

16

ASOCIACIÓN TRABAJO Y SOCIEDAD  
Colección Ciencias Sociales del Trabajo

- Condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina
1. Aspectos teóricos y metodológicos
  2. La situación por sectores específicos
  3. Nuevas dimensiones de las CYMAT  
AUTORES VARIOS. Ed. HECTOR CORDONE, SILVIA KORNFIELD, ESTHER GRAUDO y JULIO C. NEFFA, Bs. As., 1987, 236 pags.
  4. Procesos de trabajo, nuevas tecnologías informatizadas y condiciones y medio ambiente de trabajo en la Argentina, JULIO C. NEFFA, Bs. As., 1988, 130 pags.
  5. Tecnología y Trabajo, AUTORES VARIOS, Bs. As., 1988, 120 pags.
  6. ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva, JULIO CÉSAR NEFFA, Bs. As., 1988, 186 pags.
  7. Ergonomía y condiciones de trabajo, ALAN WISNER, Bs. As., 1988, 300 pags.
  8. El cuerpo humano trabajando, Bs. As., 1989, 63 pags.
  9. La teoría de la regulación Un análisis crítico, ROBERT BOYER, Bs. As., 1989, 178 pags.
  10. Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo, CHRISTOPHE DESJOURS, Bs. As., 1990, 242 pags.
  11. El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford, JULIO C. NEFFA, Bs. As., 1990, 349 pags.
  12. Efectos de las nuevas tecnologías informatizadas sobre la salud de los trabajadores, MARCO EPELMAN, DANIEL FONTANA, JULIO C. NEFFA, Bs. As., 1990, 140 pags.
  13. Condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT). Manual de apoyo didáctico y guía para la capacitación, ESTHER GRAUDO, GRUPO CYMAT-UTN GRAL. PACHECO-J. C. NEFFA, Bs. As., 1990, 154 pags.
  14. El método del árbol de causas (para analizar los accidentes de trabajo en vistas a su prevención), ROBERT VILLATTE, Bs. As., 1990, 200 pags.
  15. Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo, FRANCIS STANISLAW (COMET), Bs. As., 1991, 326 pags.
  16. El taylorismo y sociedad. Problemas actuales del taylorismo en el mundo, GEORGES
- SPYROPOULOS, Bs. As., 1991, 305 pags.
17. El empleo en el sector informal. Su integración a las estructuras económicas, JACQUES CHARMES, Bs. As., 1992, 107 pags.
  18. Formación profesional: Calificaciones y clasificaciones profesionales. Su influencia en las relaciones de trabajo. La experiencia francesa, ANNETTE JOBERT, FRANÇOIS EYRAUD, YVES LECHTENBERGER, MICHÈLE TAILLARD, CHRISTIANE ROLLE, JULIO CÉSAR NEFFA, Bs. As., 1992, 67 pags.
  19. Envejecimiento y trabajo, ANTOINE LAVILLE (COMET), Buenos Aires, 1993, 136 pags.
  20. Condiciones y medio ambiente de trabajo y salud de los obreros de la Industria del vidrio, ANA MARIA CATALANO, NORA MENDIVÍZAR y JULIO CÉSAR NEFFA, Buenos Aires, 1993, 304 pags.
  21. Estadísticas sobre condiciones y medio ambiente de trabajo, SERGE VOLKOFF, Bs. As., 1993, 230 pags.
  22. Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina. IIª Reunión de la Red Franco-Latinoamericana "Trabajo y Tecnologías", VAMOS AUTORES, Buenos Aires, 1994, 332 pags.
  23. Economía de las Convenciones, FRANÇOIS EYMARD-DOVERNAY (COMET), Buenos Aires, 1994, 321 pags.
  24. Política y gestión de la investigación científica y tecnológica, VARIOS AUTORES, Buenos Aires, 1994, 245 pag.
  25. Made in France. Cómo enfrentar los desafíos de la competitividad industrial, BENJAMIN CORJAT y DOMINIQUE TADDEI, Buenos Aires, 1995, 467 pags.
  26. Teoría de la regulación: estado de los conocimientos, ROBERT BOYER e YVES SAILLARD (COORD.), Buenos Aires, 1996, 212 pags.
  27. Riesgos del medio ambiente físico de trabajo - NORA ESCOBAR, JULIO C. NEFFA y VICTOR VERA PRADOS, Bs. As., 1997, 229 pags.
  28. La división sexual del trabajo - Helena Hirata y Danièle Kerguel, Buenos Aires, 1997, 274 pags.
  29. Las relaciones de trabajo en Europa - Georges Spyropoulos, Bs. As., 1997, 87 pags.

III

Danièle Linhart

PAN-24

TO CONULAY

La modernización  
de las empresas

Asociación Trabajo y Sociedad/  
PIETTE del CONICET

1

Introducción .....	7
¿Post-taylorismo? ¿Post-fordismo? Un debate seductor .....	7
Los nuevos modelos han llegado .....	8
El atractivo de la novedad .....	10

<b>II/ Salir de un falso debate .....</b>	<b>13</b>
---	-----------

1. Los peligros del todo o nada .....	13
El taylorismo y el fordismo: definiciones huidizas .....	14
Dos textos fundadores de las aplicaciones múltiples .....	18
Los que creen en el cambio y los que no .....	21
Otra grilla de lectura .....	23
2. Los espacios de la empresa y su evolución .....	24
Las tres dimensiones de la empresa .....	25
Redescubrimientos .....	27
Los cuatro niveles de inscripción del cambio en la realidad .....	28

<b>III/ Lo que cambia .....</b>	<b>31</b>
---------------------------------	-----------

1. El funcionamiento interno de las empresas: transformaciones de fondo .....	31
Un discurso ofensivo .....	31
Como telón de fondo, la influencia japonesa .....	33
De los discursos a las prácticas .....	35
La informática al rescate .....	36
La utilización del management participativo .....	38
Un impulso centralizador .....	39
Una cierta coherencia .....	41
Resultados bastante decepcionantes .....	41
Pesados lastres .....	42
Efectos inesperados .....	45
2. Relaciones sociales: la promoción del individuo .....	46
Un gran viraje .....	47
La irrupción de la palabra .....	49
La década del 70: una política de pasos cortos .....	50
Un verdadero reguero de pólvora participativo .....	51
A favor y en contra .....	54
Las decepciones .....	55
Un repliegue individualista .....	56

<b>III/ Lo que cambia menos .....</b>	<b>59</b>
---------------------------------------	-----------

1. Industrias de proceso continuo: una revolución idiomática .....	60
hacia una nueva organización del trabajo .....	62
Al principio, una situación específica .....	64
La difícil difusión de un modelo innovador .....	65
2. Un "taylorismo asistido por computadora" .....	66
3. El modelo del "siempre igual" .....	68
Cada uno "en su lugar" .....	69
Las innovaciones gerenciales .....	70
4. Y siempre participativo .....	73
5. Segregación y fragmentación .....	75

© Asociación Trabajo y Sociedad  
 Hecho el depósito que marca la ley 11.723  
 Prohibida la reproducción total o parcial en cualquier forma  
 I.S.B.N. 987-99413-5-7  
 Impreso en Argentina, 1997

Supervisión técnica: Julio César Neffa  
 Traducción: Alicia Calvo  
 Corrección: Graciela Torrecillas  
 Diseño y diagramación: Irene Brousse  
 Cuidado de la edición: Héctor Cordone  
 Irene Brousse

IV/ Un modelo organizacional asincrónico.....	77
1. Una falta de coherencia.....	78
¿Por qué?.....	81
Un déficit de confianza.....	83
Las "virtudes" del taylorismo.....	84
Fuertes tensiones.....	86
El costo de la prudencia.....	87
Una batalla por la identidad.....	88
La difícil gestión de la ambivalencia productiva.....	90
Implicación por los saberes y rechazo del trabajo.....	90
Del consentimiento paradójico a la participación.....	92
un camino difícil.....	94
Una implicación rebelde.....	94
Incompatibilidades.....	95

V/ La modernización: cambiar a los trabajadores antes que cambiar el trabajo.....	97
1. Una amplia ofensiva.....	97
Favorecer el individualismo.....	98
A la búsqueda de otra socialización.....	99
Los colectivos "arcaicos" como blanco.....	100
Una ley oportuna sobre el derecho de expresión.....	101
Los desvíos de identidad.....	103
Esfuerzos desplegados en todas direcciones.....	104
2. ¿Qué coherencia? ¿Qué efectos?.....	105
Un proyecto sofisticado.....	106

VII/ Una teoría sociológica de los actores colectivos en la empresa.....	111
1. Los aportes teóricos en el terreno.....	112
Regulación conjunta y análisis estratégico.....	112
El análisis de las comunidades.....	114
Una focalización en las acciones más que en los actores.....	115
2. Actores de naturaleza diferente.....	119
La prueba de la palabra oficial.....	119
Contienda de la identidad.....	121
Regreso a la teoría: el silencio moderador.....	124
El consenso pasivo.....	125
Actores colectivos que se ignoran.....	127
Una apuesta científica.....	127
Una desigualdad fundamental.....	129
Encuentros peligrosos.....	129

Conclusión.....	133
Referencias bibliográficas.....	135

## INTRODUCCIÓN

Resulta difícil, cuando nos interesamos por la modernización de las empresas a comienzos de la década del 90, no entrar en el debate que agita a la comunidad de los especialistas del trabajo, a la de los economistas, los geógrafos, los historiadores, los sociólogos y los ergónomos, que se traduce en estas preguntas: ¿Estamos viviendo los últimos "momentos" del sistema socio-productivo taylorista-fordista? Y en caso afirmativo, ¿cómo definir el o los nuevos modelos que están surgiendo?

### ¿Post-taylorismo? ¿Post-fordismo?

#### Un debate seductor

¿Cómo, en efecto, no sentirse implicado en este debate tan atractivo? Es realmente pluridisciplinario: moviliza diversas disciplinas a las que coloca en situación de verdadero diálogo, concentrándolas en torno a preocupaciones comunes. Por una vez los administradores, los economistas, los sociólogos, los geógrafos, los historiadores (del trabajo) y los ergónomos hablan de las mismas cosas planteándose cuestiones similares.

Es internacional: encontramos especialmente su correlato tanto en los Estados Unidos como en Alemania, Italia o Gran Bretaña.

Ocupa un importante lugar en el mundo "real", el de los actores sociales. Tanto las organizaciones sindicales como la alta dirección están ampliamente involucradas en este debate, lo que no resulta sorprendente. Pero quizás nunca antes los términos que emplean han estado tan cercanos a los del debate científico. Detrás del desafío que la modernización representa para ellos, adoptan, para la apreciación del cambio, posiciones referidas a

las mismas nociones de post-taylorismo, post-fordismo o modelo japonés. Esta similitud que se trasluce en numerosos seminarios, coloquios y foros en los que se reúnen los expertos, consultores, gerentes, sindicalistas, también se difunde a los medios de comunicación que los dan a conocer y hasta a los múltiples laboratorios de investigación instalados en grandes empresas.

Resulta muy estimulante porque abarca numerosas dimensiones de la realidad económica y, especialmente, para retomar la terminología de la Escuela francesa de la Regulación [BOYER, 1986\*], la relación salarial en su doble aspecto de organización de la producción y de los sistemas de remuneración, tanto a nivel macro (donde aparece el rol del Estado, la configuración del sistema educativo, la situación del mercado, el sistema de relaciones laborales) como a nivel micro (el de la estrategia y la organización de las firmas, los modelos de gestión, de la división del trabajo, las prácticas profesionales, etc.).

Es también seductor ya que, lejos de ser rígidos, los análisis están en elaboración y por lo tanto disponibles para su evaluación, compitiendo unos con otros. Así, entre los que se orientan hacia la identificación de un nuevo modelo, encontramos a los partidarios de la "especialización flexible", por un lado, y, por otro, a los que impulsan la producción de masa diversificada y de alta calidad, que aún las economías de escala y de variedad.

### Los nuevos modelos han llegado

Los primeros definen un modelo socioproductivo en el que emergen territorios definidos por redes de alianzas entre las empresas (de tamaño pequeño o mediano) complementarias, utilizando tecnologías sofisticadas y que gozan de relaciones sociales consensuales enraizadas en una proximidad geográfica y social, siguiendo el ejemplo de ciertas regiones que han tenido una verdadera *success story* (en especial como Silicón Valley en California).

\* Las referencias entre corchetes remiten a la bibliografía mencionada al final de la obra.

ifornia). Es el caso de Piore y Sabel [1989], para quienes la producción de masa no ha representado más que una de las opciones posibles del desarrollo industrial, la elegida por los empresarios norteamericanos y europeos del S. XX. La otra, que históricamente ha dado buenas pruebas y que aún sobrevive en ciertas regiones de Italia y Francia, constituye un modelo muy actual. Es también el caso de numerosos italianos que reflexionan sobre la "Tercera Italia" girando en torno de la noción de distrito marshalliano heredada de Alfred Marshall [MARUANI, REYNAUD, ROMANI (eds.), 1989; BENKO, LIPPIETZ (eds.), 1992]. Es incluso el caso de los franceses como B. Garne, que se interesa en los sistemas industriales localizados, concepto que abarca casi completamente el de distrito [BENKO, LIPPIETZ (eds.), 1992].

