentes que intervienen en el proceso de realización y evaluación de los ensayos clínicos, así como la divulgación de sus resultados. Al mismo tiempo, mostramos algunas limitaciones metodológicas de los ensayos que afectan tanto a su validez externa como a la interna, lo que limita el alcance de sus conclusiones.

Palabras clave: ensayos clínicos; evaluación de medicamentos; industria farmacéutica; sociología de la salud y la enfermedad.

Abstract. *Sociology of medical evaluations: Methodological problems and socio-economic context of clinical trials*

This paper is part of a wider research study whose aim is to analyse the process of drug evaluation through clinical trials. Although part of the research consisting in the analysis of three particular cases of drug evaluation have already been presented elsewhere, in this paper we explain the interest of our research, show some of the methodological problems of clinical trials, and analyse the socio-economic context of drug evaluation.

As a conclusion of this paper, we indicate that the drug evaluation context is characterised by the existence of a very powerful pharmaceutical industry that conditions the rest of the agents that participate in the process to implement and evaluate clinical trials, as well as the publication of their results. Furthermore, we discuss some of the methodological limitations of clinical trials affecting both their internal and external validity, which limit the conclusions attained with this method of evaluation.

Keywords: clinical trials; drug evaluation; pharmaceutical industry; sociology of health and illness.

Sumario

- | | |
|--|----------------------------|
| 1. Introducción | 4. Conclusiones |
| 2. Objetivos y metodología de la investigación | Referencias bibliográficas |
| 3. Análisis de los elementos que intervienen en el proceso de evaluación | |

1. Introducción

En este artículo, vamos a hablar del uso de los ensayos clínicos como método para evaluar medicamentos. Esta técnica es el procedimiento convencional de evaluación desde que, a raíz de que aparecieran problemas con algunos medicamentos, en particular con la talidomida, allá por los años sesenta, se decidiera que, antes de comercializar un medicamento, debía someterse a una serie de pruebas —entre ellas, un ensayo clínico—, donde se viera qué resultados obtenía a la hora de tratar la enfermedad para la que se pensaba utilizar.

Durante todo este tiempo, se ha venido utilizando este procedimiento, que supuestamente garantiza la bondad de los medicamentos aprobados. Sin embargo, el procedimiento ha recibido críticas por parte de diversos autores, tanto por los problemas metodológicos que surgen en su implementación como por el mal uso, digámoslo así, que se hace del mismo. Sociólogos como Abraham y sus colaboradores han generado una extensa bibliografía sobre los ensayos clínicos, donde se cuestionan las bondades que se les atribuyen en base a los problemas que surgen en su implementación, en gran parte debido al peso desequilibrante de la industria farmacéutica en todas las fases del proceso (Abraham, 1993, 1995, 2002, 2008, 2009; Abraham y Davis, 2009; Abraham y Lewis, 1998, 1999; Davis y Abraham, 2009, 2010). Otros autores han contribuido investigando sobre los problemas de orden metodológico (de medición, muestreo, análisis de los datos, etc.) que aparecen en los ensayos clínicos (BioSocieties, 2007; British Medical Journal, 1994; Cameron, 2006; Carroll et al., 1999; Gotay, 2006; Holmberg et al., 1999; Jadad, 1998; Jüni et al., 2001; Surman et al., 2010; Westen, 2005; Wright et al., 2006; Zimmerman et al., 2002). En la literatura sobre ensayos clínicos, ha tenido especial relevancia el trabajo de Evelleen Richards (1988, 1991), quien analizó la suerte que corrieron el premio Nóbel (por partida doble) Linus Pauling y sus colaboradores cuando pretendieron que se evaluara, mediante la técnica del ensayo clínico, el uso de la vitamina C para tratar el cáncer. Según la autora, no solo tuvieron grandes dificultades para conseguir que se realizara un ensayo clínico, sino que, una vez éste se pudo llevar a cabo, los responsables de realizarlo —distintos a Pauling y su equipo— incurrieron en fallos de orden metodológico que condicionaron los resultados obtenidos. La literatura también recoge numerosos casos de medicamentos que, una vez aprobados tras superar un ensayo clínico e introducidos en el mercado durante un cierto tiempo, finalmente tuvieron

que ser retirados por sus efectos nocivos —en torno a un 20%, entre retirados y marcados con una etiqueta negra (*black box*), en los 25 años siguientes a su aprobación (Barbehenn et al., 2000; Hama, 2003; Horton, 2001; Lasser et al., 2002; Public Citizen, 2000a, 2000b, 2000c; Willman, 2000a, 2000b, 2000c, 2000d).

Como decíamos, los ejemplos que se ven reflejados en la literatura que acabamos de citar en el párrafo anterior muestran la existencia de problemas de distinta naturaleza que condicionan —en mayor o menor medida, según los casos— la validez de los resultados que se obtienen en los ensayos clínicos. Esta literatura, unida a nuestro conocimiento de terapias y medicamentos rechazados por no haber superado un ensayo clínico, sin que la Administración aceptara la solicitud de sus promotores para que fueran sometidos a este tipo de evaluación, nos hizo pensar en el interés que tendría contribuir al debate desarrollando nuestra propia investigación, de cuyos objetivos y metodología damos cuenta en el siguiente apartado.

Pasando al *interés* que puede tener nuestro trabajo, entendemos que la reflexión sobre los ensayos clínicos es pertinente, dado el papel que tiene esta herramienta en la evaluación de los medicamentos y, más en general, en la legitimación del conocimiento médico oficial, supuestamente basado en la superación de este tipo de prueba. De alguna manera, el ensayo clínico no es solo la forma de evaluar la idoneidad de los medicamentos, sino que, además, se ha convertido en el estándar de cientificidad de la medicina oficial (o medicina de estado), de modo que la apelación al hecho de haber superado este tipo de prueba es suficiente para acreditar un saber como científico —con lo cual pasa a la categoría de oficial— y, a la inversa, para desacreditar al resto de saberes que o bien no se han sometido a este tipo de prueba —en algunas ocasiones negándole al poseedor del saber su deseo de evaluarlo— o, en el caso de haberlo hecho, han tenido un resultado negativo —y, por ello, pasan a la categoría de no oficiales, complementarios o alternativos. Si esto es así, si los ensayos tienen este papel determinante a la hora de decidir qué es saber médico oficial y qué no lo es, parece pertinente preguntarnos hasta qué punto este rol está justificado. Y tratar de responder a esa pregunta es, básicamente, lo que hacemos en nuestro trabajo.

2. Objetivos y metodología de la investigación

Este artículo forma parte de un trabajo más amplio, de naturaleza básicamente metodológica, que tiene como fin analizar el uso que se hace de los ensayos clínicos como forma de evaluar productos que pretenden conseguir la condición de medicamentos. Para ello:

- a) Se han analizado tanto el contexto socioeconómico en el que se producen dichas evaluaciones (a través del estudio de la literatura pertinente), como los problemas que plantea la metodología del ensayo clínico (tomando como referencia los fundamentos de la investigación experimental).

- b) Se ha estudiado el proceso de evaluación de tres medicamentos concretos, todos ellos rodeados de polémica en el momento de intentar su aprobación, además de consultar la literatura existente sobre evaluaciones de otros medicamentos (Sánchez Carrión, 2013).

El objetivo de la investigación es entender cuáles pueden ser las razones que llevan a evaluar positivamente unos medicamentos y negativamente otros —o que la Administración sanitaria niegue que algunos lleguen a ser evaluados mediante la realización de un ensayo clínico. Para ello, se parte de la hipótesis de que, en toda evaluación de medicamentos, además de razones de naturaleza técnica (el medicamento supera o no la prueba del ensayo clínico) —que son las únicas a las que oficialmente se apela al justificar el resultado de la evaluación—, hay otras de carácter socioeconómico que, junto con las primeras, codeterminan dicho resultado —de hecho, entendemos que ambas razones solo se pueden separar a efectos analíticos. Una segunda hipótesis, ésta de naturaleza metodológica, es que el propio ensayo clínico, que tiene su origen en los diseños experimentales desarrollados por Fisher para estudiar el efecto que ejercen sobre las plantas distintos tratamientos (usar más o menos cantidad de herbicida, de riego, etc.), tiene importantes limitaciones metodológicas cuando se quiere adaptar al estudio del efecto que ejercen distintos tratamientos (ahora medicamentos), pero en humanos. Limitaciones que, a nuestro entender, van más allá de las que describe parte de la literatura médica, y que son si no de imposible sí de difícil superación.

En este artículo, al tiempo que explicamos el interés que puede tener esta investigación, mostramos algunos problemas metodológicos asociados a la realización de los ensayos clínicos (problemas de validez interna y externa de esta metodología) y analizamos en la literatura el contexto socioeconómico en el que se mueve el mundo de la evaluación de medicamentos: el marco legislativo que regula la realización de los ensayos clínicos, el papel de la industria farmacéutica y de los investigadores académicos en la investigación médica, la actuación de las agencias estatales del medicamento que han de decidir sobre la bondad o la maldad de las evaluaciones, el sesgo que se puede producir al publicar en las revistas científicas los resultados de los ensayos y, finalmente, el papel que tienen en las evaluaciones los pacientes y sus asociaciones.

3. Análisis de los elementos que intervienen en el proceso de evaluación

Para entender la aplicación que se hace de los ensayos clínicos a la hora de evaluar medicamentos concretos, lo que, como decíamos, hacemos en otro lugar (Sánchez Carrión, 2013), estudiaremos aquí el conjunto de elementos que participan en el proceso de evaluación. A este fin, vamos a considerar la legislación que regula los ensayos clínicos, la propia industria farmacéutica y los investigadores académicos, los agentes evaluadores, la publicación o no publicación que se hace de los resultados obtenidos en los ensayos clínicos, los pacientes y el propio método de evaluación (el ensayo clínico).

3.1. *Sobre la legislación*

Del análisis de la legislación sobre ensayos clínicos, se puede concluir que, con la intención de garantizar la calidad de la investigación, a lo largo del tiempo, se ha ido aprobando una legislación que cada vez ha hecho más difícil la investigación médica, hasta el punto de que solo investigadores pertenecientes a grandes laboratorios farmacéuticos, o que estén encuadrados en grandes equipos hospitalarios, pueden contribuir a crear conocimiento médico con su experiencia.

Al decir de algunos autores, con la aprobación de la última normativa sobre ensayos clínicos en el Real Decreto de ensayos clínicos, de 6 de febrero de 2004, el proceso se hizo todavía más restrictivo, puesto que lo puso difícil incluso a los mismos investigadores académicos que hasta aquel momento competían con los laboratorios farmacéuticos —de hecho, una tercera parte de los ensayos clínicos realizados en España en el año 2002 fueron promovidos por investigadores independientes o grupos cooperativos de investigación (Califf, 2008; Duley et al., 2008; Hemminki y Kellokumpu-Lehtinen, 2006; Núñez Pagán, 2004; Watson, 2006; Zanza, 2003).

Según datos aportados por Hemminki y Kellokumpu-Lehtinen, procedentes de un estudio de la Organización Europea para la Investigación y el Tratamiento del Cáncer (EORTC), la implementación de la directiva europea sobre ensayos clínicos de 2001 (Directiva 2001/20/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 4 de abril de 2001) incrementó el trabajo burocrático y, con ello, los costes de utilización de esta herramienta. De hecho, del año 2004 al 2005, los ensayos clínicos realizados pasaron de 19 a 7 (un descenso del 63%), mientras que su coste se incrementaba en un 85%, y el de los seguros pasaba de 70 a 140 millones de euros. Estos mismos autores terminan su artículo haciendo una llamada a médicos, pacientes, universidades y políticos para que tomen iniciativas que aseguren la continuidad de la investigación académica en Europa, puesto que a nadie puede interesar el hecho de que solo las corporaciones comerciales tengan los recursos necesarios para planificar y ejecutar ensayos clínicos (Hemminki y Kellokumpu-Lehtinen, 2006).

3.2. *Sobre la investigación médica: la industria farmacéutica y los investigadores académicos*

La nota principal que caracteriza a la industria farmacéutica es la enormidad de las cifras que se mueven a su alrededor. Baste decir que el medicamento más vendido en los últimos años, Lipitor (del laboratorio Pfizer), indicado para reducir los niveles de colesterol, según datos de Intelligence Marketing Research (en adelante, IMS), en el año 2009, alcanzó unas ventas de 12.400 millones de dólares. El segundo medicamento más vendido, Plevix, un anti-coagulante producido por Bristol Myers Squibb, tuvo unas ventas de 9.290 millones de dólares.

Si las cifras de los dos medicamentos a los que nos referíamos en el párrafo anterior son impresionantes, todavía lo son más las del conjunto de ventas de

la industria farmacéutica, que, según datos de IMS, en el año 2009, alcanzó los 815.000 millones de dólares, justo el doble de las ventas de siete años atrás. Igualmente importante es el número de empleos generados por esta industria, que solo en el caso de Estados Unidos ascendió, en el año 2006, a cerca de 700.000 empleos directos y otros, 2,5 millones inducidos (PhRMA, 2009). El cuadro 1 muestra los datos de los ingresos y el número de empleados de las diez primeras farmacéuticas mundiales, que pueden servir como referencia para ver el volumen de negocio que hay tras esta industria.