Los otros, más influenciados por el modelo japonés, señalan un modelo en el que la organización taylorista y fordista de la firma cede su puesto a una organización flexible, "tirada" por la demanda y que da lugar a una división del trabajo claramente

### Los distritos industriales

Alfred Marshall pone en evidencia que las ventajas de la producción en gran escala pueden obtenerse también mediante una multitud de pequeñas empresas, concentradas en un territorio dado, sobre un mismo mercado de trabajo local y especializadas en sus fases de producción. Se trata, entonces, de un distrito industrial. Su especificidad estriba en el hecho de que esta miríada de pequeñas empresas se interpenetra sobre ese mismo territorio con una población cuyas características socioculturales (valores e instituciones) se prestan a un proceso de desarrollo propio de las pequeñas empresas. El nuevo impulso dado actualmente al concepto marshalliano está basado en la noción de una perfecta adecuación entre las condiciones requeridas por un tipo determinado de organización productiva y las características socioculturales de una población particular, forjadas lentamente a lo largo de los años.

[Fuente: Giacomo BECCATI, "Les districts industriels en Italie", in MARUANI, REYNAUD y ROMANI (eds.) *La flexibilité en Italie*, Syros, Alternative, París, 1989.]

las grandes lógicas económicas y gerenciales; no se interesan por las relaciones sociales más que porque éstas acompañan necesariamente la evolución hacia una mayor cooperación y compromiso de los actores de la empresa.

La referencia implícita o explícita a los grandes modelos de referencia japonés, alemán, italiano (particularmente la Tercera Italia) o sueco, amplía todavía más el horizonte de todos estos enfoques.

Todo converge, entonces, para que el debate sobre el cambio de modelo se vuelva apasionante y movilizador. Verdaderamente, es tanto más estimulante si nos alineamos del lado de los que postulan el surgimiento de nuevos modelos. Los otros, los escépticos, convencidos de que el modelo taylorista-fordista sigue siendo ampliamente predominante, hacen un pobre papel pasando lista incansablemente a los indicios de que nada cambia. Su obcecación por no dejarse influenciar por un discurso general que habla de cambio, a veces los llevan incluso a la ceguera de negar aquellas evoluciones que contradicen sus supuestos. A la inversa, los partidarios del cambio se dejan llevar por su entusiasmo, lo que los conduce a no reparar en medios y creer que ya todo está listo.

El atractivo de la novedad radicaliza las posiciones y los análisis, a riesgo de llevar a conclusiones audaces. Citemos, por ejemplo, a Segrestin [1992], para quien el fin del taylorismo significa que la empresa reanuda el intercambio social: "Si bien es cierto que nuestras sociedades han entrado en una fase de reflujo de la producción de masa y asisten a la rehabilitación de formas de coordinación industrial explícitamente articuladas en normas de intercambio social, es en cierta medida natural y particularmente pertinente que se manifieste una nueva atención hacia las lógicas locales [...]. Ayer agregábamos una "dimensión social" cuando la realidad industrial se volvía demasiado avasalladora. Hoy se busca un orden productivo que sería verdaderamente económico, técnico y social, una naturaleza social de la empresa." La hipótesis del fin del taylorismo significaría la irrupción de la dimensión social en la empresa. En la empresa tayloriana ¿faltaba entonces el vínculo social? Los desafíos del

menos calificante. Entre ellos, el equipo norteamericano del MIT [1991], que difundió el concepto de *lean production* (o producción magra), puesto en práctica, según ellos, por las empresas japonesas del sector automotriz y especialmente la Toyota. Este concepto remite a una producción de calidad y variedad realizada con el mínimo de empleados y de stocks, en base a una fuerte cooperación entre los trabajadores de diferentes niveles jerárquicos y distintos departamentos. Se cuenta igualmente entre ellos Coriat [1990], que ha popularizado en Francia las tesis de Ohno, ingeniero en jefe de las fábricas Toyota. En cierto modo también en esta corriente, Kern y Schumann [1989], a partir de investigaciones realizadas en los sectores innovadores de la industria alemana, afirman que avanzamos hacia el "fin de la división del trabajo" y, en Francia, Veltz [1992] y Zarifian descubren en ciertas industrias francesas indicios de una autonomía y responsabilización técnico-económica de los operadores.

### El atractivo de la novedad

Aunque algo esquemática, esta presentación de los modelos alternativos que contemplan la hipótesis del fin del modelo taylorista-fordista pone en evidencia los diferentes enfoques y visualizaciones del análisis. En la corriente influenciada por el concepto de especialización flexible en la que confluyen geógrafos, economistas e historiadores, se estudian especialmente las particularidades del territorio, bajo el ángulo de sus tradiciones políticas, culturales y económicas; también se interesa por las relaciones sociales, porque constituyen la base sobre la cual se apoyan la complementariedad y la constitución de redes de las PYME, así como su solidaridad y la cohesión internas. Los geógrafos e historiadores tienen un lugar pleno en este enfoque que combina miradas cruzadas sobre el territorio e invitan a los economistas y a los sociólogos a pensar localmente y en una perspectiva dinámica los términos de un modelo posible.

Por su parte, los que se concentran en las transformaciones de la gran empresa, símbolo de un fordismo en vías de agotamiento, desarrollan análisis articulados sobre todo en torno de

debate son importantes. Hay desafíos concretos para el mundo de los actores sociales y desafíos científicos de envergadura, cuando los enfoques y las problemáticas se radicalizan.

## I / SALIR DE UN FALSO DEBATE

### 1. Los peligros del todo o nada

Si nos resistimos aunque sea un poco a la embriaguez de tales "emociones científicas", por fuerza constataremos que este debate se caracteriza también por su extrema confusión: hay una multiplicidad de modelos alternativos y, sobre todo, hay ausencia de verdadero consenso en cuanto a la definición del "antiguo modelo", del modelo taylorista-fordista y, consecuentemente, ausencia de una caracterización convincente de los "nuevos" modelos; sin mencionar a la ola que engloba las referencias a modelos nacionales (sobre todo japoneses). Cuando nos referimos al modelo taylorista-fordista, en el fondo, ¿de qué estamos hablando?

Esta pregunta puede parecer sorprendente, en la medida que, durante más de veinte años, los sociólogos del trabajo se consagraron obstinadamente, en la tradición del Georges Friedmann (es decir, procediendo por estudios de campo y minuciosas observaciones del trabajo en los talleres más característicos y paradigmáticos de la parcelación de tareas), a realizar inventarios, a describir -y, por otra parte a denunciar con frecuencia- las formas y contenidos del trabajo considerados primero bajo el rótulo de taylorismo y, más tarde, de empresa fordista. El análisis del taylorismo aplicado ¿no era precisamente el que reunía las investigaciones, los estudios sobre calificaciones, los *savoir-faire*, la brecha entre trabajo

prescripto y trabajo real, las relaciones profesionales, los conflictos, el sindicalismo, las relaciones en el trabajo y las identidades profesionales, la segmentación del mercado de trabajo, etc.?

Es cierto, pero ¿no son esas precisamente las múltiples facetas y contenidos de lo que llamábamos, sin animosidad, taylorismo, lo que no era más que la denominación del "mundo", del universo en el cual transcurrían las vidas de trabajo? Lejos de caracterizarlo, de discernir aproximadamente su esencia, los múltiples estudios venían a aportar, una después de otra, las "variaciones", los desvíos, las versiones que se ofrecían al análisis. Del pasado, riquísimo en trabajos de campo y en esfuerzos de problematización, en el fondo, podemos extraer esta paradoja: definir la esencia constitutiva del taylorismo o del fordismo resulta tan difícil porque descubrimos sin cesar sus múltiples facetas y contradicciones internas.

De allí esta dificultad actual para ponerse de acuerdo sobre lo que diferencia al taylorismo fordista de otro modelo, que quita mucho interés a un debate que en un primer momento parece apasionante y estimulante.

### El taylorismo y el fordismo: definiciones huidizas

¿En qué basarse para definir el taylorismo y el fordismo, y, por consiguiente, el modelo taylorista-fordista? ¿En los textos de los fundadores, Taylor y Ford, realmente bastante minuciosos y que han dejado importantes obras [TAYLOR, 1965; VATTIN (eds.), 1990; FORD, 1930, 1992]? Sin hablar de la confusión mantenida constantemente entre los diferentes términos *fordista* (que se aplica a la empresa organizada en torno a la lógica impuesto por la cadena) y *fordismo* (que remite ya sea a la filosofía económica y social de Henry Ford tal como se trasluce en sus escritos y de lo que nos aportan los historiadores, o al modelo producido por los economistas de la Escuela francesa de la Regulación).

Coriat [1992], cuando presenta el modelo japonés en su libro *Pensar al revés*, se remite directamente a los textos escritos por Ohno (ingeniero de las fábricas Toyota) para deducir de allí la esencia del modelo. Sin embargo, ¿permite un enfo-

### El fordismo según la Escuela francesa de la Regulación

Como todo modelo de desarrollo, podemos analizarlo desde tres planos.

En tanto que principio general de organización del trabajo (o "paradigma industrial"), el fordismo es el taylorismo más la mecanización. Taylorismo significa estricta separación entre la concepción del proceso de producción, que es tarea de la oficina de métodos y de organización, por un lado, y, por otro, la ejecución de las tareas estandarizadas y formalmente prescriptas a nivel de taller. La mecanización es la incorporación del saber colectivo de la oficina de métodos en el equipamiento material (tanto el *hardware* como el *software*).

Como estructura macroeconómica (régimen de acumulación, o estructura social de acumulación), el fordismo implicaba que los aumentos de productividad resultantes de sus principios de organización tuvieran su contraparte en el crecimiento de las inversiones financiadas por los beneficios, por una parte, y, por otra, en el mejoramiento del poder adquisitivo de los asalariados.

En tanto sistema de reglas de juego (o como modo de regulación) el fordismo implicaba una contractualización a largo plazo de la relación salarial, con límites rígidos para los despidos y una programación del crecimiento del salario indexado por los precios y la productividad general. Además, una amplia socialización de los ingresos a través del Estado de Bienestar garantizaba una remuneración permanente a los trabajadores asalariados. La contrapartida era la aceptación, por parte de los sindicatos, de las prerrogativas de la dirección. De este modo, eran respetados tanto los principios de organización del trabajo como la estructura macroeconómica.

Fuente: Alain LIPIETZ, "Les rapports capital-travail à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle", *Cahiers du Cepremap*, No. 3016, 1990.

que semejante dar cuenta de la inscripción del modelo teórico en la realidad dispersa de las múltiples empresas japonesas? Sabemos bien la diferenciación que es necesario hacer entre los principios, la filosofía enunciada por el *management*, y lo que hacen los actores sociales. La brecha, constatada hace ya mucho tiempo, entre el trabajo prescriptivo y trabajo real [ROETHLISBERGER y DICKSON, 1931] en las situaciones de trabajo taylorizadas ¿no viene acaso a plantear directamente el problema acerca de qué es el taylorismo? ¿Es el pensamiento y los principios enunciados por Taylor o, por el contrario, son las diferentes aplicaciones contextualizadas de estos principios? ¿Dónde se encuentra la esencia del taylorismo, en lo que él prescribió o en las posibilidades que ofrece de transgredir lo prescripto? ¿Es posible objetar la articulación entre ambos? No obstante, si nos dedicamos a prescribir lo informal, lo que parece ser el caso en ciertas formas de evolución, ¿nos mantenemos en el universo tayloriano o salimos de él?

Boyer y Orléan [1990] nos proponen, en un documento original, la paradójica hipótesis de que el fordismo que se desarrolló en los EE.UU. no se corresponde con la filosofía preconizada por Henry Ford y que ésta, "por una jugareta de la historia", por el contrario, se habría desarrollado en el Japón. "El fordismo norteamericano sería opuesto al proyecto de Henry Ford, mientras que el toyotismo constituiría, en el Japón, una aplicación no intencional pero fiel." Según estos autores, "el plan salarial de Ford estaría basado en medidas paternalistas que trataban de codificar una relación duradera entre la empresa y los trabajadores que deseaba retener, es decir, los más productivos y que mejor respondían al sistema de incitación tendiente a organizar la regularidad de los flujos: el 5 *dollar-day* era un medio de comprar la paz social y el fordismo norteamericano estaba basado en una institucionalización de las reglas de trabajo en busca de la flexibilidad interna de la organización del trabajo, objetivo implícito de la estrategia paternalista de H. Ford [...] A la flexibilidad de la economía distributiva se opondrá la relativa rigidez de la

### El taylorismo visto por Taylor

"En los antiguos sistemas de gestión, el éxito depende casi por completo de la forma en que los obreros desarrollan su iniciativa y es, de hecho, muy raro que lo hagan plenamente. En el sistema de dirección científica, la iniciativa de los obreros, es decir, su energía en el trabajo, su buena voluntad y su espíritu de búsqueda, se obtiene de una manera más constante y más completamente que en el antiguo sistema, y sumándose a este mejoramiento de la actitud de los obreros, los miembros de la dirección asumen nuevas tareas, nuevas obligaciones, y aceptan nuevas responsabilidades que hubieran sido impensables en el pasado. Es así como la dirección se encarga de reunir todos los elementos del conocimiento tradicional que, anteriormente, estaban en posesión de los obreros, de clasificar esas informaciones, de sintetizarlas y de deducir de estos conocimientos reglas, leyes y fórmulas que resultan de gran ayuda para asistir al obrero en el cumplimiento de su labor diaria. Los miembros de la dirección no se contentan con desarrollar de este modo una ciencia, sino que asumen además otras responsabilidades que comportan, para ellos, nuevas y pesadas tareas. [...]"

"1. Los miembros de la dirección afinan la ciencia de la ejecución de cada elemento de trabajo que reemplaza los buenos y viejos métodos empíricos.

"2. Eligen científicamente a sus obreros, los entrenan y los instruyen. [...]"

"3. Colaboran con sus obreros para tener la certeza de que el trabajo se ejecuta de acuerdo a los principios de la ciencia que ha sido creada."

Fuente: Frederick Winslow TAYLOR. *La direction scientifique des entreprises. Un retour aux sources du taylorisme*. Bibliothèque Mairabou, París, 1967.

convención fordiana [...]. La convención fordiana que efectivamente se puso en práctica en los EE.UU. era completamente distinta de la política de participación en los beneficios que proponía H. Ford y que ha sido rehabilitada en la década del 80". Y los autores concluyen: "El proyecto de H. Ford era finalmente coherente y realizable porque encontró aplicación, implícita o intencional en el archipiélago nipón."



obviar la coexistencia, en la misma época, de variantes, de versiones diferentes. La empresa fordiana, representada por las fábricas Ford y caracterizada como un modelo rígido de producción de masa estandarizada, con equipos muy especializados y gran división del trabajo, se encuentra en efecto rápidamente suplantada en su supremacía por otras empresas y, especialmente, por la General Motors, cuyo dirigente Sloan inventa una forma de *management* más centrada en el marketing, más dirigida al mercado. "El sloanismo había triunfado sobre el fordismo, y el marketing sobre la producción pura", escribía Hounshell [1984] (citado por Bordenave [1992]), quien constata: "El éxito de la General Motors está basado en la capacidad que ha demostrado tener su organi-

#### La célebre cadena de Ford

"En su forma elemental, la cadena puede ser 'manual', en la que la pieza a trabajar circula de mano en mano entre los trabajadores. [...] El aporte de Henry Ford consiste en la maquinización de la cadena, es decir, en la implementación de la cinta transportadora mecánica. El ritmo de trabajo es impuesto por la velocidad de circulación del objeto de trabajo. La aplicación de la cadena fordiana exige, entonces, la de los principios taylorianos de organización que garantizan un dominio extremadamente preciso de los tiempos de trabajo, a falta del cual los 'cuellos de botella' de diversa naturaleza impiden la continuidad productiva".

"La cadena mecánica constituye mucho más que un simple mecanismo de alimentación: condiciona todo el sistema de organización. En efecto, impone a toda la fábrica su ritmo y sus normas. No sólo es necesario que sea aprovisionada permanente y regularmente con piezas para armar o a fabricar, sino que esas piezas deben ser perfectamente 'standard' para poder ser procesadas uniformemente. Introducido en primer lugar en las operaciones de montaje, que en gran medida ya no requerían trabajo especializado, el principio de la cadena requiere [...] la racionalización tayloriana de la fabricación, a fin, precisamente, de obtener la perfecta estandarización necesaria".

"La cadena constituye claramente, entonces, el pilar técnico-organizacional sobre el cual se construyó la fábrica mecánica contemporánea."

Fuente: François VATTN, *La fluidité industrielle, réponses sociologiques*, Meridien Klincksieck, París, 1987.

Mientras la brecha entre los postulados de los "inventores" y las aplicaciones sea tan importante, no resultará tan sencillo definir el taylorismo o el fordismo. ¿Qué es lo que prima, entonces, el espíritu o los hechos?

#### Dos textos fundadores de las aplicaciones múltiples

¿Cómo analizar los hechos cuando carecemos por completo de marco de referencia? ¿Qué es lo que permite considerar que algo es taylorismo o fordismo, si no conseguimos aprehender el meollo, el núcleo duro de lo que buscamos identificar?

De esta forma, si consideramos el modelo fordiano, que se implementa en la década del 20 en los EE.UU., no podemos

#### Un ejemplo concreto de la diferencia entre trabajo prescripto y trabajo real

"Un tipo buen mozo y alto, con aires de playboy, jeans y cuello volado, que trabajaba silbando por lo bajo en la línea de las puertas, a algunos metros de mí mesa, abandonó su puesto y, sin decir palabra se puso a hacer mis vidrios. En diez minutos ya había armado seis o siete."

"Pausa de las ocho y cuarto. Yo le agradezco. "No es nada, no es nada." Me asombro de que haya podido dejar su puesto en la cadena durante diez minutos. Se ríe. "¡Pero si están Pavel y Stephan!" Explicación: son tres yugoeslavos que ocupan puestos sucesivos realizando el montaje de cerraduras completas -trabajo delicado con monitores de tornillos que hay que insertar en lugares recónditos-. Pero ellos son tan hábiles y trabajan tan ligero que logran reconfigurar los tres puestos en dos; de este modo uno de ellos puede estar permanentemente libre, por rotación, para irse tranquilamente a fumar al baño o conversar con las chicas de tapicería. Gracias a este sistema Georges -que ése era su nombre- pudo venir a ayudarme. Y el jefe cierra sus ojos ante este arreglo de los tres yugoeslavos, este pequeño equipo de espontánea ayuda mutua, porque nunca hay problemas en este tramo de la cadena de las puertas."

Fuente: Robert LINHART, *L'Etabli*, Minuit, París, 1978.

zación para captar las estratificaciones del mercado y para estimular la demanda; gracias a su estructura divisional, ofrece una gama de productos variados, y logra la descentralización y la flexibilización necesarias para ajustarse a los cambios anuales de los modelos de su política comercial. [...] A nivel del taller, sus propias opciones tecnológicas contribuyen a la política de conjunto con el uso de máquinas generales y no, como Ford, específicas para un producto dado."

La idea de un modelo puro, fácil de captar y definir parece muy huida. Si consideramos que la empresa tayloriana-fordiana es la que se impone hegemónicamente en los países industriales del mundo occidental de la posguerra, ¿cuál es la síntesis de los trabajos que permite poner en evidencia el denominador común de aplicaciones nacionales tan diversificadas como las que ofrecen Alemania, Gran Bretaña, Francia, los países escandinavos, etc.? Y, más precisamente aún, ¿cuál es el denominador común entre las aplicaciones sectoriales diversificadas en un mismo país, entre las industrias de proceso continuo o de fluidos y las de serie, entre la industria del vestido, la electrónica y la automotriz y, además, en función del tamaño del establecimiento?

Nos encontramos aquí en una situación de carencia: no disponemos en absoluto de la armadura conceptual indispensable para afrontar los cuestionamientos, legítimos, que se imponen con la profundización de la crisis económica y la difusión de nuevos instrumentos basados en la informática, y que traducen el sentimiento, que tenemos todos y cada uno, de que las cosas cambian. Y que Boyer formula en estos términos [1989]: "A fines de los años 80, los principios de base de un nuevo modelo parecen haber surgido de un período de ensayo, el de los años 70 y 80. En el plano de las visiones y de los principios gerenciales, un amplio consenso caracteriza los principios fundamentales del nuevo modelo, basado en el reconocimiento de las habilidades y del compromiso de los ejecutantes, en la descentralización del *management* y en los acuerdos contractuales con los proveedores.

Además, una mejor integración de la investigación, el desarrollo y el marketing permite rápidas adaptaciones al mercado y por consiguiente una optimización global de las instalaciones, del trabajo y de los saberes."

### Los que creen en el cambio y los que no

Oscilando sin cesar entre una dimensión y otra (el mercado, la organización de la firma, las relaciones laborales y sociales, la división del trabajo, las relaciones de subcontratación), los expertos e investigadores se dividen en dos campos: el de los que creen en el fin de un modelo -el modelo taylorista-fordista- y el de los que no lo creen.

Entre los que sí creen, exceptuando a quienes tienen claramente en mente a la especialización flexible como modelo de referencia y los que, poseídos por el modelo japonés (o más exactamente el toyotismo) y la firma J (es decir, la firma japonesa por comparación con la firma americana) [AOKI, 1990], trabajan sobre todo en las empresas automotrices, encontramos más particularmente a los especialistas de las industrias de proceso continuo (nucleares, petroquímicas, siderúrgicas, cementeras, etc.) que se maravillan de las nuevas formas de organización del trabajo y de la firma. Entre ellos hay franceses, especialmente como Gilbert de Terssac [1992], que extrae de allí la idea de una ruptura con la lógica tayloriana, susceptible de generalizarse.

Del otro lado están los que dudan de la realidad de tal cambio. Entre los especialistas de la industria automotriz, Christian Berggren [1991] afirma que Toyota es una empresa de masa estandarizada con una variedad de opciones, que el 50% de los incrementos de productividad están vinculados al diseño del producto, que, si bien los stocks son menores, existen igualmente bajo la forma de horas extraordinarias, que la selección del personal es muy rigurosa, que la incorporación es muy alta, etc.

Entre ellos también Michel Freyssenet [1992] analiza en detalle cómo la recomposición de las tareas, que termina por confiar el mantenimiento y el control de calidad primarios a los operadores de fabricación en numerosas industrias de serie, se funda en un proceso ya logrado de empobrecimiento de esas actividades.

Visión "optimista" por un lado, de un mundo de trabajo que vuela hacia uno o más modelos más eficientes en lo social y más beneficiosos en lo económico; visión "pesimista", por otro, de un mundo que no cambia más que superficialmente, sin renunciar a sus buenos viejos principios taylorianos. Visión atrayente, por un lado, portadora de novedades, de "modernidad"; visión más cansadora, por el otro, donde se recuerdan y desmenuzan los procesos y enfoques clásicos.

*Lean production* (producción frugal o alivianada), organización calificante, empresa interactiva y flexible, toyotismo, redes de complementariedad entre firmas... vocabulario no le falta a la nueva *one best way*. Porque ¿cómo dejar de considerar así esto que se nos presenta como un modelo de producción que utiliza menos de todo en comparación con la producción de masa: menos esfuerzos humanos en la fábrica, menos superficie ocupada e inversión en herramientas; menos ingenieros para desarrollar un nuevo producto en menos tiempo, menos *stocks* en los locales, mucho menos defectos, una mayor y siempre creciente variedad de productos.

Según los partidarios del "modernismo", el advenimiento y la difusión de nuevos modelos parecen ineluctables, inscriptos en cierta forma en la lógica de la historia, porque son mejores, más eficaces.

Este enfoque teleológico de la evolución reproduce la visión de un Taylor o de un Ford para quienes en el mundo se impondrá lo que consideraran la manera justa y eficaz de hacer, la *one best way*.

Para los otros, la *one best way* tayloriana y fordiana todavía no ha expirado, y continúa siendo competitiva en nume-

rosos planos: el costo del cambio podría resultar más importante que las ventajas obtenidas y, en la coyuntura actual, el modelo tayloriano-fordiano seguirá, en el fondo, siendo la *one best way*.

### Otra grilla de lectura

No es fácil progresar en un debate que se desarrolla en estos términos: las referencias conceptuales resultan huidizas para definir tanto el modelo tayloriano-fordiano como el llamado japonés o aun el sueco. Sobre el toyotismo y su interpretación, los análisis son divergentes. Para algunos, nada demasiado nuevo. ¿Acaso no he descubierto con estupor, durante una breve estadía en el Japón, que el famoso derecho de un operario -evocado con tanta frecuencia- a detener una cadena de fabricación, por razones de seguridad o incluso de calidad, no era más que un derecho puramente teórico y que era impensable que se llegara a un extremo semejante? El toyotismo no sería, en el fondo, más que un modo más inteligente de aplicación de la filosofía fordiana, que ni siquiera impulsa un real compromiso de los trabajadores y que exige de ellos mucho más en el plano físico [FUCINI y FUCINI, 1990]. Y ¿qué decir del modelo sueco mencionado por algunos autores, cuando nos enteramos de que en 1993 se cerró la fábrica, tan famosa y emblemática, de Uddevalla, y en 1994 la de Kalmar, ambas pertenecientes a la Volvo?

En el estado actual de los conocimientos científicos, los riesgos de enrolarse en un debate de esa clase son bien reales. El peligro es cristalizarse en posiciones caricaturescas e indiferentes al mandato de los hechos, rigidizar las situaciones, excluir todo enfoque que intente el estudio de la dinámica interna de las empresas, en especial las francesas, identificando las distintas lógicas imperantes, su articulación y su base sociológica.