Para hacerse una idea de la importancia que tienen las cifras de ventas de las diez primeras compañías farmacéuticas, podemos comparar la suma de sus ingresos en el año 2006, que, como vemos en la tabla 1, ascendió a 366.507 millones de dólares, con el PIB español de ese mismo año, que se elevó a 1.225.750 millones de dólares. Es decir, estas diez compañías farmacéuticas tenían unas ventas comparables al 29,9% del producto nacional bruto español, lo que, habida cuenta de la importancia que tenía nuestro PIB en el año en cuestión —el noveno mundial—, muestra la dimensión de la industria farmacéutica y, de ahí, su gran capacidad de influencia.

Para conseguir sus ingresos, la industria farmacéutica mantiene unos precios elevados de sus medicamentos, cosa que, en el caso americano —único país del que disponemos de datos—, se consigue gracias a una importante actuación de presión en el Congreso y a que no invierte tanto como parece en investigación, que es la explicación que siempre se da para justificar unos ingresos tan considerables. Respecto a la labor de *lobby*, desde 1997 hasta 2002, la industria farmacéutica gastó 650 millones de dólares en influencias políticas; por ejemplo: en el año 2002, contrató los servicios de 675 personas, provenientes de 138 empresas, para llevar a cabo esa labor de *lobby* (casi 7 personas por cada senador). Entre esas 675 personas, se encontraban 26 antiguos miembros del Congreso, y un total de 342 (51%) tenían conexiones tanto con la industria farmacéutica como con el gobierno federal —efecto *revolving door*: unas veces trabajan para una y otras veces para el otro (Public Citizen, 2003).

Todas las grandes cantidades de las que estamos hablando hacen que la industria farmacéutica mantenga una relación asimétrica con el resto de los actores que forman parte de la investigación médica, lo que puede llevar a que haga valer su peso frente a ellos. Un ejemplo de la relación que se establece entre la industria farmacéutica y las instituciones académicas es el acuerdo que se estableció en 1998 entre Novartis, el gigante suizo productor de fármacos y de alimentos genéticamente modificados, y la Universidad de California, en Berkeley¹. A cambio de los 25 millones de dólares que el laboratorio le daba al Departamento de Biología Vegetal y Microbiana, un 73% de su presupuesto en el momento de la firma del contrato, la Universidad le concedía el derecho a negociar las licencias de aproximadamente un tercio de los descubrimientos

1. Dos años después de firmarse el acuerdo, Novartis, junto a Astra Zeneca, otro gran laboratorio farmacéutico, constituyó Syngenta, que es el nombre que aparece, alternándose con el de Novartis, al referirse a este acuerdo y a los problemas que surgieron.

Tabla 1. Datos estadísticos de las diez primeras compañías farmacéuticas mundiales durante el año 2006.

Rango ingresos 2008	Compañía	País	Total ingresos (millones \$)	Empleados 2006
1	Novartis	Suiza	53.324	138.000
2	Pfizer	EE. UU.	48.371	122.200
3	Bayer	Alemania	44.200	106.200
4	GlaxoSmithKline	G. B.	42.813	106.000
5	Johnson and Johnson	EE. UU.	37.020	102.695
6	Sanofi-Aventis	Francia	35.645	100.735
7	Hoffmann-La Roche	Suiza	33.547	100.289
8	AstraZeneca	G. B. / Suecia	26.475	50.000
9	Merck & Co.	EE. UU.	22.636	74.372
10	Abbott Laboratories	EE. UU.	22.476	66.800
			366.507	967.291

Fuente: *Top 50 Pharmaceutical Companies Charts & Lists*. Med Ad News. Septiembre de 2007.

hechos por el Departamento (incluyendo los resultados de la investigación financiada con fuentes estatales y federales). Novartis también estaría representada con dos de los cinco votos del comité de investigación del Departamento, de manera que pudiera intervenir a la hora de fijar las líneas de investigación. El acuerdo no solo creó dudas en otros estamentos de la Universidad, que veían que podía cuestionar el compromiso de hacer «buena investigación pública», sino que incluso llegó hasta las esferas políticas e hizo que el senador por California Tom Hayden declarara:

Dicho acuerdo plantea cuestiones significativas acerca de si la investigación biotecnológica sirve en primer lugar a los intereses de las corporaciones y margina la capacidad crítica académica a costa de una investigación libre y sin trabas. (Warde, 2001)

Como réplica a todas las críticas recibidas, en base a su supuesta dependencia de Novartis/Sygenta, en el año 2002, la Universidad de Berkeley realizó un extenso informe en el que se negaban documentalmente todas las acusaciones y se mostraba lo beneficioso que había sido para la Universidad el acuerdo establecido con el laboratorio farmacéutico (University of California at Berkeley, 2002). Según el informe, dicho acuerdo no había afectado a la agenda del laboratorio, en el sentido de orientarla hacia aplicaciones del interés de Sygenta, y, por el contrario, había permitido incorporar los últimos avances en genómica y bioinformática. A pesar de ello, el informe reconocía el coste que el acuerdo había tenido para la Universidad en términos de mala imagen, incluso llegaba a preguntarse si deberían recortarse las financiaciones externas con las que se amplifican las misiones investigadora y educativa de la Universidad, en base a que la fuente de ese apoyo pueda producir comen-

tarios públicos críticos, erróneamente basados, y publicidad negativa. Tras responder negativamente a esta pregunta, el informe concluía indicando la necesidad de hacer un esfuerzo superior para presentar una imagen precisa de las tareas desarrolladas por la Universidad y su relación con la financiación externa. Al mismo tiempo, se justificaba la crítica recibida por el acuerdo con Novartis en base al hecho de que la investigación que realizaban en el laboratorio de biología vegetal y microbiana estaba mezclada con la batalla política, altamente conflictiva y emocional, de los alimentos genéticamente modificados.

En un editorial de la revista médica *New England Journal of Medicine*, Marcia Angell trata de mostrar hasta qué punto la medicina académica ha llegado a estar tan mezclada con las industrias farmacéutica y biotecnológica que cabe preguntarse si no estará en venta —justamente éste es el título de su editorial: «Is academic medicine for sale?» (Angell, 2000)². Aunque la mayoría de las instituciones académicas tienen directrices para intentar controlar los vínculos entre sus profesores y la industria farmacéutica, dichas directrices funcionan bastante relajadamente y lo más probable es que la relajación sea mayor cada vez; por ejemplo: la Escuela Médica de Harvard prohibió que sus investigadores tuvieran acciones por un valor superior a los 20.000 dólares de las empresas cuyos productos estaban estudiando, sin embargo, el propio decano del centro reconoció que tendrían que relajar esta política, con el fin de evitar que sus mejores investigadores se fueran a otras universidades. Lo mismo ocurre con los vínculos entre la propia institución y la industria farmacéutica, que cada vez son mayores.

En la práctica, tal como indica la propia Angell (2009) revisando los artículos de algunos investigadores, alrededor de dos tercios de los centros médicos académicos tienen participación accionarial en compañías que patrocinan investigación dentro de sus propias instituciones (Bekelman et al., 2003); dos tercios de las cátedras recibían dinero de las compañías farmacéuticas y tres quintos de sus miembros recibían dinero personal (Campbell et al., 2007). El problema de esta dependencia es que los objetivos de los laboratorios terminan influyendo en los de las escuelas médicas, que confunden la actuación médica con la receta de fármacos a cambio de recibir regalos de los representantes de las compañías farmacéuticas. Como dice Angell, el objetivo de la industria (aumentar el precio de las acciones de los inversores) no debe confundirse con la misión que tienen las escuelas médicas (Amón, 2003; Angell, 2000, 2004a, 2004b, 2009; Blumenthal, 2004; Escolá, 2000a, 2000b; Espiño, 2005; Kassirer, 2004; Moynihan, 2003a, 2003b; Wazana, 2000).

2. El editorial apareció poco después de que *Los Angeles Times* revelara que 19 de los 40 artículos publicados en los últimos tres años en la sección «Drug Therapy» del *New England Journal of Medicine* habían sido escritos por autores que tenían lazos financieros con el fabricante del medicamento del que trataban en su artículo.

3.3. Sobre los evaluadores (agencias de evaluación y expertos)

En este apartado, incluimos nuestros resultados después de analizar las agencias de evaluación y los expertos que participan como asesores en los comités que se suelen constituir con el fin de ayudarlas a tomar una decisión. Dos son las principales conclusiones, relacionada la primera con la presión que ejerce la industria farmacéutica sobre las agencias de evaluación con el fin de acortar los plazos de aprobación (y la misma aprobación) de los medicamentos —quizá en contra de la seguridad de los mismos, máxime cuando, en muchos casos, se trata de medicamentos utilizados para enfermedades crónicas—, y relacionada la segunda con la dependencia que tienen los evaluadores respecto de la industria farmacéutica, con la cual suelen mantener vínculos económicos importantes.

Las agencias de evaluación son organismos dependientes de los ministerios de sanidad de los países en los que actúan, y participan en el proceso de evaluación con el fin de aprobar o rechazar los medicamentos que aspiran a merecer esta condición. Normalmente, hay un enfrentamiento entre las agencias y la industria farmacéutica por la presión que ejerce esta última para que los plazos del proceso de evaluación se acorten, dado que cada día que se retrasa la evaluación de un medicamento el fabricante puede perder 1 millón de dólares (Abraham, 2002). Esta presión de los laboratorios por acelerar la aprobación de los medicamentos, a la que se sumaron algunos pacientes tras la aparición del sida, llevó, en los Estados Unidos, a aprobar la ley de cuotas de recuperación por medicamentos de venta bajo receta (Prescription Drug User Fee Act, PDUFA), en las versiones I (1992) y II (1997), que obligaba a marcar un calendario con fechas precisas para la celebración de las reuniones de los comités y para dar respuesta a la industria (Public Citizen, 2002). Además, como contrapartida, la industria farmacéutica debía pagar una cantidad por la evaluación de sus medicamentos, una cantidad importante que, en conjunto, asciende al 50% de lo que gasta la Federal Drug Administration (FDA) en este trabajo.

En la MCA (Agencia de Control de Medicamentos) británica, creada en 1989, una agencia cuyos costes (*entire running costs*) son financiados por las tarifas que paga la industria farmacéutica, los objetivos son «proporcionar un servicio eficiente y económico que proteja a los consumidores de medicinas mientras que no impida la eficacia de la industria farmacéutica» (Abraham, 2002). En 1989, el tiempo neto de evaluación de un medicamento era de 154 días laborables; este período pasó a 93 días en 1990, 75 en 1991, 67 en 1993 y 44 en 1998 (Abraham, 2002). En 1989, solo un quinto de los expertos asesores del Comité de Seguridad de los Medicamentos (CSM), comité que asesora a la MCA, no tenía intereses personales o financieros en la industria farmacéutica. Y los intereses de los que los tenían no eran pequeños: en 1996, de los 23 expertos con intereses financieros, 3 los tenían al menos en 20 compañías, 7 al menos en 10 y 20 al menos en 5. El problema es que, aunque estos expertos no participan en las decisiones sobre medicamentos en los que tienen interés, ello no evita lo que Abraham llama el «efecto general del conflicto de interés»,

debido a la perspectiva favorable que estos expertos tienen de todo lo que venga de la industria farmacéutica. De hecho, si el experto votase en contra de la aprobación de un medicamento, o simplemente pusiera pegas, él mismo «perdería su consultoría personal, su departamento perdería sus grandes becas y el resto de la industria le señalaría con el dedo (*blackball*)» (Abraham, 2002).

En una encuesta realizada por Public Citizen a los oficiales médicos que intervienen en las evaluaciones de la FDA, hecha con una muestra de 172 personas, de las que 53 contestaron, resultó que 19 de los entrevistados identificaron un total de 27 medicamentos que ellos evaluaron y que pensaban que no debían haber sido aprobados. En contraste, solo 5 de los oficiales médicos hablaron de 6 medicamentos que no fueron aprobados cuando debían de haberlo sido. Los autores del estudio utilizan estos datos para mostrar la presión a la que se ven sometidos los evaluadores con el fin de que den su aprobación a los medicamentos que están valorando.

Para mostrar la importancia que tienen los conflictos de interés en los que incurren los evaluadores que intervienen en las valoraciones de la FDA, el *USA Today* realizó una investigación creando una base de datos que contenía todos los conflictos expuestos en los 18 comités evaluadores de la FDA, en las 159 reuniones que tuvieron lugar del 1 de junio de 1998 al 30 de junio de 2000³. Estos fueron algunos de los resultados obtenidos: en el 54% de las ocasiones, los expertos contratados para asesorar al Gobierno sobre la seguridad y la eficacia de los medicamentos tenían relaciones financieras con la industria farmacéutica que sería beneficiada o perjudicada por sus decisiones; en el 92% de las reuniones de expertos, al menos un miembro tenía un conflicto de interés; en el 55% de las reuniones, al menos la mitad de los evaluadores tenían conflictos de interés. Aunque la ley federal prohíbe que la FDA utilice expertos con conflictos de interés de tipo financiero, en 800 ocasiones se renunció a aplicar esta ley (Cauchon, 2000). El diario *El País* ha publicado un artículo en el que se señala que el 29% de los trabajos sobre cáncer publicados durante el año 2006 en las revistas más importantes declararon un conflicto de interés, al estar pagados o participados por farmacéuticas (Cerdá, 2009).

Aunque no existen datos para otros países distintos a los EE. UU., es de suponer que la situación no ha de ser muy diferente. Si cabe, hay que pensar que será peor, debido a la falta de transparencia que existe sobre los actos de la Administración.

3.4. Sobre la publicación de los resultados

Dentro de esta revisión que estamos haciendo de los actores o elementos que intervienen en el proceso de evaluación de medicamentos, vamos a referirnos ahora al de la publicación de los resultados que se obtienen en los ensayos clínicos, pues esta información es la que va a llegar a los profesionales de la salud

3. Según la FDA, se entiende que surge un conflicto de interés cuando «hay una posible pérdida o ganancia como resultado de una acción gubernamental en un tema particular».

y a la población. El tema es especialmente importante en una medicina que busca justificar la bondad de sus actuaciones por el hecho de estar basada en la evidencia (Medicina Basada en la Evidencia). Y practicar una medicina basada en la evidencia significa que, a la hora de buscar el mejor tratamiento para un paciente, es necesario conocer todos los posibles beneficios y perjuicios de cada uno de los tratamientos posibles, primando aquellos en los que la evidencia proviene de una prueba científica: el ensayo clínico.

Pues bien, lo que se desprende de la literatura existente sobre el tema de la publicación de resultados de ensayos clínicos, como decimos fuente de evidencia para que los profesionales de la salud puedan decidir qué tratamiento seleccionar, es que la probabilidad de publicación es tanto mayor cuanto mejores sean los efectos del medicamento evaluado, y se llegan a silenciar parcial o totalmente aquellos ensayos en los que el medicamento o bien no muestra efecto o los efectos son negativos (Bourgeois et al., 2010; Easterbrook et al., 1991; Melander et al., 2003; Poses, 2009; Stern y Simes, 1997; Turner et al., 2008).

Poses, en su blog *Health Care Renewal*, da cuenta de un reciente estudio publicado en *Archives of Internal Medicine*, donde se muestra cómo presentan las revistas los efectos adversos encontrados en los ensayos clínicos (Pitrou et al., 2009; Poses, 2009). Los investigadores evaluaron 133 artículos aparecidos durante el año 2006 en 6 revistas de gran impacto escritas en inglés y que mostraban resultados de ensayos clínicos aleatorizados y con grupo de control. Entre las revistas, estaban el *New England Journal of Medicine (NEJM)*, *Lancet*, *Journal of the American Medical Association (JAMA)*, *British Medical Journal (BMJ)* y *Annals of Internal Medicine*. De los 133 ensayos analizados, el 54,9% tenía financiación privada o mixta (privada más pública). A continuación, mostramos los principales resultados obtenidos:

- El 11,3% de los artículos no daba cuenta de los efectos adversos.
- El 27,1% no informaba sobre la severidad de los efectos adversos.
- El 47,4% no informaba del número de pacientes que tuvieron que abandonar el ensayo clínico debido a efectos adversos del medicamento evaluado.
- El 32,3% tenía importantes limitaciones en la manera como informaba de los efectos adversos; por ejemplo: solo informaba de los más comunes.

La conclusión de los autores es que «la información de los efectos adversos es inadecuada».

Turner y sus colegas (2008) analizaron 74 ensayos clínicos sobre 12 antidepresivos, todos registrados en la FDA, tratando de ver cuáles eran publicados y si este hecho guardaba relación con los resultados obtenidos en el ensayo. De los 38 ensayos con resultados positivos, 37 fueron publicados, mientras que de los 36 que obtuvieron resultados negativos, 22 no fueron publicados y 11 lo fueron, pero, en opinión de los autores de la investigación, mostraban resultados positivos. Por tanto, teniendo en cuenta lo publicado, el 94% de los ensayos realizados sobre estos antidepresivos había tenido resultados posi-

tivos. Los autores concluyen señalando que no pueden determinar si la no publicación de los ensayos con malos resultados fue debida a que sus autores decidieron no enviarlos a las revistas, a que las revistas decidieron no publicarlos o a ambas razones, pero el hecho cierto es que se produce una información selectiva de los ensayos clínicos que puede terminar teniendo consecuencias negativas para los pacientes.

Por último, haremos referencia al trabajo de Easterbrook y colegas (1991), en el que analizaron 487 proyectos de investigación presentados al Central Oxford Research Ethics Committee durante los años 1984 a 1987, con el fin de ver si contenían sesgos atribuibles a la publicación (*publication bias*). En mayo de 1991, los autores habían analizado 285 de estos estudios, de los cuales el 52% había sido publicado. Se derivaban varias conclusiones de su estudio; entre otras, encontramos las siguientes:

- Era más probable que se publicaran los estudios con resultados estadísticamente significativos que aquellos en los que no había diferencia entre los grupos estudiados (control y tratamiento).
- Era más probable que los estudios con resultados estadísticamente significativos condujeran a un mayor número de publicaciones y de presentaciones y que fueran publicados en revistas de mayor impacto.

A la vista de los resultados anteriores, los autores concluyen su trabajo diciendo:

Se confirma la presencia de sesgo atribuible a la publicación de los resultados [...]. Estos hallazgos sugieren que las conclusiones basadas solo en una revisión de los datos publicados deberían ser interpretadas con cautela, especialmente en estudios observacionales.

La conclusión a la que se puede llegar tras estudiar la literatura existente sobre el llamado efecto «sesgo de publicación», de la que las referencias anteriores son solo un ejemplo, es que este sesgo existe, especialmente cuando se trata de ensayos hechos por la industria farmacéutica, por lo que, en vez de hablar de una medicina basada en la evidencia, habría que hacerlo de una medicina basada en la pseudoevidencia. Y como consecuencia del ocultamiento parcial de los efectos adversos que tienen los medicamentos, detectados en los ensayos clínicos, los profesionales tienen dificultades para sopesar sus ventajas y desventajas a la hora de seleccionar el mejor tratamiento posible para sus pacientes, por lo cual éstos pueden terminar recibiendo tratamientos que a lo mejor les perjudican más que les benefician.

3.5. Sobre los pacientes

Dado que la Administración financia en escasa medida las asociaciones de pacientes, una parte importante de sus ingresos suele provenir de las donacio-

nes que hacen los laboratorios farmacéuticos. Pensemos en el caso de las dos grandes reuniones de pacientes celebradas en nuestro país en el año 2003, las de Barcelona y Madrid, que, teóricamente, debían ser un referente a la hora de tener en cuenta sus opiniones sobre los más diversos aspectos de la atención sanitaria⁴. En ambos casos, y a pesar de la aparente importancia del evento—hasta donde nosotros conocemos, no se habían celebrado otros semejantes antes de esta fecha, ni sabemos que se hayan celebrado otros semejantes después—, la financiación de las reuniones provenía de los grandes laboratorios farmacéuticos: en la reunión de Barcelona, el patrocinio corrió a cargo del laboratorio Merck Sharp & Dome de España (MSD), y el aval de la reunión quedó reservado a pacientes y médicos; y el encuentro de Madrid fue organizado directamente por la Fundación Aventis (actualmente Sanofi Aventis), otro gran laboratorio farmacéutico.

Tal como muestra la literatura sobre el tema, una parte importante de la financiación de las asociaciones de pacientes proviene de la industria farmacéutica, lo que, aparte de la coincidencia intrínseca de intereses que puedan tener, las convierte en aliadas privilegiadas para los intereses de la industria (Anand, 2005; Burton, 2005; Herxheimer, 2003; Hirst, 2003; Jones, 2008; Lenzer, 2002). En general, los pacientes están interesados en obtener información sobre sus enfermedades y sobre posibles tratamientos, además de conseguir recursos para tratar sus enfermedades y para el propio mantenimiento de la asociación a la que pertenecen. Y el laboratorio quiere dar información—publicidad directa a los pacientes—, quiere vender sus productos y tiene dinero para ayudar a mantener las asociaciones. Todo podría ser correcto en este intercambio, a pesar de ser tan desigual la situación de las partes (unas pobres, las asociaciones; y otros ricos, los laboratorios), si no fuera porque no siempre hay transparencia sobre las fuentes de financiación de las asociaciones—según Jones (2008), solo una cuarta parte de las asociaciones que reciben apoyo financiero lo admite abiertamente—, que actúan ante la Administración (pidiendo información, la aprobación de medicamentos de dudosa conveniencia, dinero, etc.) como si fueran exclusivamente las representantes de los intereses de (todo) el colectivo de enfermos afectados.

3.6. Sobre el método: el ensayo clínico

Para hacerse una idea de la importancia que tienen desde un punto de vista económico, digamos que los ensayos clínicos mueven al año 6.000 millones de dólares, de los que 3,3 se quedan en los Estados Unidos. Y de todo este dinero, el 70% proviene de la industria farmacéutica⁵. Y si bien hasta principios de

4. El encuentro de Barcelona, celebrado los días 20 y 21 de mayo de 2003, dio lugar a la denominada *Declaración de Barcelona de las asociaciones de pacientes*, que se resume como *Decálogo de los pacientes*. El encuentro de Madrid se celebró en El Escorial el 29 de julio de 2003 y fue dirigido por la defensora del paciente de la Comunidad de Madrid, Margarita Retuerto.
5. El autor del que tomamos las cifras no indica de qué año está hablando, pero, puesto que el artículo es del año 2000, entendemos que los datos se refieren a 1999.

los años noventa la investigación médica, aunque financiada por la industria farmacéutica, se realizaba en el ámbito académico, desde esas fechas, han aparecido instituciones comerciales, como las organizaciones de investigación por contrato (Contract-Research Organizations —CROs) y las organizaciones de gestión del lugar (Site-Management Organizations —SMOs), que han alterado completamente el panorama de los ensayos clínicos, «forzando a los centros médicos académicos a repensar su participación en la investigación financiada por la industria» (Bodenheimer, 2000)⁶. Es decir, la competencia por ver quién realiza los ensayos clínicos se ha disparado, lo que, en opinión de muchos autores, ha llevado a una excesiva dependencia de la industria farmacéutica, no solo de las redes comerciales dedicadas a implementar ensayos clínicos (CROs y SMOs), sino también de las propias instituciones académicas, que se ven inmersas en una gran competencia.

Bodenheimer (2000) ofrece datos según los cuales el 5% de los estudios sobre cáncer patrocinados por la industria farmacéutica llegan a conclusiones desfavorables, frente al 38% de los estudios que se realizan sin ánimo de lucro. Otros estudios también muestran esta mayor favorabilidad hacia los fármacos estudiados cuando el patrocinador es la industria farmacéutica (Als-Nielsen et al., 2003; Bhandari et al., 2004; Gluud, 2006; Kjaergard y Als-Nielsen, 2002; Lexchin et al., 2003). En un estudio de 136 ensayos clínicos sobre mieloma múltiple, se encontró que en más de tres cuartas partes de los financiados por la industria se obtenían resultados que favorecían la nueva terapia sobre la convencional; en los financiados por organizaciones sin ánimo de lucro, esta cifra bajaba a la mitad. En la misma línea van los resultados obtenidos por Davidson (1986), quien muestra que los ensayos patrocinados por la industria farmacéutica tienen una probabilidad de favorecer la terapia experimental tres veces mayor que el resto de los ensayos (Montaner et al., 2001).

Desde un punto de vista metodológico, los ensayos son una extensión de los diseños experimentales, que es el método más potente para estudiar la causalidad. Pero este método, desarrollado a principios del siglo XX por Fisher para estudiar plantas, no siempre, por no decir raramente, se ajusta bien al estudio de personas, en nuestro caso que padecen enfermedades. O, por lo menos, no se ajusta tan perfectamente como para confiar en que sea el Método, con mayúscula, que invalida cualquier otra estrategia de evaluación de innovaciones: lo que dice un ensayo clínico es la verdad (un saber científico), el resto es un saber no científico, con lo cual se añaden problemas metodológicos a los que ya hemos visto de tipo socioeconómico.

6. Un CRO es una persona o una organización (comercial, académica o de otro tipo) que es contratada por un patrocinador (normalmente, un laboratorio farmacéutico) para llevar a cabo una o más de las tareas y las funciones del estudio que patrocina (por ejemplo: diseño de un protocolo, selección o monitorización de una investigación, evaluación de informes, preparación de materiales). Un SMO es una persona u organización que asume, como contratante independiente del investigador clínico, una o más de las obligaciones de este último (por ejemplo: preparación y mantenimiento de las historias clínicas, aseguración del cumplimiento de los requisitos del Comité Ético, etc.).

Los expertos en los diseños experimentales, de los que, como decimos, el ensayo clínico es una aplicación al campo de la salud, coinciden en mostrar el enorme número de amenazas que acechan a esta metodología y que ponen en peligro la validez de las conclusiones que se obtienen con su aplicación (Cook y Campbell, 1979, es la referencia obligada). Nosotros no vamos a hacer aquí una relación exhaustiva de problemas que se plantean al realizar ensayos clínicos, pero sí queremos ofrecer una pequeña relación de ellos, con el fin de mostrar sus limitaciones, no para negar valor a su utilización, sino para situarlos en lo que pensamos que son sus justos términos.