## 2. Los espacios de la empresa y su evolución

Para intentar comprender las evoluciones que se están operando en numerosas empresas francesas, podemos considerar a toda empresa como un sistema organizacional y distinguir en él tres dimensiones: el funcionamiento interno de la empresa, el contenido de las relaciones sociales y la organización del trabajo *stricto sensu* [Danièle LINHART, 1992].

Esta diferenciación se aproxima a algunas otras, propuestas, por ejemplo, por Jacques-Henri Jacot, quien distingue entre la organización de la producción y la organización del trabajo [1990], Gérard Bordenave, que diferencia el proceso de producción, la organización de la empresa y el entorno [1992], Philippe Zarifian [1992], quien retoma la distinción introducida por Pierre Naville [1963] y su equipo entre sistema técnico y sistema de trabajo como resultado de la automatización, o incluso por Jean-Pierre Durand [1993], que aísla respectivamente "la interface entre empresa extendida, la estructuración interna de cada empresa y la organización del trabajo".

Los esfuerzos de diferenciación mencionados presentan el interés de permitir un análisis que tiene verdaderamente en cuenta las cosas. Salimos así de un sesgo frecuente en nuestros días, que consiste en tomar a la empresa en su globalidad, bajo todas sus dimensiones, sin aprehender más que una sola y única dinámica, haciendo converger hacia un mismo objetivo todas las partes de la empresa. Este sesgo se explica, probablemente, por el reciente redescubrimiento de la empresa "como categoría de análisis pertinente en sí misma", como institución o como actor estratégico, y por la voluntad de darle la espalda a un pasado bien cercano [Sociologie du travail, 1986; *Cahiers du Lestré*, 1987]. Pasado en el que los sociólogos (y hasta los economistas) del trabajo no se interesaban más que por el taller, los obreros, las calificaciones [RUPPIER, 1984], y en el que la empresa se reducía a un simple te-

ma de investigación, un marco o un decorado. Sin embargo, este cambio radical de perspectiva ha contribuido a hacer que la empresa pase de tener un status de caja negra a otro de sistema homogéneo y compacto, que no puede ser captado más que globalmente. Tal cambio no favorece para nada el análisis de su evolución, en la medida que estamos obligados a razonar en términos de todo o nada.

Ahora bien, las transformaciones que implementan las empresas en vías de modernización están lejos de cubrir uniformemente todos los espacios, todas las dimensiones de la empresa. Y, justamente para identificar y evaluar esas transformaciones, conviene introducir, dentro de la entidad que constituye una empresa, distinciones y diferenciaciones.

### Las tres dimensiones de la empresa

Todo sistema organizacional tiene un objetivo y una lógica de conjunto. Podemos, entonces, denominar *funcionamiento interno de la empresa* al espacio en el que se articulan y coordinan sus diferentes funciones, sus diferentes actividades (entendiendo que el taller, la fabricación, no constituye más que una de las funciones de la empresa además de las oficinas de métodos, de organización y ordenamiento del trabajo, además del marketing, el aprovisionamiento, los recursos humanos, la investigación y desarrollo, etc.). Es el espacio en el que se realiza la coordinación de conjunto, la compatibilización de las múltiples lógicas profesionales con vistas a la realización de un único objetivo común: obtener la rentabilidad y la supervivencia de la empresa. Es dentro de este espacio donde se administra y se define la productividad global de la empresa para retomar el concepto de Veltz y Zarifian [1992]. Según estos autores, el taylorismo se caracteriza por la búsqueda de la productividad local focalizada en el puesto de trabajo, no siendo la productividad global más que el resultado *ex post* de las productividades locales obtenidas. Desde esta perspectiva se comprende que, durante los años triunfantes del taylorismo, las investigaciones en ciencias so-

ciales del trabajo se hayan concentrado esencialmente en el taller, dejando de lado la lógica del funcionamiento interno de la empresa. Esta toma, como contrapartida, todo su sentido en la coyuntura de la década del 80 y 90 cuando un mercado particularmente caprichoso impone exigencias cada vez más fuertes en materia de flexibilidad y capacidad de reacción, que implican una capacidad muy grande de cooperación y de integración de las múltiples actividades de la empresa.

El espacio del funcionamiento interno de la empresa no se limita a sus fronteras jurídicas, sino que engloba el tipo de relaciones que ésta mantiene con sus proveedores, sus subcontratistas, sus minoristas, con su entorno en general.

Toda empresa constituye un lugar donde se organiza el trabajo, y define, por ende, el modo de cooperación de sus miembros. Define la división y la organización del trabajo, es decir el contenido de las tareas de unos y otros, así como las modalidades de su articulación. La división y la organización del trabajo, constituyen de esta forma un segundo espacio de la empresa, que intelectualmente podemos disociar del primero. Este es el espacio que ha concentrado, en sociología del trabajo, la mayoría de las investigaciones y estudios. Es sobre él que se constituyó la tradición francesa de la sociología del trabajo: el análisis de los puestos de trabajo, de las calificaciones, la capacitación, los conflictos vinculados al reconocimiento de las calificaciones y las condiciones de trabajo; las relaciones jerárquicas, las vivencias del trabajo obrero, la brecha entre trabajo prescripto y trabajo real, etc. Paralelamente, esta "veta" de investigación se ha agotado en cierta forma, y disponemos de cada vez menos estudios de campo sobre las formas concretas que, en nuestros días, adopta la organización del trabajo.

Toda empresa es también un conjunto coordinado de personas. Por consiguiente, es productora de un "vínculo social", de restricciones y de reglas formales e informales (esa es la razón por la cual los sociólogos se interesan en ella). Pe-

ro, como sistema de organización y de movilización de recursos en procura de su objetivo de rentabilidad y supervivencia, es usuaria de ese vínculo social y desarrolla estrategias para hacerlo funcionar de la manera más eficiente. Podemos, entonces, considerar que existe un tercer espacio en la empresa, el de las relaciones sociales, es decir, en este caso, modelos ideológicos y culturales de control y de movilización de los trabajadores.

Zarifian [1992] propone la idea de que el taylorismo se caracteriza por "un enfoque de la eficiencia económica sintetizado en la noción de productividad de las operaciones de trabajo, un enfoque de las relaciones entre dirección y obreros que, lejos de basarse solamente en las restricciones, supone un nuevo tipo de compromiso recíproco, pero fundado en la aceptación de una desigualdad fundamental en cuanto al poder en la empresa. La gran fuerza de Taylor fue reunir estos dos enfoques en un solo *curso de acción* [...]. La invención del puesto de trabajo, que es la unidad organizacional básica, se yuxtapone con la concepción según la cual el obrero es considerado como una fuerza de trabajo y no como una persona". Ahora bien, una de las grandes tendencias de los años '80 y '90 es, incuestionablemente, la voluntad de los directivos de rehabilitar a la fuerza de trabajo en su condición de personas y la implementación de políticas tendientes precisamente a movilizar a esas personas en términos innovadores. En este tercer espacio de la empresa, se torna interesante estudiar las estrategias desplegadas y sus efectos.

### Redescubrimientos

Al igual que el espacio de funcionamiento interno, el de las relaciones sociales se reveló con la evolución de las estrategias de las empresas y vinculado con un nuevo entorno. Como el primero, se ha vuelto rápidamente un punto de convergencia de numerosas investigaciones y estudios: entre los dos, estos espacios concentran el máximo interés por parte de los expertos, aunque el tercero, el de la organización del trabajo está algo abandonado.

En el plano estrictamente metodológico, se comprenderá que la puesta en evidencia de estas tres dimensiones o espacios de la empresa corresponde a una lectura de la realidad facilitada por los acontecimientos de los años '80 y '90. Si bien las transformaciones que afectan a las empresas han permitido la identificación de estos tres espacios, no era menos cierto que también existían antes, aún cuando no resaltarán de manera tan destacada.

El "descubrimiento" de estas distintas instancias de la empresa corresponde claramente a un fenómeno nuevo, casi tanto para los actores de campo como para los investigadores: los mismos responsables de las empresas no asignaban más que un interés limitado tanto a las cuestiones derivadas del funcionamiento interno de la empresa (el mercado era, en esa época, mucho más fácilmente previsible, con una demanda, en la mayoría de los casos, uniforme y en constante aumento, las exigencias en materia de capacidad de reacción y flexibilidad eran mínimas), como a los temas referentes a las relaciones sociales (que no se tomaban en cuenta la mayoría del tiempo más que como parte de una política de prevención de conflictos).

Esta nueva grilla de lectura tridimensional permite una revisión de los trabajos antiguos, transparentando ahora elementos que antes no se consideraban.

Sin embargo, para percibir y analizar las evoluciones que se están operando, no es suficiente con distinguir los diferentes ámbitos que existen dentro de la empresa. Es también necesario distinguir los niveles de inscripción de estas evoluciones en la realidad [LINHART, 1993].

### Los cuatro niveles de inscripción del cambio en la realidad

En primer lugar, está el nivel del discurso, que remite a los referenciales dominantes en una época dada y refleja las sensibilidades y los puntos de vista que se han vuelto hege-

mónicos, y que encontramos bajo la forma de obsesiones gerenciales expresadas en los medios de comunicación, la prensa especializada, los múltiples coloquios y seminarios, y hasta los nuevos "paradigmas" de los expertos y los investigadores. Luego, tenemos el nivel de las prácticas, es decir, las políticas implementadas para operar los cambios, y es importante detectar los iniciadores y los grupos portadores de estos cambios. Después, está el nivel de los resultados, o sea, la evaluación de la adecuación entre los objetivos declarados y las realizaciones y, por último, el de los efectos, es decir, los resultados inesperados o, en todo caso, no explícitamente buscados.

Esta distinción tiene valor, porque permite restituir a cada nivel su importancia y su realidad, al mismo tiempo que otorga la posibilidad de analizar la brecha entre cada uno de esos niveles y los demás. De esta forma, es demasiado apresurado afirmar, como se hace a menudo, que no hay cambio y que todo es puro discurso, porque el discurso forma parte de la realidad, y, en tanto tal, la refleja y la orienta. También lo es declarar que todo cambia, porque podemos observar políticas tendientes a implementar un cambio sin preocuparse por evaluar realmente los resultados y los efectos de esas políticas.

Cruzando estos dos planos (espacios distintos de la empresa y nivel de inscripción del cambio en la realidad), nos encontramos mejor armados para aprehender y analizar las formas de evolución.

## II / LO QUE CAMBIA

En las empresas francesas de la década del 90, hay muchas cosas que cambian.

### 1. El funcionamiento interno de las empresas: transformaciones de fondo

Sostenido por los grandes empleadores franceses [RIBOUD, 1987] y acompañado por los diferentes estratos de responsables de las grandes empresas, se impone un discurso voluntario y coherente sobre las necesidades de cambio, en este espacio particular de interacción y de los modos de cooperación entre las grandes actividades de la empresa.

#### Un discurso ofensivo

El fundamento de este discurso es bien simple, casi maniqueo: es necesario romper con un pasado de empresas compartimentalizadas, burocratizadas, fuertemente jerarquizadas, sin cohesión interna, que constituyen verdaderos campos de maniobra en los que se enfrentan los clanes profesionales, de clases. Es necesario producir una nueva empresa, que se caracterice por la interacción, la comunicabilidad, la solidaridad, la cooperación, la integración y la flexibilidad. Más que el ataque a un sistema (tayloriano o fordiano), es necesario ver allí un claro y nuevo cuestionamiento de las especificidades nacionales, abreviando especialmente en nuestro sistema educativo y de capacita-

ción [MAURICE; SELLIER; SILVESTRE, 1982], de incorporación, y en nuestros códigos sociales. Michel Freyssenet [1992] escribió, para dar cuenta de este estado de cosas: "Taylor ha preconizado la destrucción de las funciones y no su compartimentalización. Por el contrario, el análisis minucioso del trabajo y de las condiciones en las que se lleva a cabo están en la base de su método y de su filosofía de la producción. Además, durante largo tiempo, los ingenieros diseñadores de los medios de producción han surgido de entre el personal jerárquico de fabricación y conocen bien el terreno. Como contrapartida, la evolución de su incorporación y de su carrera dentro de las empresas en estos últimos veinte años y la sobrevaloración de los aportes científicos con respecto a la práctica han conducido a la generalización de esta forma de diseñar a partir de una hoja en blanco y la definición de un producto nominal que los fabricantes no tendrán más remedio que respetar."

Por su parte, Philippe d'Iribarne [1989] analiza cómo, enraizada en la tradición cultural de Francia, la lógica del honor determina las conductas profesionales, independientemente de los organigramas oficiales. La lógica del honor que proviene "de la existencia de deberes propios de cada *estamento*" y que se traduce por "el prejuicio de cada persona y cada condición para definir lo que considera honorable o contrario al honor [...]. Sólo una tradición puede fijarlo. Está íntimamente vinculado al orgullo que cada uno tiene de su rango y al temor a perderlo".

Las bases de los discursos gerenciales son bien claras y discernibles. Esencialmente se reducen a las condiciones del mercado y de la competencia. Las empresas del pasado ya no están adaptadas a las exigencias de órdenes de compra caprichosas, imprevisibles y muy diferenciadas. Se acabó la época de las largas series uniformes, ahora es necesario, para adaptarse, adecuarse constantemente a las fluctuaciones comerciales; innovar sin cesar, recomponer y reformar permanentemente los equipos tecnológicos y los recursos humanos para responder, en un plazo mínimo, a la demanda. De ahora en adelante es necesario, indispensable, luchar contra las lógicas corporatistas de los dife-

rentes grupos profesionales que perjudican la calidad de los intercambios y de las cooperaciones entre los diferentes servicios funcionales. Es imperioso luchar contra las estrategias de poder (en el sentido de Crozier y Friedberg [1997]), que postulan que el comportamiento del actor corresponde a una estrategia racional motivada por el aumento de los beneficios personales conquistados en base a relaciones de poder) desarrolladas por los actores de la empresa y que van en contra de un funcionamiento al unísono. A cualquier precio hay que reducir la brecha cultural e ideológica entre los ejecutantes y los dirigentes.

Con argumentos basados en el plano económico, este discurso abreva también en la dimensión moral. Preconiza, en el fondo, que se renuncie a los particularismos, los egoísmos profesionales, a las estrategias personales de poder, que se abandonen los privilegios o pequeños beneficios en pro de la solidaridad, de la cohesión, de la coherencia, de la armonía social. Aboga en favor de una homogeneidad de las sensibilidades, de los puntos de vista, y de que "todo el mundo tire para el mismo lado", para que la empresa, retomando las nociones de *Gemeinschaft* y *Gesellschaft* (comunidad y sociedad) propuestas por el sociólogo Tönnies (1855-1936) [SECRESTIN, 1987], evolucione hacia la comunidad. Los términos "ética", "moral", "armonía", "consenso" recubren este discurso y complementan los argumentos económicos.

No hay duda de que por detrás está la sombra del modelo japonés que, en ciertos casos, puede mencionarse explícitamente.

### Como telón de fondo, la influencia japonesa

El modelo japonés, tal como se lo representan los occidentales, está, en efecto, identificado con la transparencia, la interactividad y la flexibilidad. En numerosos trabajos escritos por expertos, hay múltiples referencias a la cacería de zonas de sombra que libran los japoneses, y a la fantástica capacidad que tienen para trabajar en equipos polifuncionales, interactivos y unidos.



La influencia del modelo japonés puede apprehenderse, por ejemplo, a través del hecho de que la dirección de las fábricas Renault ha co-asumido la traducción del libro *The machine that changed the world* [1992], verdadera oda al toyotismo escrita por el equipo de Womack del Instituto Tecnológico de Massachusetts (EE. UU.), que explica que una de las claves del éxito y del rendimiento de las empresas japonesas estriba en su capacidad para implementar, a los fines del diseño de un nuevo producto (en este caso, un automóvil), grupos de proyecto verdaderamente cohesionados, estables, bajo la dirección de jefes dotados de poder y autonomía, y que trabajan todos al mismo tiempo diseñando los modelos y los métodos de fabricación. Una cooperación de esta calidad da cuenta del ahorro de tiempo realizado para el diseño y el lanzamiento de un nuevo modelo.

Este discurso engloba, en su dimensión tanto económica como ética, al ambiente de la empresa, a través de la palabra clave "calidad", que es la verdadera piedra angular del nuevo modelo de referencia. Alrededor de este objetivo sagrado de calidad se organiza, de hecho, la fusión entre lo económico y lo ético, por lo que, a diferencia de la "productividad", que no remite más que a los intereses inmediatos de la empresa y se asocia con lo penoso de la vida de trabajo de los ejecutantes, "calidad" se relaciona con la idea de una mayor consideración tanto del consumidor como del productor. El objetivo de calidad, al que casi se presenta como un "deber" de calidad, obliga, entonces, a una reorganización del funcionamiento interno de la empresa que integra la red de proveedores y subcontratistas. Lleva también a la introducción de relaciones más cooperativas con las empresas externas que coparticipan en la producción del producto final, y a terminar con las prácticas derivadas de las relaciones de fuerza permanentes y de la competencia sistemática. Hablaremos, entonces, de relaciones de confianza, del mismo tipo que las que la nueva empresa debe instaurar en su interior, tanto entre ejecutantes y dirigentes, como entre los diferentes servicios.

Este tipo de discusión (reconstituido a partir de la literatura gerencial, artículos de consultores y de distintos medios de co-

municación), referida en especial a las grandes empresas donde los sesgos corporatistas y el peso burocrático son más intensos, engloba, *ipso facto*, a todas las que, de una u otra forma, están vinculadas con ellas.

### De los discursos a las prácticas

A la luz de la investigación de campo, se puede adelantar que se han desplegado numerosos esfuerzos para inscribir en la realidad de las empresas lo que declaran en el plano del discurso. Pueden detectarse diversas transformaciones organizacionales que testimonian el interés que reviste este espacio para los iniciadores del cambio y de la modernización.

Señalemos, por ejemplo, la práctica tan extendida en las grandes empresas para romper la rigidez de estructuras muy grandes y burocráticas, que consistió en crear divisiones internas, agrupando, en torno de una misma familia de productos, mini-servicios funcionales (aprovisionamiento, métodos, planificación, recursos humanos, etc.). Se trata de lograr una mayor flexibilidad y una mejor cooperación de todos en torno de un campo más restringido. En cierta forma es la constitución artificial de PyMEs dentro de la gran empresa, aunque se las llame centros de gastos o de gestión.

Señalemos asimismo la tendencia, de rápida difusión, a reducir las líneas jerárquicas, a eliminar ciertos niveles intermedios para facilitar la comunicación y por consiguiente, la cooperación. De este modo, en numerosas empresas automotrices vemos cómo el corte C1 - C2 (C: capataz o contraamaestre) sustituye la antigua división jerárquica en jefe de cuadrilla, capataz, jefe de taller, jefe de departamento.

Señalemos, además, las políticas de descompartmentalización entre los servicios de fabricación, mantenimiento y alimentación, y control de calidad (donde el objetivo era inscribir una real transversalidad entre esas funciones) así como la instauración de grupos de proyecto, siguiendo el ejemplo de los equipos japoneses mencionados más arriba.

### La GPAC

Los sistemas de gestión de la producción asistida por computadora (GPAC) son bases de datos. Allí, cada empresa describe sus productos y sus medios de fabricación y memoriza así las relaciones entre productos en términos de compuesto/componentes. El objetivo de un sistema de GPAC es también programar la cantidad y las fechas de producción de cada uno de los componentes de fabricación, según las hipótesis comerciales y las relaciones de composición existentes entre productos. Toma en consideración los plazos de producción necesarios para cada pieza, las listas detalladas de los insumos aportados por cada proveedor y, por último, los stocks disponibles en cada etapa de planificación. Del plan de fabricación deduce las órdenes de producción correspondientes a cada máquina, tomando en cuenta el plazo determinado y detectando de esta manera forma las capacidades ociosas o los cuellos de botella que hay que respetar.

Fuente: Armand HATCHUEL y Hughes MOLET, "Les obscurs sentiers de l'efficacité" in D. LINHART, P. FERRAULT (eds.), *Le travail en piles*, PUF, "La Nouvelle Encyclopédie Diderot", París, 1991.

Señalemos, por último, la fortísima difusión de la práctica del "justo a tiempo", o flujo tirado<sup>2</sup>, importado también de los países del sol naciente y que, además del objetivo de disminución de stocks y acortamiento de los plazos de producción, intenta poner en evidencia, para eliminarlos, toda lentitud y disfunción que tenga la organización de la empresa, acompañándose con la implementación de relaciones del tipo cliente-proveedor entre los diferentes servicios o trabajadores de la empresa.

### La informática al rescate

La importante difusión de nuevas tecnologías basadas en la microelectrónica y la informática [LINHART, 1991b] corresponde,

<sup>2</sup>"Flujo tirado": técnica organizacional que consiste en comenzar la producción a partir de la demanda, que "tira" de la producción, mediante una combinación de just in time y kan ban, se opone a la de "flujo empujado" que consiste en producir y luego procurar empujar el producto al mercado. (N. de la t.)

en parte, a estos objetivos. Este tipo de nuevas tecnologías tiene como particularidad el hecho de que no abarcan únicamente las actividades de fabricación (en las que toman la forma de máquinas herramientas de comando numérico, robots y autómatas que funcionan aisladamente o en un taller flexible, o, incluso, en una célula flexible), sino que afectan también al diseño, la organización, la preparación y la gestión del trabajo [VELTZ, 1986] y, sobre todo, en la articulación de estas diferentes actividades entre ellas, como claramente lo explicita Marc Maurice [1985]: "Si éstas son tecnologías de información, pueden ser concebidas como tecnologías de organización en la medida en que permiten una recomposición del proceso global de trabajo [...] que tendería a integrarse en una red de estructuras más abstractas que permiten la circulación en tiempo real."

El uso de esa clase de tecnología permite poner en red las diferentes funciones y actividades de la empresa, e instaurar otra arquitectura interna de la empresa, más compacta, más articulada, más coordinada. La GPAC (gestión de la producción asistida por computadora) cristaliza bien esta potencialidad organizadora y racionalizadora para dar coherencia a los múltiples flujos que concurren en la producción. De hecho, corresponde a la informatización del entrelazamiento de funciones de naturaleza diferente. En Francia se está difundiendo sobre todo en base a un programa denominado MRP (Material Requirement Planning), descrito por Hatchuel [1986] en estos términos: "Tiene por objeto clasificar por plazo y por cantidad las diferentes fases de la fabricación de productos industriales: las compras de materia prima y de componentes, y los comienzos de cada una de estas fases." Tienen por misión la reducción de los stocks y el fiel seguimiento de las especificaciones de los clientes. Se encuentran, entonces, integradas la gestión de datos comerciales en función de los cronogramas de entrega, los de materia prima que entra en la fabricación de los productos y su almacenamiento, la de los datos técnicos referentes a la naturaleza y las características de los productos y, por último, la gestión de la actividad profesional en sí misma, es decir el desarrollo de las dife-

rentes tareas asociadas a los productos, y esto en vinculación con la asignación de los recursos humanos y el equipamiento.

Pero si seguimos a Hatchuel, Sardas y Weil [1986], descubrimos que esta tecnología de organización, que aporta coherencia e interactividad, exige, para funcionar bien, una real armonización-uniformación de las referencias, los datos, las relaciones, los enfoques. Resulta totalmente inoperante en una situación en la que cada servicio conservara, en una óptica de estrategia profesional, sus propios referentes, sus propios criterios, sus propios listados. La extrema complejidad e inestabilidad del modelo MRP, que representa todas las variaciones de la demanda a través de los servicios funcionales y del taller de fabricación, hace necesario que, para que sea operacional, se efectúe una estandarización de los datos, de los objetivos y los enfoques.

### La utilización del management participativo

El management participativo puede ser considerado un instrumento que contribuye ampliamente a este espíritu de uniformación y homogeneización del espacio interno de la empresa. Acompaña y nutre los esfuerzos de racionalización de los datos, referencias, nomenclaturas, y de armonización de los enfoques, lenguajes y sensibilidades. La implementación de grupos *ad hoc*, pluridisciplinarios, transversales, que reúnen personas de servicios y niveles jerárquicos diferentes, busca instituir verdaderas situaciones de intercambio y confrontación: unos y otros podrán hacer comprender allí sus restricciones, sus imperativos, sus prácticas y, como contrapartida, comprender y tomar en cuenta las de los demás. Dentro de estos múltiples grupos se recogen las diversas racionalidades partidistas y parciales de los diferentes sectores de la empresa, a partir de los cuales podrá construirse, eventualmente, una racionalidad global, en la que la coherencia presida todas las actividades y a todos los actores.

Los esfuerzos que los trabajadores realizan para la elaboración del proyecto de empresa, de su misión, sus objetivos y su identidad, pueden ser considerados dentro de la misma lógica.

Se trata de sustituir los oscuros arreglos, negociados informalmente por los diferentes grupos profesionales con lógicas del honor de sesgo corporatista, por una verdadera cooperación. Se trata de borrar de la empresa los privilegios y las susceptibilidades vinculadas a las tradiciones, deberes y prohibiciones de un "estamento" y promover una solidaridad a la medida de la empresa entera.

### Un impulso centralizador

Las innovaciones organizacionales, la utilización de nuevas tecnologías de organización y los procesos participativos se asocian, entonces, para promover y poner en práctica el modelo de empresa evocado en los discursos: una empresa transparente, fluida, interactiva, basada en la homogeneización de sus actividades y sus actores.