Hay problemas que cuestionan la generalización de las conclusiones obtenidas en el ensayo al conjunto de la población que padece la enfermedad para la que se supone que sirve el tratamiento (medicamento) que se está estudiando (Cartwright, 2007; Mosenifar, 2007). Hay otros que hacen dudar de la validez de los propios resultados obtenidos en la muestra de pacientes que intervienen en el ensayo —crítica a la eficacia del medicamento estudiado—, independientemente de que estos resultados se quieran o no generalizar a una población de la que se supone que esos pacientes son una muestra representativa. El primer tipo de problemas se suele decir que tiene que ver con la validez externa del ensayo; el segundo, con la validez interna. Y ambos problemas pueden surgir durante la planificación del ensayo, la selección de los participantes, la administración de las intervenciones, la medición de los resultados, el análisis de los datos, la interpretación y redacción del informe con los resultados y/o la publicación del informe (Will, 2007).

a) Validez externa: problema de la generalización

A nuestro entender, el primero y fundamental de los problemas que se plantea en los ensayos clínicos tiene que ver con el uso exagerado que hacen de la estadística inferencial, habida cuenta de la naturaleza dudosamente representativa de las muestras de pacientes con las que se trabaja en esta metodología. Salvo en circunstancias muy excepcionales, resulta imposible, previa definición no menos problemática de cuál es la población que estamos estudiando (personas con tal o cual enfermedad), obtener una muestra representativa (aleatoria) de las mismas⁷. Y si no hay aleatoriedad en la selección —dar a todos los miembros de la población o a cualquier combinación de ellos igual, o conocida, probabilidad de ser elegidos—, resulta injustificado el uso de la estadística teórica para interpretar los resultados obtenidos. Se podrá hablar de otro tipo de representatividad (por ejemplo: clínica), pero no estadística, lo que significa que cualquier generalización estadística de los resultados obtenidos en la muestra de pacientes que participan en el ensayo al conjunto de las personas afectadas en la población, bien sea en términos de cálculo de intervalos de confianza o de niveles de significación, carece de justificación.

7. Decimos que las muestras que se utilizan en los ensayos no son representativas porque la selección de las personas que participan en los mismos no se hace al azar. Normalmente, los participantes en el ensayo son personas que se autoseleccionan para participar como voluntarias en el mismo.

La literatura relacionada con los ensayos clínicos recoge los problemas de validez externa de los resultados obtenidos con esta herramienta, denominados también «problemas de generabilidad», pero referidos no tanto al problema de fondo, la práctica imposibilidad de obtener muestras representativas, cuanto a las diferencias que se observan cuando se comparan los pacientes que participan en los ensayos con los pacientes, digámoslo así, de la práctica médica cotidiana. Como consecuencia de estas diferencias, lo que lleva a que las muestras no sean estadísticamente representativas, parte de la literatura científica es crítica con la capacidad que puedan tener los ensayos para generalizar sus resultados al conjunto de la población de pacientes que sufren la enfermedad para la que el medicamento será, eventualmente, utilizado (Cameron, 2006; Carroll et al., 1999; Gotay, 2006; Holmberg et al., 1999; Surman et al., 2010; Westen, 2005; Wright et al., 2006; Zimmerman et al., 2002), pero sin que, a pesar de ello, deje de utilizarse la inferencia estadística al analizar los resultados obtenidos.

Este problema de falta de representatividad de la muestra de pacientes que participan en los ensayos lo hemos podido ver en nuestro análisis de dos de los tres medicamentos que hemos investigado. En el caso de Iressa, las personas participantes en la investigación no eran representativas de la población estudiada —por otra parte, tal como digo, de muy difícil definición—, en la medida que se trataba de pacientes en los que tanto la severidad como la localización de la enfermedad no coincidían con las de aquellos que eventualmente se beneficiarían del medicamento investigado. Algo parecido ocurría con Lotronex, otro medicamento incluido en nuestro trabajo, en este caso, porque los pacientes seleccionados no se ajustaban a la definición de diarrea para la que se suponía que podía ser efectivo el medicamento (Sánchez Carrión, 2013).

En muchos ensayos, se plantea el problema del uso de múltiples comparaciones para ver la diferencia entre distintos tratamientos (comparar todo con todo), lo que lleva a conclusiones que, lejos de ser estadísticamente significativas —aceptando que tal significatividad tuviera algún sentido—, son producto del azar: 5 de cada 100 contrastes darían resultados estadísticamente significativos, a este nivel de significación, solo debido al azar. A este problema se refiere Mills cuando habla de las distintas formas de «tortura» a la que se somete a los datos para que finalmente digan lo que el investigador quiere oír (Mills, 1993).

Otro problema que se suele presentar en los ensayos, que también compromete la representatividad de los resultados obtenidos, es el de los casos que se pierden una vez comenzada la investigación. Este hecho se puede producir porque algunas (o muchas) de las personas participantes en el ensayo clínico no ven que el medicamento tenga efecto positivo sobre su salud —o que lo tiene tan negativo que se dan de baja— o porque no siguen el protocolo previsto o no se toman todas las mediciones previstas. Serían los llamados «no-respuesta» en las encuestas, que comprometen, en la medida que no sean una submuestra aleatoria de la población, la representatividad de los resultados obtenidos.

Es decir, por una u otra de las razones mencionadas, la prueba científica que se utiliza para evaluar los medicamentos (el ensayo clínico) incumple el requisito metodológico de la representatividad, que permitiría generalizar los

resultados obtenidos en la muestra de los que participan en el ensayo a la población de pacientes susceptibles de ser tratados con el medicamento evaluado, y esto es así por mucho que la estadística que se utiliza (todo tipo de pruebas estadísticas) pretenda dar a entender lo contrario.

b) Validez interna: problema de la eficacia del tratamiento (el medicamento evaluado)

Los problemas relacionados con la validez interna se plantean al nivel de la propia muestra, de forma independiente al hecho de que sus miembros sean o no representativos de la población de la que aquella se ha extraído. La validez interna nos diría si el tratamiento es efectivo en las personas que están siendo investigadas; la externa, si lo será en el conjunto de la población de enfermos al que se aplicará una vez aprobado. A efectos ilustrativos del problema que tratamos, veremos a continuación algunas de las circunstancias que condicionan la validez interna de los ensayos (Jüni et al., 2001).

A veces, la duración del ensayo y la aparición del efecto del medicamento evaluado no coinciden. Es el caso de Iressa, medicamento analizado en nuestra investigación, en el que se argumenta que el efecto aparece después de los tres meses, que es la duración del ensayo (Sánchez Carrión, 2013).

En otras ocasiones se rompe el requisito de que las personas que intervienen en el ensayo hayan sido asignadas aleatoriamente a los grupos de control y experimental, única asignación que garantiza que las eventuales diferencias en los resultados obtenidos entre los dos grupos se puedan atribuir al tratamiento que se está evaluando. Este problema se plantea, por ejemplo, cuando la secuencia de aleatorización para repartir a los individuos es conocida por los investigadores en el momento de conseguir el consentimiento de las personas que van a participar en el ensayo. Hay ejemplos que muestran que esta circunstancia produce una exageración de hasta el 40% en el efecto que tiene el medicamento (Jadad, 1998). Incluso se pueden hacer trampas abriendo y después cerrando los sobres que contienen los números de asignación o mirando a través del sobre con potentes luces.

Aún suponiendo que las personas hayan sido bien asignadas a los grupos de control y al experimental, existen múltiples problemas a la hora de medir el efecto que ha tenido el tratamiento. El caso de Iressa es ilustrativo de alguno de ellos y, a su vez, de lo que ocurre no solo en la evaluación de este medicamento, sino también en la de muchos otros. En primer lugar, se plantea el problema de qué es un efecto significativo —habida cuenta de que puede haber efectos negativos, que obligan a realizar un balance entre ambos. En el ejemplo que estamos comentando, se consideraba como válido un efecto de 2 puntos en la escala LCS, que, al decir de otros investigadores, es insuficiente para considerar que el medicamento tiene un efecto clínico —otra cosa es la significación estadística, que es a la que se suele aludir en los ensayos, y que cuando se trabaja con muestras grandes suele dar resultados positivos. Además del problema mencionado, en el estudio en cuestión se planteaban al menos otros tres problemas relacionados con: *a)* la falta de un grupo de control para controlar (valga la redundancia)

el eventual efecto placebo; *b*) el hecho de decirle a los pacientes que su tumor había disminuido, lo que correlacionaba con síntomas de mejoría, y *c*) dar otros medicamentos a la mayoría de los pacientes, con lo que se confundía finalmente a cuál de todos se podría atribuir la ganancia eventual que se pudiera producir en el grupo experimental (Sánchez Carrión, 2013).

Otro problema muy importante está relacionado con el uso de los placebos, que, por ejemplo, han de ser exactamente iguales al tratamiento (sabor, color, olor, etc.), algo que resulta difícil de conseguir en los medicamentos. Y si se sabe cuál es el placebo y cuál el tratamiento, la idea de tener un grupo de control para poder establecer comparaciones con el grupo que recibe el tratamiento deja de ser efectiva.

Los aspectos anteriores solo pretenden mostrar que, lejos de lo que se presume, el ensayo clínico contiene numerosas fuentes potenciales de error que condicionan la cientificidad que se le atribuye. Y esto que, en circunstancias normales, solo debería ser motivo de acicate para intentar superar las deficiencias metodológicas señaladas, en la situación actual es más dramático, porque, en base a la presunta cientificidad de esta metodología, no solo se aceptan resultados de dudosa validez, sino que, además, se niega todo reconocimiento a cualquier innovación médica que no se haya sometido a la misma y la haya pasado satisfactoriamente.

4. Conclusiones

Una primera conclusión que se puede extraer de la investigación que hemos realizado es que el contexto de la evaluación de los medicamentos queda caracterizado por la existencia de una industria farmacéutica, en tanto que industria orientada a ganar el mayor dinero posible, que es tan poderosa que rompe toda posible relación de simetría en cualquier relación o negociación en la que pueda entrar con el resto de los agentes que intervienen en el proceso de evaluación, divulgación y consumo de aquello que esa misma industria produce, sean:

- La legislación sobre ensayos clínicos, que, buscando todas las garantías posibles, ha ido elevando el nivel de exigencia hasta prácticamente dejar sola a la industria farmacéutica a la hora de llevarlos a cabo.
- El proceso de evaluación (evaluadores y agencias de evaluación), en el que intervienen personas que, de una manera u otra, han trabajado, trabajan o tienen expectativas de trabajar para la propia industria farmacéutica o tienen vínculos con la misma.
- La enseñanza y la investigación académica médica y la prescripción de los medicamentos, actividades ambas condicionadas por la contribución económica de la industria farmacéutica, en la primera, y las actividades de promoción dirigidas a los médicos, en la segunda.
- La publicación de los resultados obtenidos en los ensayos clínicos, aspecto en el que la literatura muestra un sesgo a favor de divulgar preferentemente los resultados positivos y ocultar los negativos, especialmente cuando los

ensayos son organizados por la industria farmacéutica, lo cual compromete la posibilidad de practicar una medicina basada en la evidencia.

- Las reivindicaciones de los pacientes, a través de asociaciones constituidas a tal efecto, que, por estar frecuentemente financiadas por la industria farmacéutica, se ven limitadas en su capacidad crítica; eso cuando esas mismas asociaciones no actúan simplemente como altavoces de la industria farmacéutica formando parte de lo que Davis y Abraham (2010: 13) llaman el «emergente complejo paciente-industria».
- La realización de los mismos ensayos clínicos, que obtienen resultados diferentes dependiendo de cuál sea la fuente de financiación de los mismos, más favorables cuando esta fuente es la industria farmacéutica.

A las circunstancias anteriores, que justificarían una crítica a los ensayos clínicos por el sesgo que pueden tener debido a la influencia que ejerce la industria farmacéutica (contexto socioeconómico de los ensayos), cabe añadir una más de naturaleza metodológica que, a nuestro entender, es muy importante. Se trata del hecho de que los ensayos clínicos, aun suponiendo que no existiera presión alguna desequilibrante en su realización y evaluación, además de en la posterior divulgación de sus resultados, no permiten la generalización, en términos estadísticos, de las conclusiones obtenidas en los pacientes de la muestra al conjunto de la población beneficiaria (pacientes que utilizarán el medicamento evaluado). Y ello porque no hay garantía de que las muestras de pacientes que se utilizan en el ensayo sean representativas de la población a la que se aplicará el medicamento. Y sin representatividad no es posible utilizar la teoría del muestreo para justificar generalizaciones de lo que se ha obtenido en el ensayo (la muestra) a la población general. Y sin generalización, las conclusiones obtenidas en los ensayos solo son aplicables, en términos estadísticos, a los pacientes que han participado en los mismos⁸. Además de a la capacidad de generalización de los resultados obtenidos en los ensayos (su validez externa), cabe también referirnos a las limitaciones que presentan, por lo que respecta a su capacidad de obtener conclusiones que sean válidas por respecto a los mismos sujetos que participan en ellos (su validez interna), en base también a los problemas metodológicos a los que nos hemos referido en el texto.

Dicho todo lo anterior, no quisiéramos que nuestras conclusiones se interpretaran como un rechazo de los ensayos clínicos, nada más lejos de nuestra intención, pero entendemos que es necesario que se sitúe su valor (el de los ensayos) en su justo término, a fin de tratar de evitar los problemas evitables (relacionados con el papel que desempeñan los distintos actores que intervienen en su implementación, principalmente la industria farmacéutica) y de justificar sus resultados teniendo en cuenta las limitaciones metodológicas que hemos mostrado en nuestro trabajo.

8. En vez de decir que las conclusiones obtenidas en los ensayos clínicos son estadísticamente significativas, en base al verdadero valor de sus datos, sería más apropiado decir, por ejemplo, que son clínicamente significativas (Jacobson et al., 1999; Kazdin, 1999; Tingey et al., 1996).

Dadas sus limitaciones, también es importante evitar algo que ocurre regularmente, y es utilizar los ensayos para justificar el rechazo a priori y de manera conclusiva de saberes médicos —no ya medicamentos, cuya validación es el fin para el que en principio están destinados— distintos a los oficiales —o a los que se llega dentro de la misma oficialidad por otros procedimientos de evaluación—, precisamente por no haber pasado una prueba con esta herramienta. Que el ensayo clínico, en tanto que aplicación del método experimental a la investigación médica, sea superior (que no infalible) a otros métodos —por ejemplo, el que se basa en la experiencia que pueden adquirir los profesionales e investigadores de la salud en su práctica diaria— no debería significar que sea el *único* método de evaluar conocimiento médico. Y si no, ¿cómo se explicaría el desarrollo de la medicina occidental a lo largo de la historia, habida cuenta que los ensayos no se empezaron a generalizar hasta la década de 1960? En nuestra opinión, esta apertura a nuevos saberes podría abrir vías de solución a enfermedades que, por mucho que se pretenda lo contrario —piénsese en la continua aparición en los medios de comunicación de noticias que dan cuenta de descubrimientos médicos fundamentales que luego resultan no ser tales—, se encuentran en una vía muerta (irresueltas o convertidas en crónicas) con el tratamiento que reciben actualmente en base a las terapias oficiales.

Y esta apertura del saber oficial, dejando de utilizar como pretexto a los ensayos clínicos, no es que la pidamos nosotros en estas conclusiones, sino que es la propia sociedad quien la exige, como lo demuestra el hecho de que cada vez, de manera más acentuada, gran parte de la población dirige sus pasos hacia medicinas distintas de la oficial⁹. La eventual científicidad del conocimiento médico oficial —derivada en gran parte del hecho de que se supone que está basado en la evidencia que se obtiene tras realizar un ensayo clínico— no debería ser justificación para bloquear este proceso de apertura de la medicina hacia nuevos enfoques sobre la salud y la enfermedad.

Referencias bibliográficas

- ABRAHAM, John (1993). «Scientific standards and institutional interests, carcinogenic risk assessment of benoxaprofen in the UK and US». *Social Studies of Science*, 23, 387-444.
 <<http://dx.doi.org/10.1177/0306312793023003001>>
- (1995). *Science, politics and the pharmaceutical industry, controversy and bias in drug regulation*. Londres: UCL and St Martins Press.
- (2002). «The pharmaceutical industry as a political player». *The Lancet*, 360, 1498-1502.
 <[http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(02\)11477-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(02)11477-2)>
- (2008). «Bias and science in knowledge production, implications for the politics

9. Sobre la importancia de las llamadas «medicinas complementarias y alternativas» y su comparación en términos de uso y de gasto con la medicina oficial, véanse Barnes et al., 2004, 2008; Eisenberg et al., 1998. Sobre las razones que llevan a parte de la población a elegir este tipo de medicinas, véase Shiapush, 1998, 2000.

- of drug regulation». En: O'DONOVAN, O. y GLAVANIS-GRANTHAM, K. (eds.). *Power, Politics and Pharmaceuticals*. Cork: Cork University Press, 43-57.
- (2009). «The sociological concomitants of the pharmaceutical industry and medications». En: CONRAD, P. et al. (eds.). *American Sociological Association Handbook of Medical Sociology*. Vanderbilt: Vanderbilt University Press, 25 p.
- ABRAHAM, John y DAVIS, Courtney M. (2009). «Drug evaluation and the permissive principle, continuities and contradictions between standards and practices in antidepressant clinical trial regulation». *Social Studies of Science*, 39, 569-598.
<<http://dx.doi.org/10.1177/0306312709103480>>
- ABRAHAM, John y LEWIS, Graham (1998). «Secrecy and transparency of medicines licensing in the EU». *The Lancet*, 352, 480-482.
<[http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(97\)11282-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(97)11282-X)>
- (1999). «Harmonising and competing for medicines regulation, how healthy are the European Union's system of drug approval?». *Social Science and Medicine*, 48 (11), 1655-1667.
<[http://dx.doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00042-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00042-8)>
- ALS-NIELSEN, Bodil; CHEN, Wendong; GLUUD, Christian y KJAERGARD, Lise L. (2003). «Association of funding and conclusions in randomized drug trials, a reflection of treatment effect or adverse events?». *Journal of the American Medical Association*, 290 (7), 921-928.
<<http://dx.doi.org/10.1001/jama.290.7.921>>
- ALTMAN, Douglas G. (2002). «Poor-quality medical research». *Journal of the American Medical Association*, 287, 2765-2767.
<<http://dx.doi.org/10.1001/jama.287.21.2765>>
- AMÓN, Rubén (2003). «Acusan a Glaxo de "comprar" médicos para que receten sus medicamentos». *El País*, 14 de febrero.
- ANAND, Geeta (2005). «Support System through Charities, Drug Makers Help People –and Themselves». *The Wall Street Journal*, 1 de diciembre, A1.
- ANGELL, Marcia (2000). «Is academic medicine for sale?». *New England Journal of Medicine*, 342, 1516-1518.
<<http://dx.doi.org/10.1056/NEJM200005183422009>>
- (2004a). «The Truth About The Drug Companies». *The New York Review of Books*, 51 (12) (15 de julio).
- (2004b). *The Thruth about the Drug Companies: How They Deceive Us and What to Do About It*. Nueva York: Random House.
- (2009). «Drug Companies & Doctors, A Story of Corruption». *The New York Review of Books*, 15 de enero.
- BARBEHENN, Elizabeth; LURIE, Peter y WOLFE, Sidney M. (2009). «Alosetron for irritable bowel syndrome». *The Lancet*, 356 (9246), 2000.
- BARNES, Patricia M.; POWELL-GRINER, Eve; MCFANN, Kim y NAHIN, Richard L. (2004). *Complementary and alternative medicine use among adults, United States, 2002*, 343 (27 de mayo), 1-19.
- BARNES, P. M.; BLOOM, B. y NAHIN, R. L. (2008). «Complementary and alternative medicine use among adults and children, United States». *National Health Statistics Report*, 12 (10 de diciembre), 1-23.
- BEKELMAN, Justin F.; YAN, Li y GROSS, Cari P. (2003). «Scope and impact of financial conflicts of interest in biomedical research, a systematic review». *Journal of the American Medical Association*, 289 (4), 454-465.
<<http://dx.doi.org/10.1001/jama.289.4.454>>

- BHANDARI, M.; BUSSE, J. W.; JACKOWSKI, D.; MONTORI, V. M.; SCHUNEMANN, H.; SPRAGUE, S.; MEARS, D.; SCHEMITSCH, E. H.; HEELS-ANSDALL, D. y DEVEREAUX, P. J. (2004). «Association between industry funding and statistically significant pro-industry findings in medical and surgical randomized trials». *Canadian Medical Association Journal*, 170, 477-480.
- BIOsocieties (2007). «The Construction and Governance of Randomised Controlled Trials». *BioSocieties*, 2 (1) (número especial).
- BLUMENTHAL, D. (2004). «Doctors and drug companies». *New England Journal of Medicine*, 351, 934-935.
<<http://dx.doi.org/10.1056/NEJMHpr042734>>
- BODENHEIMER, Thomas (2000). «Uneasy alliance: Clinical investigators and the pharmaceutical industry». *New England Journal of Medicine*, 342 (20), 1539-1544.
<<http://dx.doi.org/10.1056/NEJM200005183422024>>
- BRITISH MEDICAL JOURNAL (ed.) (1994). «The scandal of poor medical research». *British Medical Journal*, 308, 283-284.
- BURTON, Bob (2005). «News roundup: Drug companies told that sponsoring patients' groups might help win approval for their products». *British Medical Journal*, 331 (10 de diciembre), 1359.
- CALIFF, R. M. (2008). «Clinical trials bureaucracy, unintended consequences of well-intentioned policy». *Clinical Trials*, 3 (6), 496-502.
<<http://dx.doi.org/10.1177/1740774506073173>>
- CAMERON, Danie J. (2006). «Generalizability in two clinical trials of Lyme disease». *Epidemiologic Perspectives & Innovations*, 3, 12.
<<http://dx.doi.org/10.1186/1742-5573-3-12>>
- CAMPBELL, Eric G.; WEISSMAN, J. S.; EHRINGHAUS, S.; RAO, S. R.; MOY, B. B.; FEIBELMANN, S. y GOOLD, S. D. (2007). «Institutional academic industry relationships». *Journal of the American Medical Association*, 298 (15), 1779-1786.
<<http://dx.doi.org/10.1001/jama.298.15.1779>>
- CARROLL, K. M.; NICH, C.; McLELLAN, A. T.; MCKAY, J. R. y ROUNSAVILLE, B. J. (1999). «“Research” versus “real-world” patients, representativeness of participants in clinical trials of treatments for cocaine dependence». *Drug Alcohol Depend*, 54 (2), 171-177.
<[http://dx.doi.org/10.1016/S0376-8716\(98\)00161-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0376-8716(98)00161-6)>
- CARTWRIGHT, Nancy (2007). «Are RCTs the Gold Standard?». *BioSocieties*, 2 (1), 11-20.
<<http://dx.doi.org/10.1017/S1745855207005029>>
- CAUCHON, Denis (2000). «FDA advisers tied to industry». *USA Today*, 25 de septiembre.
- CERDÁ, Hugo (2009). «Demasiados conflictos de interés en investigaciones sobre cáncer». *El País*, 22 de septiembre.
- COOK, T. D. y CAMPBELL, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis for field settings*. Chicago: Rand McNally.
- DAVIDSON, R. A. (1986). «Source of funding and outcome of clinical trials». *Journal General Internal Medicine*, 1, 155-158.
<<http://dx.doi.org/10.1007/BF02602327>>
- DAVIS, Courtney y ABRAHAM, John (2009). «Deconstructing Pharmaceutical “Science”, “Innovation”, and “Therapeutic Breakthrough”: A case study in the ideologies and realities of drug regulation in the US and supranational EU». Paper presentado en la *Tracing Pharmaceuticals' Conference*. Universidad de Edimburgo, del 17 al 20 de junio de 2009.

- (2010). «Rethinking Innovation Accounting in Pharmaceutical Regulation: A case Study in the Deconstruction of Therapeutic Advance and Therapeutic Breakthrough». *Science Technology Human Values OnlineFirst*, 2 de agosto.
- DULEY, L.; ANTMAN, K.; ARENA, J.; AVEZUM, A.; BLUMENTHAL, M.; BOSCH, J.; CHROLAVICIUS, S.; LI, T.; OUNPUU, S.; PEREZ, A. C.; SLEIGHT, P.; SVARD, R.; TEMPLE, R.; TSOUDEROS, Y.; YUNIS, C. y YUSUF, S. (2008). «Specific barriers to the conduct of randomized trials». *Clinical Trials*, 5 (1), 40-48.
<<http://dx.doi.org/10.1177/1740774507087704>>
- EASTERBROOK, P. J.; BERLIN, J. A.; GOPALAN, R. y MATTHEWS, D. R. (1991). «Publication bias in clinical research». *The Lancet*, 337 (8746) (13 de abril), 867-872.
- EISENBERG, David M.; DAVIS, Roger B.; ETTNER, Susan L.; APPEL, Scott; WILKEY, Sonja; ROMPAY, Maria van y KESSLER, Ronald C. (1998). «Trends in Alternative Medicine Use in the United States, 1990-1997: Results of a Follow-up National Survey». *Journal of the American Medical Association*, 280 (18) (11 de noviembre), 1569-1575.
<<http://dx.doi.org/10.1001/jama.280.18.1569>>
- ESCOLÁ, Carles (2000a). «5.000 vendedores en el Congreso de Cardiología: Los laboratorios se vuelcan con cruceros y fiestas para 17.000 médicos reunidos en Barcelona». *El País*, 29 de agosto.
- (2000b). «Al servicio de la industria farmacéutica: Los intereses comerciales prevalecen sobre los científicos en los ensayos clínicos de los hospitales universitarios». *El País*, 11 de julio.
- ESPIÑO, Isabel (2005). «La industria controla los estudios en muchas universidades americanas». *El Mundo Salud*, 26 de mayo.
- GLUUD, Lise L. (2006). «Unravelling industry bias in clinical trials». *Pain*, 121 (3), 175-176.
<<http://dx.doi.org/10.1016/j.pain.2006.01.001>>
- GOTAY, Carolyn C. (2006). «Increasing Trial Generalizability». *Journal of Clinical Oncology*, 24 (6), 846-847.
<<http://dx.doi.org/10.1200/JCO.2005.04.5120>>
- HAMA, Rokuro (2003). «Iressa should have never been approved». *ISDB Newsletter* [en línea], 17.
<<http://npojip.org/iressa/iressaISDB-Feb-2.html>>
- HEMMINKI, A. y KELLOKUMPU-LEHTINEN, P. (2006). «Harmful impact of EU clinical trials directive». *British Medical Journal*, 332, 501-502.
<<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.332.7540.501>>
- HERXHEIMER, Andrew (2003). «Relationships between the pharmaceutical industry and patients' organisations». *British Medical Journal*, 326, 1208-1210.
<<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.326.7400.1208>>
- HIRST, Jenny (2003). «Charities and patient groups should declare interests». *British Medical Journal*, 326 (31 de mayo), 1211.
- HOLMBERG, L.; BAUM, M. y ADAMI, H. O. (1999). «On the scientific inference from clinical trials». *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 5 (2), 157-162.
<<http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2753.1999.00206.x>>
- HORTON, Richards (2001). «Lotronex and the FDA, a fatal erosion of integrity». *The Lancet*, 357 (9268).
<[http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(00\)04776-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(00)04776-0)>
- JACOBSON, N. S.; ROBERTS, L. J.; BERNS, S. B. y MCGLINCHEY, J. B. (1999). «Methods for defining and determining the clinical significance of treatment effects, descrip-