Sin embargo, hay que destacar que este conjunto de instancias conduce a un estado de normalización-codificación que va en el sentido de una lógica centralizadora antes que en el de la difusión de prácticas autorreguladas. Destaquemos esta paradoja: para hacerse más flexible, más fluida, menos jerarquizada, la empresa moderna se orienta hacia una fase de intensa codificación, que relativiza los márgenes de maniobra, los ámbitos de autonomía engendrados por las zonas de sombra, lugares predilectos para las estrategias de los clanes. En el caso de las acciones modernistas, Hatchuel [1988] hace notar que, de acuerdo con las declaraciones y los nuevos paradigmas que surgen de ciertos artículos de expertos, consultores, y hasta investigadores [STANKIEWICZ, 1988, así como COHENDET et al., 1988] están bastante emparentados con la filosofía tayloriana: "El objetivo tayloriano no es la gestión del trabajo según los principios del enfoque científico de las tareas. Pero cuando éstas son complejas y la performance depende de la influencia estadística de numerosos parámetros, F. W. Taylor fue el primero en admitir que hacían falta años para llevar a cabo la investigación empírica necesaria y obtener los consecuentes resultados." Desde esta óptica, la implementación de grupos participativos tiene por objeto, en cier-

ta forma, la subcontratación de los ejecutantes para la realización de esta "investigación empírica". Hatchuel [1988] propone así la idea de que la dirección científica de Taylor y el *management participativo* serían una única y misma cosa. De este modo, escribe, "la década del '80 ha sido un período de intensa formalización y normalización y, por consiguiente, de intenso *taylorismo*", y concluye que la conjunción del MRP y los círculos de calidad estarían preparando un "taylorismo participativo".

La idea de que el proceso de modernización que se está operando, que busca producir mayor fluidez y flexibilidad, se acompaña de una minuciosa racionalización, de una definición más explícita de las diferentes actividades, es compartida por otros autores, que, sin embargo, no anticipan nada sobre el grado de autonomía que de allí puede resultar para unos y otros. Es el caso especialmente de Zarifian [1992], quien escribe: "Descartemos desde el principio un error frecuente de la sociología del trabajo, que consiste en considerar que existe una especie de relación inversamente proporcional entre el grado y la sutileza de la preparación de la producción, por un lado, y la autonomía de los operadores por el otro." También es el caso de Berghozzi [1988], para quien la innovación y la centralización hacen buena pareja: "La burocratización de las organizaciones es sistemáticamente considerada como un envejecimiento que destruye la capacidad de innovar. Todas las teorías de innovación destacan el rol de la flexibilidad y la necesidad de aliviar las estructuras para evitar los procedimientos estandarizados que constituyen otros tantos frenos para la novedad. Mientras se trate de administrar proyectos poco numerosos, este modo de organización permite asegurar su seguimiento y su control regular, pero en el caso de lanzamientos frecuentes y regulares de nuevos productos, ya no es operativo. La desconcentración de las responsabilidades y la instauración de estructuras de proyecto favorecen la dispersión de los centros de decisión y la parcelización de las estrategias que se operan en cada una de las innovaciones en curso. El paso de proyectos episódicos a flujos de innovaciones impone, por el contrario, el establecimiento de "rutinas innovado-

ras" que recrean un mínimo de burocracia: por su intermedio se puede instaurar un control técnico y económico de los proyectos, que asegura la coherencia dentro de una familia de productos." Es igualmente el caso de Liu [1988], ingeniero en organización, quien constata, luego de una importante investigación sobre el cambio organizacional realizada en Quebec, Suecia y Francia, que "el principal inconveniente estriba en la dispersión de las preocupaciones organizacionales entre un número muy extenso de actores".

### Una cierta coherencia

Enunciamos, llegados a este punto, dos señalamientos. El primero, para poner en evidencia la convergencia entre el modelo evocado en las discusiones y las políticas desplegadas. La innovación organizacional, la utilización de nuevas tecnologías y la gestión participativa son instrumentos empleados por los gerentes para romper con el pasado, para promover una empresa de una clase nueva y mejor adaptada al entorno económico y social. El segundo, para marcar los propios límites del discurso. Confrontando el nivel del discurso con el de la práctica, tomamos efectivamente conciencia de la poca nitidez, del carácter aproximativo de los modelos, los referentes explícitos o implícitos que vehiculiza, así como la dificultad para dominar todas las implicancias de lo que preconiza.

Que la empresa fluida, flexible y adaptable sea también una empresa fuertemente estructurada y formalizada es una hipótesis que debería aconsejarnos una gran precaución en el debate sobre el *post-taylorismo* y *post-fordismo*. De igual modo, habría que tener una gran prudencia en cuanto a la evaluación de los resultados de dichas prácticas.

### Resultados bastante decepcionantes

Poco definidas en los discursos y complejas en las prácticas, las orientaciones merecen, sin embargo, una evaluación. Los estudios disponibles revelan, de hecho, una brecha cierta entre la

fuerza de los discursos y la importancia de los esfuerzos desplegados en el terreno, por una parte, y los resultados obtenidos, por otra.

Las lógicas de los clanes, las estrategias de los feudos y las políticas corporatistas no se han desvanecido. Lejos de ello, quienes detentan privilegios no parecen tener gran empeño en renunciar a sus prerrogativas ni a sus zonas de sombra para cooperar con toda transparencia con otros grupos profesionales. Estrategias tales como exhortar a la solidaridad en nombre de la eficacia y de una nueva ética, multiplicar las ocasiones de encuentros y diálogos al interior de grupos transversales *ad hoc*, o acciones de intercambio y progreso en torno a la definición de un proyecto de empresa o la implantación de tecnologías que requieren homogeneización, no son suficientes, al parecer, para desestabilizar las prácticas enraizadas en culturas profesionales heredadas del pasado.

Así, Hatchuel, Sardas y Weil [1986] nos revelan que, en el marco de la implementación del nuevo MRP, surgen importantes dificultades en cuanto a la producción de datos simples, confiables y coherentes entre sí. Precisamente, uno de los objetivos del MRP es unificar, dar coherencia a las actividades, pero hay inconvenientes para la operacionalización, que requiere, desde el inicio, una convergencia de los enfoques y las racionalidades. "Podemos suponer que una vez que la definición [del concepto de artículo] se comprende bien, su aplicación no plantea demasiados problemas. En efecto, no es nada difícil, porque el responsable de la gestión de producción tiene, con frecuencia, problemas para transmitir su punto de vista, en la medida que las nomenclaturas, una vez establecidas, sirven, en general, para otros usos además de la planificación." Cada servicio filtra en función de su propia estrategia, de su propia óptica, el sentido de los datos en dirección de la gestión de la producción.

### Pesados lastres

Philippe d'Iribarne [1989] pone claramente en evidencia la importancia de la herencia cultural, la profundidad de las raíces

de lo que denomina "lógica del honor", importante en su opinión, a punto tal que puede ser una torpeza ir demasiado en contra de la corriente de estas realidades. Si las formas de modernización se oponen a las lógicas del honor, "veremos -dice- florecer miles de defensas que tratan de proteger ese honor; cada una defenderá su independencia en forma tanto más estrepitosa cuanto más amenazada la vea".

La ruptura entre trabajo manual e intelectual y la distancia que separa a los diferentes grupos profesionales (ingenieros, contadores, especialistas en comercialización, técnicos, etc.) todavía son todavía profundas en Francia, mantenidas por un sistema educativo y un código social no adaptados al nuevo modelo que la alta gerencia intenta implementar.

Si tomamos el ejemplo de la reorganización de la línea jerárquica de supervisores en S1-S2 [LINHART, ROZEMBLATT, 1990], se pueden apreciar bien las zonas de peso. Los S1, en la nueva organización, provienen de las bases y, en general, son ex-capataces o incluso ex-jefes de cuadrilla. Los S2, en su inmensa mayoría, tienen estudios superiores; generalmente son ingenieros que hacen sus primeras armas en el taller antes de tomar a su cargo tareas o funciones más prestigiosas. Uno de los argumentos de esta mini "revolución jerárquica" es acortar la longitud de la carrera de transmisión y poner a los ingenieros en contacto -cerca- con la realidad del terreno, para facilitar los intercambios, crear afinidades entre grupos profesionales que habitualmente están tan alejados.

Ahora bien, incluso cuando la línea jerárquica se halla espectacularmente reducida, se aprecia que una fuerte ruptura se instala entre los S1 y los S2. Los primeros se sienten encerrados en un universo todavía más restringido que antes. Saben muy bien que, teniendo en cuenta su escaso bagaje escolar, no tienen prácticamente ninguna oportunidad de acceder a la formación de S2.

Por su parte, estos últimos no hacen más que estar de paso y, en la práctica, están tironeados por el número de reuniones y de responsabilidades exteriores al taller que a menudo no les permiten estar a disposición de los S1 y hasta parecen ser inaccesibles.

bles para ellos. ¿Cómo no cuestionar la calidad de la cooperación que se instaura entre estas categorías?

Otro ejemplo de la dificultad de hacer evolucionar las prácticas laborales es aportado por la débil inscripción de la transversalidad en la realidad de las fábricas [LINHART, ROZENBLATT, 1990]. Pese a la implementación de grupos plurifuncionales, a la descentralización de ciertos agentes de mantenimiento en las líneas de fabricación y a las campañas de sensibilización, la simbiosis no siempre tiene lugar. Los servicios de mantenimiento y reparación tienen dificultades para hacer comprender sus exigencias y restricciones profesionales a los de fabricación, exclusivamente preocupados por los problemas de producción a corto plazo y cuestiones de tiempos de entrega, y renuentes a que se asigne tiempo a lo "preventivo", es decir, a las operaciones de reparación que intentan prevenir eventuales averías mediante la corrección de defectos debidas al desgaste o a la acumulación de pequeños problemas. A la inversa, los agentes de fabricación con frecuencia tienen la impresión de que los responsables de mantenimiento no los "escuchan", de que no reciben ayuda o de que sus necesidades no se toman en serio. La brecha existente entre estas diferentes categorías profesionales se profundiza más cuando, del lado de los agentes de fabricación, las instalaciones se modernizan espectacularmente con la llegada de los robots cada vez más sofisticados, mientras que del lado del mantenimiento siguen con los mismos medios "tradicionales" y con un personal "a media máquina".

Si bien los resultados deben considerarse, en conjunto, decepcionantes, rescataremos, sin embargo, más allá de los límites impuestos por la imprecisión de los objetivos declarados, la convergencia entre el discurso y las políticas innovadoras introducidas en las empresas en vías de modernización; la debilidad de los resultados debe ser atribuida sobre todo a la naturaleza cultural o "social", de los obstáculos, más que a la insuficiencia de los dispositivos implementados. Inversamente, siempre podemos observar que las nuevas "rutinas" de transversalidad se imponen en numerosas empresas y podrían, con el tiempo, tener una real influencia sobre los comportamientos profesionales.

### Efectos inesperados

Se podría alegar que, en cierta forma, el creciente interés de los sindicatos por este espacio de la empresa que es su funcionamiento interno y su voluntad de compromiso, está vinculado a la importancia que toma tanto a nivel del discurso como al de los esfuerzos realizados en el terreno.

Desde principios de la década de los '80, dos centrales sindicales, la CGT y la CFDT afirman, cada vez con más fuerza, su voluntad de tener influencia sobre las orientaciones y decisiones que se tomen en esta materia, de hacerse oír en cuanto a las opciones de racionalidad, las innovaciones tecnológicas y organizacionales. Ciertamente, una maduración interna que acompaña los debates y reflexiones de largo aliento bajo la presión de la crisis económica y de la desindustrialización ya habían erosionado las fuertes convicciones heredadas del pasado que llevaban al rechazo de toda idea de implicación en la organización y la gestión de la empresa [BORZEIX, 1980; MOURAUX, 1986]. No obstante podríamos preguntarnos si un cuestionamiento tan fuerte de las tradiciones reivindicativas no ha sido acelerado y facilitado por la puesta en escena de esta dimensión redescubierta de la empresa tanto en los discursos como en las políticas desplegadas. Frente a los imperativos desenfrenados del mercado, las empresas han tomado nuevamente posesión de este espacio, manifestando sus claras intenciones de reapropiarse de él, de reinvertir en él y, en todo caso, de controlarlo mejor. ¿No será acaso por esa razón que los sindicatos se plegaron con mayor facilidad, considerando más legítimo no entregar ese campo a las prerrogativas patronales exclusivamente? Imponerse en este ámbito se ha convertido en el objetivo explícito de la CGT, como lo expresara claramente Gérard Alezard en 1982: "Si queremos avanzar en los problemas de producción, trabajo, productividad o eficacia económica, es necesario afinar nuestras propuestas, influir sobre las decisiones y orientar la gestión". Es decir, presentar otros criterios de gestión diferentes a los definidos por las direcciones empresarias que, según ellos, están dirigidos a privilegiar las economías en trabajo viviente, disminuyendo el empleo e intensificando el trabajo. La CFDT, por su parte, reivindica

ca con igual fuerza el derecho de injerencia sobre estas cuestiones, en un enfoque formulado en términos de cooperación conflictiva.

No es eso lo que buscan los empresarios. No tienen ninguna intención de negociar en este terreno con las organizaciones sindicales. Por el contrario, a través de los múltiples dispositivos participativos, buscan instaurar un diálogo directo con los trabajadores y "negociar" directamente con ellos los términos del inmenso trabajo de racionalización y de homogeneización que emprenden, en el que los asalariados tienen que desempeñar un activo rol y donde se trata de lograr su adhesión a las nuevas "reglas de juego".

El legislador socialista se esforzó, a través de las leyes Auroux [1982], que amplían los derechos de los sindicatos en materia de información y negociación económica y tecnológica, por construir el escenario para una implicación de las organizaciones representativas de los asalariados en la evolución de este ámbito de la empresa. Es forzoso señalar, sin embargo, que el nuevo papel de los sindicatos está aún lejos de establecerse [AMADIEU, MERCIER, 1985; REYNAUD, 1987; SEGRESTIN, 1987].

## 2. Relaciones sociales: la promoción del individuo

Las condiciones ideológicas y culturales de la movilización de los recursos humanos en la empresa representan un segundo ámbito de la firma donde las "cosas se mueven" mucho.

En primer lugar, en el plano del discurso, destaquemos la extrema homogeneidad de los puntos de vista. Todo el mundo (gran empleador, jefe de planta, consultor, experto, sindicalista o investigador) está de acuerdo en considerar que la riqueza de la empresa está constituida, sobre todo, por su capital humano. ¿Quién no insiste, en nuestros días, en la importancia de la inteligencia y la inventiva humana? ¿Quién no habla del rol deter-

minante que tienen los saberes, el *savoir-faire*, el *savoir-être* informal, producidos y movilizados constantemente por los trabajadores para hacer frente a los imprevistos y disfunciones incesantes de todo proceso de trabajo? ¿Quién no afirma que es necesario respetar y alentar a los hombre y mujeres de la empresa, ponerlos en situación de ser actores de la compañía? El último libro de Serviex (quien junto a Archier desarrolló el concepto de *empresa de tercer tipo*, la de los tiempos modernos y de la excelencia [1984]) y no se llama, acaso, *Zéro mépris*? Los discursos reiterados por los *média* y los tautales de textos sobre management en la prensa especializada desgranar, como una incansable letanía, esta orientación "humanista" de la empresa de los '80 y los '90. Forman parte de nuestro paisaje de tal manera que a veces olvidamos a cuál aceleración fantástica de la historia correspondimos a esta posición unánime de los grandes empleadores, que no piensan en otra cosa que capacitación, compromiso y participación de los trabajadores.

### Un gran viraje

No hace tanto tiempo, en efecto, antes de la década de los '80, las empresas representaban, en Francia, el pináculo de la confrontación social, donde se cristalizaban todos los conflictos, donde resonaban las lenguas guerreras de los representantes sindicales y los discursos, llenos de desprecio y desconfianza, de los empresarios. Todavía estábamos en la línea recta de la lucha de clases. Distanciadas de la ciudadanía [LINHART, 1991a], las empresas se atrincheraban detrás de su reglamento interno y las nociones de democracia o de civismo no trasponían los pesados portones de los establecimientos.

Para los empresarios, los trabajadores representaban una fuente de inquietud, hasta de angustia. Tenían que vivir en una atmósfera de continua tensión, sabiamente conservada por las organizaciones sindicales combativas, que alterlaban los paros

<sup>3</sup> "Cero desprecio", en clara alusión a los "ceros" postulados por la Calidad Total: cero defecto, cero demora, etc. (N. de la T.)



con las amenazas de huelga, las manifestaciones callejeras y las movilizaciones. Los patronos no disimulaban, la mayoría de las veces, su hostilidad hacia esos trabajadores del otro bando, que cuestionaban la legitimidad de la empresa y de sus jefes.

En otros términos, a fines de la década de los '70, las empresas francesas se caracterizaban claramente por una profunda fractura social, ideológica y cultural entre el mundo de los ejecutantes (los obreros y empleados) y el de los dirigentes. Dos mundos se enfrentaban, silenciosamente en la cotidianidad de las actividades, y con fuertes declaraciones en el campo de las relaciones laborales.

De pronto, he aquí que los discursos transmiten una cosa completamente distinta. ¿Quién no habla de cooperación, de solidaridad, consenso, democratización, buena convivencia y civismo en la empresa? ¿Quién no se refiere a la cultura de empresa, diciendo que tiene identidad, un alma incluso [ETCHEGOYEN, 1990]?

Lo que hay que retener de estos discursos es, sobre todo, la idea de que hay una convergencia de intereses entre la empresa y los trabajadores. La empresa no puede sino mejorar su performance y su competitividad cuando su personal, mejor capacitado, se desarrolla en un trabajo en el que tiene responsabilidad y autonomía, en el que puede desplegar su inteligencia, su sentido de iniciativa, su inventiva. Lo que es bueno para la empresa, lo es también para los trabajadores y viceversa.

Encontramos aquí un argumento que, en su tiempo, desarrollaban Taylor y Ford, cuando afirmaban que, con la organización que postulaban, habría importantes aumentos de productividad, permitiendo salarios más altos para los trabajadores así como la constitución de un verdadero mercado de bienes accesibles a todos. ¿No afirmaba acaso Ford [BORDENAVE, 1992] que, en sus fábricas, no sólo producía automóviles sino también hombres, con la idea subyacente de un acuerdo equitativo, del que surgiría un nuevo tipo tanto de productor como de consumidor?

En este fin de siglo XX, nuevamente se propone un *deal* honesto, pero cuyos términos se declinan de otro modo, no ya sobre el plano monetario sino en otro, más humanista, de respeto a la persona, a su inteligencia y a su deseo de compromiso y autonomía.

### La irrupción de la palabra

La empresa pintada por los discursos actuales es justamente esa donde se habla, en la que los ejecutantes tienen derecho a la palabra y donde ésta se convierte no sólo en una herramienta para las relaciones sociales sino también en un instrumento de gestión y en un recurso. La expresión, la concertación, el diálogo y el intercambio son, de ahora en más, presentados como la nueva práctica habitual de la empresa.

¿Se encontrarán huellas de su evolución en las políticas empresarias?

Si observamos las tendencias generales de las políticas sociales en la empresa francesa de las décadas de los '80 y de los '90, no podemos menos que sorprendernos por la extrema importancia que cobran los dispositivos participativos. Tomamos más conciencia de esta importancia comparando la situación francesa con la de otros países europeos [LEHNER, 1991]. En 1987, por ejemplo, encontramos 40.000 círculos de calidad en Francia, contra 4.000 en la República Federal de Alemania y en Gran Bretaña, 2.000 en Bélgica, 5.000 en Suecia y 4.000 en Italia. A esos 40.000 círculos de calidad podemos agregarles los millares de grupos de expresión directa de los trabajadores, negociados e implementados en las empresas del sector privado (en el sector público se habla de *consejos de taller*) para dar respuesta a la ley "Auroux" del 4 de agosto de 1982 (prorrogada, luego, durante el gobierno de Jacques Chirac) que no tiene equivalente en otros países. Además se suman múltiples grupos de toda clase (de intercambio, de progreso, grupos *ad hoc*, etc.) y campañas de movilización en torno al "proyecto" de las empresas, a la cultura y la calidad.



Estas diferentes instancias del dispositivo participativo tienen, claramente, objetivos precisos, explícitos, que dependen, entre otras cosas, como hemos podido apreciar más arriba, de la racionalización y de la uniformidad del funcionamiento interno de la empresa. Sin embargo, los estudios de campo [LINHART, 1991a] ponen en evidencia el hecho de que, con frecuencia, tienen fines explícitamente sociales, de pacificación de espíritus y de alojamiento de las relaciones interjerárquicas y de difusión de un modelo de relaciones sociales más amigable y consensual. A menudo se trata, aunque sea implícitamente, de crear lugares de sociabilidad en los que los trabajadores descubren que se les solicita que hablen, que den su opinión, que se los tome en serio y se los respete. A su manera, introducen una cierta democracia en la empresa y dan a los trabajadores un lugar institucional como actores, al invitarlos a participar de la transformación y modernización de la empresa desde estos diferentes lugares de intercambio, de diálogo y concertación.

### La década del 70: una política de pasos cortos

Esta política que muestra la voluntad de introducir una cierta ciudadanía de los trabajadores en la empresa no arranca con las leyes Auroux. Desde fines de la década del 70 se observaba, en efecto, en numerosas empresas, el creciente número de circuitos de calidad. Las razones de estas iniciativas consistían en la voluntad de mejorar la calidad de los productos inspirándose en el modelo japonés, al mismo tiempo que difundir muy paulatinamente y de manera muy didáctica, un nuevo tipo de relaciones sociales en la empresa [LINHART, LINHART, 1985]. Apoyándose exclusivamente en voluntarios, dispuestos a jugar al juego de la concertación, estas formas de implicación de los trabajadores querían constituir una demostración de la posibilidad y la importancia de las relaciones más consensuadas, palanca a partir de la que se difundiría un nuevo sistema de valores, experimentando con nuevos circuitos de intercambio, de información y de cooperación, en fin, una nueva forma de solidaridad.

Además de una operatividad más inmediata, vinculada a una u otra preocupación organizacional o técnica, esos grupos participativos mostraban así la voluntad de las gerencias modernistas de transformar el "funcionamiento social" de la empresa. Frente a las nuevas exigencias de flexibilidad, de velocidad de reacción y adaptación, es necesario, desde su punto de vista, poder confiar en los trabajadores, cosa impensable en el clima de antagonismo y conflictividad latente de la época. La necesidad de salir a cualquier precio de la herencia de lucha de clases impulsaba a algunas direcciones empresarias a introducir ámbitos de diálogo y concertación directa con los trabajadores, lo que presentaba además la ventaja de marginalizar las organizaciones sindicales que amenazaban con contrarrestar este objetivo de pacificación y normalización social. Desde antes había quienes preconizaban abiertamente la necesidad de una nueva cultura, de una nueva moral de empresa, para dominar tanto las nuevas tecnologías como los mercados imprevisibles e inciertos. Así, Alain d'Iribarne [1984] podía escribir: "Observamos un rol incrementado de los *savoir-être*, tales como la cooperación y la confiabilidad. La automatización de los sistemas complejos intergrados aparta al hombre del núcleo de la producción y reduce sus intervenciones. La confiabilidad de este último depende de su capacidad técnica, pero también de su sistema de valores".

En esa época se apreciaba una política prudente y que avanza a pasos cortos, que va probando las formas de cooperación construida "a medida" de la empresa, que escapan a la solidaridad de clase o de clan, y dentro de las que se avizoran los posibles términos de un idioma común, de sensibilidades compartidas, aún cuando todo esto adopte la forma de islotes participativos muy discretos, a los que no se intenta expandir más que con mucho tacto y sobre la base de aprendizajes adquiridos con paciencia.

### Un verdadero reguero de pólvora participativo

A partir de mediados de la década del 80 asistimos a una verdadera explosión de lo participativo en las grandes empresas

francesas. ¿Qué director de recursos humanos que se respete no se aboca a las acciones participativas y no promueve un clima de comunicación y de diálogo en el que se valoriza la libre expresión de los trabajadores?

Un índice de la función social de los distintos grupos participativos consiste en el contenido de los cursos de capacitación, focalizados sobre todo en las técnicas de comunicación y sin una verdadera fundamentación en lo profesional. No hay dudas: esos grupos son antes que nada verdaderas máquinas de comunicar.

En el marco de las políticas de reivindicación del individuo y de su derecho a expresarse y comprometerse, destaquemos también la extensión de las prácticas de individualización de los salarios, que están principalmente dirigidas al personal de producción pero que se extienden cada vez más a las categorías de obreros y empleados. Esta individualización se basa sobre una cuasi-negociación entre el personal de que se trate y sus superiores, y en su transcurso el trabajador se compromete a cumplir con un cierto número de objetivos que él mismo se propone; las diferencias en el aumento de sus remuneraciones dependen entonces de la evaluación de resultados, que también se hace en base a una entrevista individual. Detrás de estas innovaciones salariales se establecen los términos de una nueva ética que emerge, que restaura la noción de méritos y de distinción, que destaca un individuo por encima de su colectivo y que reintroduce la legitimidad de la recompensa [LINHART, ROZENBLATT, VORGELE, 1993].

Podemos, entonces, sin aventurarnos demasiado, constatar un verdadero esfuerzo por inscribir los nuevos principios, enunciados en los discursos, en la realidad de las empresas. Pero ¿qué análisis podemos hacer a nivel de los resultados?

No se necesitan grandes investigaciones para descubrir que se produce -bastante rápido, por otro lado- un agotamiento de las diversas acciones participativas implementadas. Tal como lo pone en evidencia el balance realizado por el Ministerio de Trabajo, el derecho de expresión, en especial, no ha resistido en absoluto su tercer año de aplicación. Recibido en un principio al

grito de "No a los *soviets* en la empresa" por parte de un empresario que tenía por su prudente política de pasos cortos basada en las acciones voluntarias, el derecho de expresión se vio rápidamente englobado en dispositivos participativos cada vez más sofisticados y consecuentes. No obstante, prácticamente jamás logró imponerse y pueden probarlo los informes de los numerosos estudios sobre este tema. La mayoría de los grupos de expresión, después de la tercera o cuarta reunión, no mostraban mayor entusiasmo con la idea de reunirse y morían de muerte natural.