- tion, application, and alternatives». *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 67, 300-301.
 <<http://dx.doi.org/10.1037/0022-006X.67.3.300>>
- JADAD, Alejandro R. (1998). «The randomized controlled trial gets a middle-aged checkup». *Journal of the American Medical Association*, 279, 319-320.
 <<http://dx.doi.org/10.1001/jama.279.4.319>>
- JONES, K. (2008). «In whose interest?: Relationship between consumer groups and pharmaceutical industry in the UK». *Sociology of Health and Illness*, 30, 929-943.
 <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9566.2008.01109.x>>
- JÜNI, Peter; DOUGLAS, G. Altman y EGGER, Mathias (2001). «Assessing the quality of controlled clinical trials». *British Medical Journal*, 323, 42-46.
 <<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.323.7303.42>>
- KASSIRER, J. P. (2004). *On the Take, How Medicine's Complicity With Big Business Can Endanger Your Health*. Nueva York: Oxford University Press.
- KAZDIN, Alan E. (1999). «The meanings and measurement of clinical significance». *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 67 (1), 332-339.
 <<http://dx.doi.org/10.1037/0022-006X.67.3.332>>
- KJÆRGÅRD, Lise L. y ALS-NIELSEN, Bodil (2002). «Association between competing interests and authors' conclusions: epidemiological study of randomised clinical trials published in the BMJ». *British Medical Journal*, 325 (7358), 249-252.
 <<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.325.7358.249>>
- KOLATA, Gina (2009). «As other deaths rates fall, cancer scarcely moves». *The New York Times*, 24 de abril.
- LASSER, Karen E.; ALLEN, Paul D.; WOOLHANDLER, Steffie J.; HIMMELSTEIN, David V.; WOLF, Sidney M. y BOR, David H. (2002). «Timing of new black-box warning and withdrawals from prescription medications». *Journal of the American Medical Association*, 287, 2215-2220.
 <<http://dx.doi.org/10.1001/jama.287.17.2215>>
- LENZER, Jeanne (2002). «Lay campaigners for prostate screening are funded by industry». *British Medical Journal*, 326 (29 de marzo), 680.
- LEXCHIN, Joel; BERO, Lisa A.; DJULBEGOVIC, Benjamin y CLARK, Otavio (2003). «Pharmaceutical industry sponsorship and research outcome and quality, systematic review». *British Medical Journal*, 326, 1167-1170.
 <<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.326.7400.1167>>
- MECHANIC, D. (1968). *Medical sociology*. Nueva York: Free Press.
- MELANDER, Hans; AHLQVIST-RASTAD, Jane; MEIJER, Gertie y BJÖRN, Beermann (2003). «Evidence b(i)ased medicine-selective reporting from studies sponsored by pharmaceutical industry, review of studies in new drug applications». *British Medical Journal*, 326, 1171-1173. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.326.7400.1171>
- MILLS, James L. (1993). «Data torturing». *New England Journal of Medicine*, 329, 1196-1199.
 <<http://dx.doi.org/10.1056/NEJM199310143291613>>
- MONTANER, Julio; O'SAUGHNESSY, Michael V. y SCHECHTER, Martin T. (2001). «Industry-sponsored clinical research, a double-edged sword». *The Lancet*, 358, 1893-1895.
 <[http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(01\)06891-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(01)06891-X)>
- MOSENFAR, Zab (2007). «Population issues in clinical trials». *The Proceedings of the American Thoracic Society*, 4, 185-188.
 <<http://dx.doi.org/10.1513/pats.200701-009GC>>

- MOYNIHAN, Ray (2003a). «Who pays for the pizza? Redefining the relationship between doctors and the drug industry. 1: Entanglement». *British Medical Journal*, 326: 1189-1192.
<<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.326.7400.1189>>
- (2003b). «Who pays for the pizza? Redefining the relationship between doctors and the drug industry. 2: Disentanglement». *British Medical Journal*, 326: 1193-1196.
<<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.326.7400.1193>>
- NÚÑEZ PAGÁN, Ángel (2004). «Implicaciones del nuevo Real Decreto sobre ensayos clínicos». *Biomédica*, 21 de julio.
- PHARMA (2009). *Pharmaceutical industry. Profile 2009*. Phrma.
- PITROU, I.; BOUTRON, I.; AHMAD, N. y RAVAUD, P. (2009). «Reporting of safety results in published reports of randomized controlled trials». *Archives of Internal Medicine*, 169, 1756-1761.
<<http://dx.doi.org/10.1001/archinternmed.2009.306>>
- POSES, Roy M. (2009). «Failing to Report Adverse Effects of Treatments». Blog *Health Care Renewal*, 28 de octubre.
- PUBLIC CITIZEN (2000a). «Petition to the Food and Drug Administration to remove Lotronex from the market». *Public Citizen HRG Publication #1533* (31 de agosto).
- (2000b). «Letter to the Food and Drug Administration updating the number of cases of ischemic colitis reported in our 8/31/00 petition». *Public Citizen HRG Publication #1544* (30 de octubre).
- (2000c). «Letter to Lancet on Alosetron for irritation bowel syndrom showing data manipulation in a company-sponsored clinical trial». *Public Citizen HRG Pbcation #1551* (9 de diciembre).
- (2002). *America's other drug problem, a briefing book on the Rx drug debate*. Public Citizen's Congress Watch.
- (2003). *2002 Drug industry profits, hefty pharmaceutical company margins dwarf other industries*. Public Citizen's Congress Watch.
- RICHARDS, Evelleen (1988). «The politics of therapeutic evaluation, the vitamin C and cancer controversy». *Social Studies of Science*, 18, 653-701.
- (1991). *Vitamin C and Cancer, Medicine or Politics?* Londres. Macmillan.
- SÁNCHEZ CARRIÓN, Juan Javier (2013). «Sociología de la evaluación médica, estudio de casos». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 141: 133-158.
- SIAHPUSH, Mohammad (1998). «Postmodern values, dissatisfaction with conventional medicine and popularity of alternative therapies». *Journal of Sociology*, 34 (1) (marzo), 58-70.
<<http://dx.doi.org/10.1177/144078339803400106>>
- (2000). «A Critical Review of the Sociology of Alternative Medicine, Research on Users, Practitioners and the Orthodoxy». *Health*, 4 (2) (abril), 159-178.
- STERN, Jerome M. y SIMES, R. John (1997). «Publication bias, evidence of delayed publication in a cohort study of clinical research projects». *British Medical Journal*, 315, 640-645.
<<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.315.7109.640>>
- SURMAN, C. B.; MONUTEAUX, M. C.; PETTY, C. R.; FARAONE, S. V.; SPENCER, T. J.; CHU, N. F. y BIEDERMAN, J. (2010). «Representativeness of participants in a clinical trial for attention-deficit/hyperactivity disorder?: Comparison with adults from a large observational study». *Journal of Clinical Psychiatry*, 71 (12), 1612-1616.
<<http://dx.doi.org/10.4088/JCP.09m05344pur>>

- TINGEY, R. C.; LAMBERT, M. J.; BURLINGAME, G. M. y HANSEN, N. B. (1996). «Assessing clinical significance, proposed extensions to method». *Psychotherapy Research*, 6, 109-123.
<<http://dx.doi.org/10.1080/10503309612331331638>>
- TURNER, Erik H.; MATTHEWS, Annette M.; LINARDATOS, Eftihia; TELL, Robert A. y ROSENTHAL, Robert (2008). «Selective Publication of Antidepressant Trials and Its Influence On Apparent Efficacy». *The New England Journal of Medicine*, 358, 252-260.
<<http://dx.doi.org/10.1056/NEJMsa065779>>
- UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT BERKELEY (2002). *The Novartis Agreement: An Appraisal, Administrative Review*, 4 de octubre.
- WARDE, Ibrahim (2001). «Conflicts of interest in the campus. For sale, US academic integrity». *Le Monde Diplomatique*, marzo.
- WATSON, Max (2006). «Harmful impact of EU clinical trials directive: ... and so has trial of melatonin in cancer related weight loss...». *British Medical Journal*, 332, 666.
<<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.332.7542.666-a>>
- WAZANA, A. (2000). «Physicians and the pharmaceutical industry, is a gift ever just a gift?». *Journal of the American Medical Association*, 283, 373-380.
<<http://dx.doi.org/10.1001/jama.283.3.373>>
- WESTEN, Drew I. (2005). «Patients and Treatments in Clinical Trials are not Adequately Representative of Clinical Practice». En: NORCROSS, John C. et al. (eds.). *Evidence-Based Practices in Mental Health*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- WILL, Catherine M. (2007). «The Alchemy of Clinical Trials». *BioSocieties*, 2 (1), 85-99.
- WILLMAN, David (2000a). «The rise and fall of the killer drug Razulin». *Life Extension Magazine*, septiembre.
- (2000b). «Drug Lotronex pulled over for safety fears». *Los Angeles Times*, 29 de noviembre.
- (2000c). «How a new policy led to seven deadly drugs». *Los Angeles Times*, 20 de diciembre.
- (2000d). «Lotronex, officer foresaw deadly effects». *Los Angeles Times*, 20 de diciembre.
- WRIGHT, J. R.; BOUMA, S.; DAYES, I. et al. (2006). «The importance of reporting patient recruitment details in phase III trials». *Journal of Clinical Oncology*, 24, 843-845.
- ZANZA, Gonzalo (2003). «Una directiva europea puede acabar con una tercera parte de los ensayos clínicos españoles». *ABC*, 3 de septiembre.
- ZIMMERMAN, Mark; MATTIA, Jill I. y POSTERNAK, Michael A. (2002). «Are Subjects in Pharmacological Treatment Trials of Depression Representative of Patients in Routine Clinical Practice?». *American Journal of Psychiatry*, 159, 469-473.

NOTÍCIAS

Juan J. Linz *in memoriam*

Con el fallecimiento del profesor Juan José Linz se marcha una figura señera de las ciencias sociales cuyo legado intelectual es inmenso: siete volúmenes de obras escogidas (se han quedado algunas sin publicar en castellano), docenas y docenas de alumnos y colaboradores en los cinco continentes (65 tesis doctorales dirigidas), y multitud de reflexiones y hallazgos útiles que, en algunos casos, han permitido a las ciencias sociales avanzar por derroteros nuevos, como su categoría de regímenes autoritarios o la pregunta sobre identidades múltiples tan usada en España. Su obra es variada, intensa, amplia, producto de la investigación y reflexión de décadas dedicadas a analizar problemas relevantes de las sociedades modernas: la democracia, los fascismos, el estado, los nacionalismos, los regímenes políticos, los intelectuales, el empresariado, la transición a la democracia, las élites políticas. Como trasfondo siempre estaba la democracia (y sus actores) como escenario deseable para el mundo moderno. El lector interesado que desee aproximarse a la obra de Linz sin prejuicios ideológicos puede hacerlo leyendo sus trabajos en castellano compilados como *Obras escogidas* por José Ramón Montero y Jeff Miley y editados por el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Allí encontrarán también el texto actualizado de Houchang Chehabi «Una bibliografía de Juan J. Linz», donde se da cuenta de sus trabajos (útilmente clasificados por temas) y de los que tratan sobre Juan Linz (entrevistas, análisis, notas biográficas, volúmenes conmemorativos). En esta nota no entraré en el tratamiento de su obra más que en algunos aspectos. Quiero arrojar luz sobre algunas facetas menos conocidas de Linz como profesor y como investigador.

El profesor

Como profesor, Juan Linz era un docente extraordinario por su erudición y conocimientos de primera mano. Sus clases tendían a ser largas, muchas veces sobrepasando el límite establecido pero manteniendo a la audiencia interesada

e intrigada por los matices y los *excursus* tan notables en sus clases como en sus publicaciones. Algunos de ellos bien merecían un curso monográfico en sí mismos, como las relaciones entre religión, nacionalismos y política que abordaba tanto en sus cursos sobre nacionalismos en perspectiva comparada como en los de religión y política que enseñó en Yale. Sus alumnos recordarán multitud de anécdotas en sus clases, generalmente relacionadas con los ducados que fumaba (cuando se podía fumar en las aulas), el bolso de libros que siempre llevaba consigo a las clases (y de donde sacaba las muchas citas con las que ilustraba sus conferencias) o su aparente impasividad cuando se apagaba la luz del aula y seguía disertando sobre un tema como si no hubiera pasado nada o como cuando salía humo de una papelera (por el Ducados mal apagado) y seguía hablando sobre algún asunto del curso como si no fuera con él.

Pero más allá de su labor docente, donde realmente marcaba la diferencia era como director de tesis. Sus doctorandos trabajaron en los temas más variados. El último, Juli Minoves, sobre las monarquías, asunto sobre el que Linz defendía que algo debían tener de elemento equilibrador cuando las monarquías parlamentarias se comportaron de manera diferente en el período de entreguerras aportando estabilidad a la democracia. El «casi» último es Ramiro Cibrián, cuya tesis sobre el País Vasco verá la luz en la primavera de 2014. Les precedieron más de sesenta doctores que pasaron por experiencias similares. Ser alumno de Juan Linz significaba dejarse las pestañas trabajando, leyendo, escribiendo y reescribiendo, viajando, buscando datos y, sobre todo, conversando. Una tesis con Linz era una conversación continua salpicada de cotidianidad, estímulo intelectual y el cariñoso afecto y preocupación de Rocío Terán, su esposa y colaboradora en tantas aventuras intelectuales y encargada de una logística sin la que Juan Linz no habría llegado donde llegó. Rocío, autora de un magnífico libro sobre la historia sociopolítica del tulipán y de varios cuentos infantiles sobre los mifenses, es la afamada responsable de las *heartly meals* que disfrutaron varios miembros de una generación de científicos sociales brillantes que formaban la escuela invisible de Linz (desde Seymour Martin Lipset hasta Al Stepan pasando por Daniel Bell y Reinhard Bendix, entre otros). También sus alumnos mitigaban las largas horas de trabajo en el comedor-biblioteca-oficina-sala de estar con las atenciones extraacadémicas (no solo gastronómicas) de una pareja acogedora tanto intelectual como humanamente.

Trabajar con Linz en una tesis doctoral era duro. El estudiante iba con uno o dos capítulos de su tesis o con un planteamiento inicial, y Juan Linz casi siempre ponía la luz sobre puntos oscuros, lagunas, lanzaba ideas, paradojas, daba referencias. Durante la conversación sacaba libros de su biblioteca y los ponía a su lado indicando que ese era un buen libro para la tesis. El momento culminante de esta experiencia llegaba cuando el doctorando tenía que marcharse. Inevitablemente, no podía hacerlo sin la ayuda de una bolsa generosa donde poner todos los libros que el profesor había ido acumulando durante la conversación como apoyos para que el estudiante desarrollara su trabajo. Para muchos era deprimente. Los borradores quedaban destrozados y había que comenzar a trabajar de nuevo. Pero llegaba el momento de leer los textos

recomendados y se comenzaban a abrir ventanas al mundo que arrojaban luz nueva sobre el fenómeno que se quería estudiar. Para muchos de sus alumnos, esas lecturas se convertían en muletas con las que caminaban hasta concluir la tesis. Para muchos otros, esos textos recomendados, junto a las ideas del profesor, fueron pilares de conocimiento sobre los que se asentaron desarrollos profesionales futuros.

Juan Linz revisaba cada página que escribían sus alumnos. Línea a línea. Sugería mejoras, criticaba ideas erradas, señalaba problemas, corregía errores ortográficos, gramaticales o incluso tipográficos. Lo solía hacer en su casa de Handem, pero no era raro que lo hiciera también en un aeropuerto donde se citaba con un estudiante camino de otro país, o en un bar cerca de cualquier sitio donde estuviera trabajando. En muchas ocasiones era puntilloso y exigente, aunque siempre comprensivo con las circunstancias de cada cual y respetuoso con el trabajo de los demás. Tuve la oportunidad de escuchar en una ocasión el motivo de su exigencia para con los estudiantes. Más o menos era este: ahora puedo enseñarles lo que sé. Cuando son doctores, ya se convierten en colegas, dejan de ser estudiantes, y ahí ya el papel es otro.

Lo bueno de Juan Linz para sus estudiantes es que predicaba con el ejemplo. Exigía a sus alumnos, tenían que trabajar mucho, pero él también. Era un trabajador incansable capaz de estar hasta altas horas de la madrugada dictando a su grabadora (difícilmente escribía a máquina y el ordenador no lo usó), editando sus trabajos o escribiendo notas manuscritas que usaría al día siguiente (su escritorio era una vorágine de papeles y libros). Su máxima era la edición: un trabajo no estaba bien hecho si no se había revisado y corregido varias veces o, como solía decir, si no se le había dado «varias pasaditas». Y ahí es donde entra la escuela invisible y la profesión como fuente de ideas y mejoras. Lo expresaba de esta manera: «Los trabajos de investigación no son fáciles de escribir. Cada cosa pasa por numerosos borradores. Escribes un primer borrador, lo discutes con tus colaboradores, lo enseñas a tus colegas, lo presentas en una reunión para pedir ideas nuevas, sigues trabajando en él [...] Requiere tiempo y trabajo. Necesitas dedicarle largas horas: escribiendo, pensando, sentado frente al ordenador. [...] Investigar significa esforzarse. Significa que, durante las vacaciones, en lugar de ir a la playa, haces investigación. [...] El trabajo de un investigador, el trabajo de un académico a veces se sobrepone al de las vacaciones; a veces te toma los fines de semana [...] Nada se hace a menos que le dediques tiempo y trabajo. Pero es divertido» (p. 471).¹ Por un lado, Juan Linz entendía que el esfuerzo y la dedicación eran características obligatorias en todo académico porque presuponía que todo académico está movido por la pasión investigadora, por la *libido sciendi*. Por otro lado, era consciente de que la construcción del conocimiento (la investigación bien hecha) es el resul-

1. Todas las citas de Juan Linz en este trabajo provienen de una entrevista compendiada en Coller, Xavier), «**University, knowledge and society: A conversation with Juan J. Linz**», en Gabriel Castro y Jesús M. de Miguel (eds.), *Spain in America. The first decade of Prince of Asturias Chair at Georgetown University* (Madrid: Fundación Endesa, 2010), p. 461–76.

tado del esfuerzo individual y colectivo. De ahí que su obra estuviera siempre sometida al juicio de la profesión en multitud de congresos y seminarios y que animara a sus alumnos a que hicieran lo mismo.

Pero su tarea como director de tesis no concluía con la defensa. Juan Linz ejercía de mentor para muchos de sus alumnos. Escribió cientos de cartas de recomendación para las instituciones que pedían referencias sobre tal o cual postulante a un puesto, beca o premio. Facilitaba contactos para iniciar nuevas investigaciones o avalaba con sus cartas introductorias el trabajo que hacía algún colega o estudiante para que pudiera obtener acceso a datos o informaciones útiles. No solo ejerció de mentor para sus alumnos. También muchos colegas de diferentes países se beneficiaron de su ayuda intelectual, especialmente los españoles, a quienes siempre recomendaba salir al extranjero a formarse bien en centros de prestigio y a intercambiar ideas: «Es importante para los académicos españoles que vengan a universidades de prestigio y que interactúen con sus homólogos estadounidenses. Y para los estudiantes de doctorado es importante porque entran en una disciplina académica, una manera de hacer las cosas. Se toman cursos en el departamento, pero el alumno tiene la oportunidad de tomar cursos en otros sitios como antropología o psicología, por ejemplo. Se puede ampliar la perspectiva de una disciplina sin estar atado a un programa específico. Y este creo que ha sido el problema en Europa, particularmente en el modelo español y quizás en el francés. Un contacto más estrecho con otros académicos y con un modelo académico diferente del español, o incluso del europeo, e implicarse con otros colegas que están interesados en otras cosas, otros países, amplía el horizonte y la perspectiva comparada [...] Tan pronto como sales fuera e intercambias ideas con otros estudiantes que tienen un interés en otros países, entonces eres capaz de ver las cosas de manera diferente» (p. 474–5).

El investigador

Como investigador, Juan Linz era un profesional del matiz y de la perspectiva caleidoscópica. Ningún asunto que investigaba estaba completo hasta que no había agotado el análisis de las dimensiones múltiples que recorrían el fenómeno que le interesaba. Ello era así porque adoptaba la *verstehen* weberiana como método de aproximación a la realidad para explicarla: intentaba siempre ponerse en el lugar del actor social para entender (y así poder explicar) su curso de acción, sus decisiones, ya fuera un presidente del gobierno, una comisión constitucional, un empresario o ciudadanos.

El punto de partida de sus trabajos era siempre la curiosidad y la relevancia: curiosidad por algún problema, generalmente ocasionado por su experiencia propia (el caso de España estaba casi siempre en el trasfondo de sus trabajos) y relevancia determinada por la importancia del problema para el funcionamiento de una sociedad y de su traslación a otras sociedades. Así, su preocupación por el parlamentarismo frente al presidencialismo no hace sino poner de manifiesto el interés por determinar bajo qué condiciones puede triunfar

un tipo de régimen democrático u otro y, además, cuáles son las consecuencias diferentes de uno y de otro. Al final de sus días, él y su *alter ego* Al Stepan seguían insistiendo a los estadounidenses que la paralización del gobierno es posible por el carácter presidencialista de su democracia. Inevitablemente, su condición de europeo, español, residente en los Estados Unidos y conocedor directo de los regímenes latinoamericanos le permitió reflexionar sobre este asunto con informaciones de primera mano.

Su importante contribución al estudio de los regímenes políticos con la creación de la categoría de «regímenes autoritarios» también tiene su origen en la curiosidad y la necesidad de explorar campos nuevos. Está claro que Linz estaba insatisfecho con las tipologías al uso de los regímenes políticos. Pero esa insatisfacción no provenía de su interés por justificar el régimen de Franco, tal como inexplicablemente le atribuyen todavía algunos comentaristas con poco rigor, ignorando las propias explicaciones de Linz y ejecutando ataques *ad hominem* en lugar de presentar evidencias que refuten la contribución de Linz. La insatisfacción provenía de su propia experiencia desde dentro, puesto que se había dado cuenta de los matices que hacían diferente un régimen totalitario de uno que él denominó justificadamente «autoritario». Al romper la clasificación de regímenes políticos al uso, permitió avanzar en la exploración de otros casos similares al español y, sobre todo, permitió abonar el terreno para entender por qué las democracias pueden ser distintas si parten de un régimen autoritario (caso de España o Portugal, por ejemplo) o de uno totalitario (como en el caso de una buena parte de países de los antiguos países del Este), algo que ilustró convenientemente con Al Stepan en su conocido trabajo *Problems of Democratic Transition and Consolidation. Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe*.

Su máxima era la curiosidad, relevancia y contacto directo con la realidad. Así lo exponía en una entrevista: «El punto de partida es la curiosidad: algo te intriga, hay algo que quieres explicar e intentas comenzar al menos describiéndolo [...] La curiosidad te lleva a comparar, a comprender. El primer paso es describir. Lo primero que necesitas es encontrar qué hay ahí fuera, en la realidad. Eso es por lo que creo que el método de conocer antes lo que se va a investigar y las relaciones que se establecerán entre variables es bastante dudoso. ¡La verdad es que no puedes saber qué variables serán significativas! Las descubres en el proceso de describir la realidad. [...] La clave está en mezclarse con la realidad y tratar de comprenderla preguntando a la gente, poniéndote en su posición. Primero tienes que comprender y luego intentar construir una explicación estableciendo relaciones, comparando, pensando sobre por qué las cosas son como son. Esto es el primer paso. Implica ganar familiaridad con el problema usando todos los datos que puedas obtener a través de la observación personal [...], conversaciones con gente, entrevistas sistemáticas o no, absorbiendo la atmósfera. Tienes que estar ahí, ver cosas. También tienes que realizar observación participante, encuestas, datos estadísticos, censos. Este es el enfoque clásico de la investigación en las ciencias sociales que yo he adoptado. He usado encuestas, estadísticas, censos, observa-

ción participante. He usado cualquier cosa que me pudiera ayudar a conocer o entender algo mejor» (p. 470).

Sus investigaciones eran el producto de un trabajo artesanal. Ahí seguía la recomendación recogida en *La imaginación sociológica* de Wright Mills, compañero suyo de departamento en Columbia aunque no tuvieran intercambios intelectuales. Linz se intentaba mezclar con la realidad que investigaba ya fuera directamente (sus anécdotas sobre observaciones, conversaciones o entrevistas eran innumerables) o de manera indirecta, a través de sus colaboradores cuando la salud ya le fallaba. Y de ese contacto directo emergían muchas de sus explicaciones a fenómenos relevantes. No era investigador de despacho, aunque pasara horas y horas sentado escribiendo o dictando a su grabadora.

Juan Linz era transdisciplinar. Lo fue en su formación (se licenció en derecho y se doctoró en sociología) y también en sus investigaciones. Y su recomendación para los estudiantes que querían trabajar con él era la de no encasquetarse en un nicho académico o disciplinar, sino tener amplitud de miras, aceptar influencias diversas, usar también una variedad de teorías que fueran útiles para explicar los fenómenos de interés. En este sentido, también predicó con el ejemplo. Sus trabajos son leídos y usados por profesionales de la historia, sociología, ciencia política. Él mismo pertenecía a los departamentos de Sociología y Ciencia Política de la Universidad de Yale y mantenía contactos intelectuales con expertos en derecho (por ejemplo, constitucionalistas) o en economía. Fue también cofundador del comité de sociología política que comparte la ISA y la IPSA. En consecuencia, no es de extrañar que todos sus trabajos tengan dimensiones múltiples en las que siempre destaca la histórica. En más de una ocasión se le oyó decir (y dejó escrito) que le hubiera gustado ser historiador. No concebía la investigación en las ciencias sociales sin la perspectiva histórica, algo que a menudo olvidamos los profesionales más jóvenes.

Ha fallecido uno de esos científicos sociales a la vieja usanza de los que cada vez quedan menos: un humanista preocupado por los grandes problemas de la sociedad, un profesor excelente, un investigador infatigable, un ser humano excepcional.

Xavier Coller
Universidad Pablo de Olavide



RESSENYES

TOURAINÉ, A. (2013). *La fin des sociétés*. París: Seuil, 672 p.
ISBN 978-2021120752

Alain Touraine acaba de publicar el libro titulado *La fin des sociétés* en la colección «La Couleur des Idées», de la editorial Seuil. Touraine es uno de los principales sociólogos franceses y europeos que han refundado la sociología gala con su teoría accionalista a partir de los años sesenta y setenta, junto con Pierre Bourdieu (estructuralismo genético), Michel Crozier (análisis estratégico) y Raymond Boudon (individualismo metodológico). Más allá, ha constituido una escuela sociológica dentro del laboratorio Centro de Análisis y de Intervención Sociológicas (CADIS), de la que se reivindican una serie de sociólogos, entre los que figuran Michel Wieviorka y François Dubet así como sus sucesores, tales como Danilo Martuccelli o Didier Lapeyronnie.

Aunque su pensamiento gire en torno a una serie de conceptos básicos (historicidad, orientación cultural, modernidad, actor, etc.), ha conocido varias etapas marcadas e ilustradas por sendos libros. El primer periodo, dedicado al movimiento obrero y a la sociedad industrial, culmina con *Production de la société* (1973); el segundo, consagrado a los nuevos movimientos sociales (NMS), es ilustrado por *La voix et le*

regard (1978); el tercero, que se articula alrededor de la modernidad y del sujeto, se inicia con *Critique de la modernité* (1992); el cuarto, que subraya la necesidad de un cambio de paradigma, se cristaliza en *Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde d'aujourd'hui* (2005), y el quinto y último periodo se inicia con el debut de la crisis económica y culmina con *La fin des sociétés* (2013). En ese sentido, el pensamiento tourainiano está en constante evolución, con un interés creciente por la filosofía social y política, en detrimento del trabajo de campo.

En su libro *La fin des sociétés*, el propio autor reconoce que la crisis que se inicia en 2007-2008, con la quiebra de Lehman Brothers, y la crisis de los *sub-primes* o hipotecas basura, ha acelerado el proceso de desarticulación de la sociedad entendida como una entidad integrada compuesta por una economía nacional, unas relaciones sociales institucionalizadas y una democracia parlamentaria, de modo que los actores desprotegidos padezcan, directamente y brutalmente, las consecuencias de las políticas neoliberales dictadas por los mercados financieros. En otros términos, como consecuen-

cia de la descomposición del capitalismo y de la democracia industriales, «la idea de sociedad ha perdido el lugar central que había adquirido a lo largo de los dos últimos siglos» (Touraine, 2013: 571). En ese sentido, Touraine nos invita a renunciar a la idea según la cual la producción industrial sería el centro de la vida social, dado que «esta representación ya no corresponde al mundo actual» (Touraine, 2013: 571).

Una de las consecuencias de esta descomposición de lo social, propiciada por la destrucción de las instituciones (Touraine, 2013: 25), es la dificultad que tienen los actores, individuales y colectivos, para concienciarse, organizarse y movilizarse en defensa de sus derechos universalmente reconocidos, sabiendo que el conflicto central de las sociedades hipermodernas opone los sujetos a los diferentes poderes. En ese sentido, la preocupación principal de Touraine gira en torno a la necesidad de encontrar y de comprender a los actores y a los conflictos principales de esta nueva configuración social donde predominan la competencia y la lógica mercantil. No en vano, si los mercados tienen un poder creciente esto no quiere decir que no haya tensiones, negociaciones y reformas, siempre y cuando se tome en cuenta el hecho de que los conflictos fundamentales son más inclusivos y generales que en las sociedades industriales (Touraine, 2013: 342).

Touraine nos invita a extraer todas las implicaciones de ese cambio: «el abandono de la idea de sociedad significa el fin de la explicación de las conductas por el sistema social», de modo que «los actores sociales solo pueden ser definidos en una relación de ellos a sí mismos y, por lo tanto, por la presencia en los individuos y en los grupos de la subjetivación, es decir, de la conciencia de sus derechos, que transforma un individuo o un grupo en actor» (Touraine, 2013: 605). La consecuencia más relevante de ese desplazamiento del análisis es la ruptura con las

interpretaciones de las conductas humanas por un principio externo. Según Touraine, el paso de una sociología de la sociedad a una sociología de los actores implica basar el análisis en el sujeto que puede transformar el individuo en actor: «El sujeto se descubre deshaciéndose del yo social, de sus estatus y de sus roles, invirtiendo la autoridad y sus normas de organización y de institucionalización» (Touraine, 2013: 605).

El abandono de la idea de sociedad, además de centrar el análisis en la subjetivación y en los límites y en los fracasos de la acción y del peso de la subjetivación, tiene implicaciones metodológicas. En este sentido, el sociólogo galo considera que la explicación sociológica debe nacer ante todo de la intervención sociológica cuyos fundamentos fueron expuestos con precisión en *La voix et le regard* (1978). Según Touraine, la intervención sociológica, y no solamente la observación, permite pasar de la descripción de una conducta a un análisis en términos de acción, de movimiento social y de subjetivación. En esta óptica, «la sociología debe abstraerse de los objetos reales para acceder a los procesos y significados, antes de descender a los objetos reales para aplicarles, al menos parcialmente, los resultados de la investigación» (Touraine, 2013: 606). De esta forma, considera que la especificidad de las ciencias sociales, en general, y de la sociología, en particular, es que el conocimiento de un conjunto histórico debe ofrecer indicaciones que converjan hacia una intervención.

El libro de Touraine se divide en tres partes. Tras una larga introducción en la que indica su tesis principal (el declive de lo social y de las sociedades) y la razón de ser de esta obra (su preocupación ante la crisis económica y el silencio de los actores), el sociólogo galo dedica una primera parte al «final del mundo social», es decir, a la separación de los actores y del sistema, a la aparición de actores no sociales y a la necesidad de elaborar

una sociología del presente que asuma las consecuencias de la descomposición de las sociedades. En una segunda parte, dedicada al paso «del sujeto a los actores», se centra en la era postsocial en la que nos hallamos e insiste en la conciencia y la acción del sujeto, marcada por un deseo de subjetivación que se plasma en la conciencia ética y en las prácticas de los actores. En la tercera parte, dedicada a la modernidad (única) y a las modernizaciones (múltiples), Touraine insiste en el declive de la hegemonía occidental y en el carácter destructivo de ciertas modernizaciones, antes de subrayar la necesidad de conciliar igualdad y diversidad. Concluye esta última parte con la posibilidad de asistir a la aparición de nuevos actores sociales.

En general, puede decirse que *La fin des sociétés* es una obra global y ambiciosa que aborda numerosos temas y recoge las ideas fundamentales del pensamiento tourainiano. En ella, el sociólogo francés repite una y otra vez su hipótesis central: el declive de lo social y de la sociedad como consecuencia de la globalización y de las políticas neoliberales que han conducido a la destrucción progresiva de las instituciones y que debilita a los actores sociales. En dicho tipo de configuración social, el conflicto central opone los sujetos a las diferentes formas de poder, tanto políticas, como culturales o económicas. A su vez, este libro da cuenta de la amplia cultura general de Touraine, tanto en ciencias sociales como en humanidades, y de su visión internacional, ya que evita encerrarse en tradiciones y en debates nacionales, aunque preste una atención particular al caso francés. Asimismo, su lectura es fácil y agradable, a pesar de su abstracción, y se parece más a un ensayo que a una investigación universitaria.

No en vano, la obra de Touraine se caracteriza por ciertas carencias, tanto formales como de fondo. En el primer caso, el libro consta de numerosas redundancias, ya que el autor repite

una y otra vez tanto su hipótesis central como ciertas reflexiones. En ese sentido, Touraine hubiese podido recortar doscientas páginas sin renunciar a exponer sus ideas básicas con precisión. Asimismo, la obra se caracteriza por un cierto nivel de generalidad, sobre todo en la presentación de su teoría del sujeto y de la modernidad, y se echa en falta, a veces, una mayor concreción, así como una demostración empírica de ciertas afirmaciones realizadas a lo largo del libro. Por último, su preocupación por la claridad y simplicidad en la expresión de sus tesis lo conduce a veces a la formulación extrema de ciertas ideas como «el fin de las sociedades», el paso de la «sociología a la ética» (2013: 138) o el advenimiento de una «era postsocial y posthistórica» (2013: 604). La ausencia de matices debilita la fuerza de algunas de sus ideas básicas.

En el segundo caso, el pensamiento tourainiano desarrollado en su último libro se acerca más a una filosofía social que a una sociología que pretende comprender y explicar los fenómenos sociales. En ese sentido, Touraine incide más sobre la sociedad tal y como debería ser que tal y como es. De la misma forma, el sociólogo galo se caracteriza por cierto voluntarismo, dado que aspira a transformar la realidad social subrayando los aspectos que considera problemáticos (poder de los mercados, declive de las instituciones, silencio de los actores), las orientaciones que deberían ser privilegiadas (activación de la sociedad civil, regulación de los mercados, fortalecimiento de la construcción europea) y las medidas que convendría tomar (que se inscriben en la socialdemocracia próxima a las tesis de Jacques Delors y Michel Rocard, que fueron los promotores de la «segunda izquierda»). Ese voluntarismo es una constante del pensamiento tourainiano, inspirado en el existencialismo de Jean-Paul Sartre, de modo que no separa el análisis de la realidad social de la intervención sociológica. Asimismo,

mo, la teoría tourainiana sigue adhiriéndose a cierto evolucionismo que clasifica las sociedades en función de su nivel de historicidad, es decir, de su capacidad de producirse a sí mismas. En dicho sentido, Touraine está preocupado por identificar los nuevos tipos de sociedades y los conflictos fundamentales que oponen a los actores principales.

En cualquier caso, tanto si se comparan como si no sus ideas e hipótesis, la lectura de *La fin des sociétés*, así como de toda la obra sociológica de Alain Touraine, es imprescindible para mejorar nuestra comprensión de las sociedades contemporáneas, estimular nuestra reflexión intelectual y situarnos en los debates académicos internacionales.

Referencias bibliográficas

- TOURAINÉ, A. (1973). *Production de la société*. París: Seuil.
- (1978). *La voix et le regard*. París: Seuil.
- (1992). *Critique de la modernité*. París: Fayard.
- (2005). *Un nouveau paradigme: Pour comprendre le monde d'aujourd'hui*. París: Fayard.
- (2013). *La fin des sociétés*. París: Seuil.

Eguzki Urteaga

Universidad del País Vasco. Departamento de Sociología y Trabajo Social
eguzki.urteaga@ehu.esJordi



11 PROTECCIÓN SOCIAL, DISCAPACIDAD E INCLUSIÓN SOCIAL

Presentación: protección social, discapacidad e inclusión social
Ángel Belzunegui, Carme Borbonès

Las personas con discapacidad intelectual en el sistema penitenciario.
¿Un fracaso de las políticas de inclusión?
Clarisa Ramos

Esclerosis múltiple, calidad de vida y atención sociosanitaria
José Carrón, Javier Arza

El trabajo de las personas con discapacidad ante la crisis
Vanesa Rodríguez, Begoña Cueto

El efecto de la estructura social sobre el gasto en atención a la discapacidad
Ángel Belzunegui, Francesc Valls, Xavier Puig

MISCELÁNEA

Trust in Management under Post-bureaucratic Conditions:
The Case of Finnish Civil Servants
Jaako Koivumäki, Pasi Pyörriä

Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo en España
Alicia Guerra Guerra

El cambio organizativo e institucional en las cooperativas:
el caso de la cooperativa AMPO
Rafael Altuna, Eguzki Urteaga

La provisión de servicios sanitarios en el ámbito público:
una revisión crítica en torno al concepto de cuasimercado
Aleix Gregori

REVISTA DE LIBROS

Patrick Braouezec y Jean Viard. *Mais où va la ville populaire?*
Ángel Belzunegui

Luis Moreno. *La Europa asocial: ¿caminos hacia un individualismo posesivo?*
Xavier Puig

RIO, Revista Internacional de Organizaciones, es una publicación del Servicio de Publicaciones y del grupo de investigación Análisis Social y Organizativo de la Universidad Rovira i Virgili, fundada el año 2008. El objetivo fundacional de la revista es servir a la comunidad científica y a la sociedad en general como medio de difusión de ideas y de investigaciones desde el campo de la sociología y de otras ciencias sociales afines. La revista RIO publica artículos, notas de investigación y recensiones de libros.

Los contenidos de la revista están disponibles en la web www.revista-rio.org