El fenómeno es sensiblemente diferente en lo que se refiere a los círculos de calidad. Como funcionaban de modo distinto al de los grupos de expresión y disponían de más tiempo (una tarde por quincena, aproximadamente, para los primeros, contra un promedio de cuatro reuniones anuales para los últimos), de más medios (ciertos círculos de calidad cuentan con pequeños presupuestos) y también de atención (no olvidemos que son, en su gran mayoría, constituidos a iniciativa de la jerarquía con el fin de solucionar un problema preciso) han funcionado indistintamente mejor durante varios años. Sin embargo, no han podido encontrar, tampoco ellos, una velocidad de cruceo satisfactoria. Y cada vez prosperan menos.

De la misma manera, las diversas campañas de movilización (en torno de un proyecto de empresa, de su imagen o su marca) se extinguen uno tras otro.

Lo que resulta más sorprendente de estas políticas participativas es precisamente su constancia, su perseverancia, a pesar de los fracasos o de los repetidos agotamientos. Tenemos la impresión de presenciar una repetida fuga hacia adelante, en la que, a cada abandono de una fórmula participativa por falta de entusiasmo de los participantes, se observa un empeño por inventar e implementar otra que tomará su lugar. Parece que la importancia del objetivo perseguido y su inscripción en un plazo relativamente largo fuera la explicación del encarnizamiento de ciertos directivos en hacer, contra viento y marea, "participación".

### A favor y en contra

¿Cómo explicar a la vez el relativo éxito de cada una de las fórmulas y su fracaso?

En lo que se refiere al atractivo que pudiera ejercer la participación en un principio, los elementos explicativos no son escasos. Existen indudablemente expectativas de mejorar el ambiente de trabajo, en términos de libertad de expresión, especialmente entre los jóvenes que, al ingresar a las empresas, están deseosos de cambiar las cosas y piensan que, en adelante, eso será posible gracias precisamente al dispositivo participativo ampliamente desplegado [LINHART, MALAN, 1990]. Como en general han heredado poco o nada de la cultura obrera de sus mayores (cultura tradicionalmente hostil a toda forma de cooperación o colaboración con "la patronal"), están más bien anclados en un sistema de valores en el que prevalece el individualismo, y agrandados a la empresa que les ofrece un empleo estable luego del recorrido cada vez más clásico compuesto por "changas" alternadas con desempleo, pasantías y trabajo en negro, los jóvenes constituyen uno de los ejes -transitorio- sobre el que se apoyan las políticas participativas.

Para esos jóvenes, la participación representa, en principio, una posibilidad inesperada de mejorar la calidad de su vida de trabajo, al igual -piensan- que sus posibilidades de promoción. Muchos son los que esperan que, entrando en ese juego, participando eficazmente y con inteligencia en los diferentes grupos de concertación, podrían evidenciar sus aptitudes, su buena voluntad y cumplimiento y se les ofrecerían puestos más estimulantes e interesantes desde el punto de vista financiero. Muy presentes en los dispositivos participativos, no acompañan para nada a sus mayores, que son mucho más reticentes ante la idea de poner en cuestión tanto los derechos adquiridos como el relativo estado de equilibrio pacientemente constituido. No dudan en proponer importantes modificaciones de la organización del trabajo, que alteran totalmente las costumbres, las rutinas y las certezas de unos y otros. Apoyan las nuevas políticas orientadas hacia la recompensa al mérito y consideran que es más importante dejar a cada uno librado a su suerte, según sus aptitudes y

su valor, en lugar de lanzarse a la defensa, que consideran ridícula, de un colectivo que protege a los menos fuertes, los menos competentes y quizá a los más perezosos.

Este capital de confianza de los jóvenes en favor de la empresa explica, en parte, los comienzos prometedores de cada nueva campaña participativa, pero se agota, sin embargo, con bastante rapidez, ya que, si bien hay evolución, a ellos les parece demasiado lenta y restringida.

Uno de los obstáculos más inmediatos para la implementación de las sugerencias formuladas por los grupos está en los mandos medios. Estos tienen muchas dificultades para adaptarse a una situación en la que los ejecutantes cuestionan la gestión y la organización de talleres y oficinas, que son de su competencia. No dudan, entonces, en contrarrestar o disuadir a los grupos. Les basta con demorar las respuestas, darlas en forma abstracta y despreciativa o dejar pasar eventuales decisiones de cambio según las propuestas expresadas [BORZEIX, LINHART, SEGRETIN, 1985].

Por otra parte, cuando se trata de introducir modificaciones importantes a la organización del trabajo, los grupos tropiezan con un obstáculo de otra clase: la fuerte reticencia de la dirección para salir de la filosofía tayloriana de división del trabajo.

### Las decepciones

Así, con relativa rapidez, los jóvenes perciben que los múltiples grupos participativos están desconectados de los desafíos fundamentales de la organización del trabajo, de la definición de los contenidos de las tareas y de las lógicas de carrera a lo largo de los sectores, y que se reducen a los lugares de socialización, de amistad, de democracia formal. Pueden expresarse, experimentar un nuevo tipo de relaciones sociales, lo que en sí mismo es poco menos que desdeñable, pero no tienen influencia sobre lo que más importa.

Sin impacto real sobre los resortes fundamentales del funcionamiento de la empresa (donde la lógica de los clanes profesionales está lejos de desaparecer, como lo evidencia el comporta-

miento de los mandos medios) ni sobre los de la división del trabajo, confinados al registro social, cultural y simbólico, lo participativo genera, entre los jóvenes, con el tiempo, cada vez menos entusiasmo.

Sin embargo, un resultado positivo de este gigantesco despliegue participativo es la rehabilitación de la empresa ante la opinión pública, denominada por algunos "relegitimación" o "reencanto" de la empresa.

La firma separada del resto de la sociedad, considerada como el vergonzoso enclave de la explotación y lo arbitrario, se convirtió, en una década, en una institución respetable, donde se adopta un discurso humanista, que da un lugar honorable a los trabajadores considerando sus aptitudes e inteligencia y apelando a su inventiva y cooperación, y donde se anuncian políticas sociales abiertas, calçadas de una cierta imagen de la democracia y el civismo. La ofensiva patronal en este frente sin duda se anotó puntos. Según las encuestas francesas, el empresario se ha convertido, en especial entre los jóvenes, en una figura respetada y cuyo éxito se le envidia, lo que era, impensable no hace tanto tiempo.

### Un repliegue individualista

En lo referido a los efectos, debe insistirse sobre la importancia de las decepciones y frustraciones engendradas por estos diversos grupos participativos entre los asalariados que les tenían fe y habían optado por involucrarse.

Uno de los contragolpes de este compromiso mal recompensado es un refuerzo de la tendencia de los jóvenes a la individualización. ¿No han experimentado ya, en el fondo, la dolorosa impotencia de los colectivos para imponer sus puntos de vista, opiniones y sugerencias, aunque al mismo tiempo se les requiriera que se pronuncien, den a conocer sus deseos, ideas y necesidades? La decepción de una esperanza frustrada los lleva a una retirada, un repliegue fuera de los colectivos de trabajo, sobre todo fuera de la comunidad que, en realidad, los empresarios de-

seaban construir jugando sobre la participación (Linhart, Maseban construir jugando sobre la participación [Linhart, Maseban, 1990]. El objetivo buscado en un principio, de contribuir a implementar relaciones que permitan una mejor coordinación y cooperación de las actividades y la solidaridad de los trabajadores, se ve contrarrestado por la propia especificidad de la acción participativa que con frecuencia se queda anclada en lo simbólico y lo social en detrimento de las otras dimensiones de la empresa.

La obcecación que tienen las gerencias por "hacer participación" y su utilización de fórmulas siempre nuevas, lejos de encauzar los torrentes de decepciones y frustraciones, al reactivar artificialmente las esperanzas y la buena voluntad, corren el riesgo de acentuar la brecha que se instaure de hecho entre el personal de ejecución y el de conducción.

Luego de este análisis de las dimensiones del funcionamiento interno de la empresa y de los resortes de movilización de los trabajadores, ¿qué se desprende? Adelantaremos dos constataciones. La primera para afirmar la coherencia entre los discursos y las políticas desplegadas, aún cuando podamos a veces depurar la falta de precisión en cuanto a los objetivos y sus implicancias. No podríamos decir que los cambios se sitúan sólo a nivel de las palabras y de las declaraciones. Numerosas actividades, de diferente naturaleza, dan testimonio de la voluntad de poner en práctica las declaraciones y los discursos. La segunda, para recordar que en las empresas hay algunas zonas rígidas y otras pesadas, contra las cuales chocan los numerosos esfuerzos y que causan considerable atraso en las acciones de transformación. Concluiremos, entonces, que la alta gerencia de las empresas se lanza sobre ese campo, a la conquista del cambio, pero de un cambio cuyo color no anuncian con claridad.

### III / LO QUE CAMBIA MENOS

Abordaremos ahora el tercer espacio de la empresa, el de la organización del trabajo *stricto sensu*, es decir, los principios de la división del trabajo (la articulación entre las tareas de concepción, organización y ejecución) y de la definición de las calificaciones. Este espacio representa la piedra angular de todo el sistema organizacional, por lo menos en la empresa tayloriana fordiana. En efecto, toda la arquitectura de la empresa, la definición de sus grandes funciones, está directamente determinada por la forma en que se diseña el trabajo de ejecución. En el universo de Taylor, al igual que en el de Ford, el espacio de funcionamiento interno de la empresa y las actividades funcionales no son más que un "desvío" de producción destinado a regular la actividad de trabajo concreta, como lo explicita Philippe Zarfian [1992]: "Un enfoque de la eficiencia económica sintetizado en la noción de productividad de las operaciones de trabajo estaba basado en la prescripción de las operaciones de trabajo y su devolución al taller bajo la forma de tareas [...]. El gran hallazgo de Taylor fue descubrir que la constitución de la ciencia del trabajo, soporte de la racionalización de la producción de las operaciones, supone un dejar de lado una forma de producción, y poner en práctica otra nueva, de naturaleza intelectual, que será materializada por la creación de las oficinas de planeamiento, más tarde denominadas oficinas de métodos".

La particularidad sorprendente de la evolución de las empresas francesas es que concentran sus esfuerzos de transformación y modernización sobre las dos dimensiones dependientes, que son el funcionamiento interno (el "desvío de producción") y las relaciones sociales (condicionadas, a su vez, por las exigencias de la producción), sin comprometer realmente la base del sistema, es decir, los fundamentos de la organización tayloriana

del trabajo. ¿Cuál podrá ser el resultado de un procedimiento realizado al revés? Pero no nos anticipemos, porque, sobre el plano de la verbalización, nuevamente encontramos aquí la totalidad del cambio.

### Una revolución idiomática

Del discurso no se desprende la idea de un cambio radical, ya que está enteramente resumido en la noción de un post-taylorismo. Al unísono con lo que se desarrolla en el campo de las relaciones sociales, el discurso transmite aquí los términos de aptitudes, autonomía, responsabilidad, y se refiere a la nueva expresión de "organizaciones calificantes".

Al leer los textos de los expertos, consultores, gerentes y también investigadores, nos encontramos frente a una avalancha de términos nuevos que vienen a reemplazar a los tradicionalmente asociados con las situaciones de trabajo y la filosofía tayloriana. De este modo, no se escuchará más hablar de puestos de trabajo ni de operaciones, sino de tareas, y sobre todo, de misiones o de funciones. Tampoco de calificaciones, sino de habilidades o aptitudes. No se encuentran ni rastros de obreros o trabajadores, ya que han sido sustituidos por operadores, controladores, conductores y agentes. Los colectivos de trabajadores se han vuelto grupos, ístas, módulos y células, siempre asociados a la noción de polifuncionalidad. De ahora en más nos acostumbramos a la idea de que hay una carrera obrera, dirigida a las personas con potencial, descubiertas en el archivo de aptitudes, que serán destinadas a ser polivalentes.

Hay una notable coherencia al nivel de los términos empleados, que en su totalidad denotan una elevación de los deberes de los asalariados. Dentro del discurso más específicamente científico, también encontramos una terminología similar que de por sí evoca la ruptura con el taylorismo. En el número especial que la revista *Sociologie du travail* le consagró al debate sobre el post-taylorismo, Laville (1993) describió en especial la aparición de nuevas figuras profesionales cuyas aptitudes se expe-

san más en funciones que en niveles de calificación: "Técnicos de oficina, operadores de instalaciones automatizadas en la industria manufacturera, controladores-operadores en industrias de proceso, todos ellos tienen en común la necesidad de situarse en un conjunto informacional para detectar y hacer circular las informaciones de las que dependerán la productividad y la calidad del trabajo [...] El trabajo remite cada vez más a la cultura de la implicación de los trabajadores en los universos en transformación". Esta cultura gira en torno de "la autonomía, la iniciativa, la percepción global del procedimiento", Pierre Veltz y Philippe Zarifian (1993) abundan en el mismo sentido: "Reaccionar ante los acontecimientos se convierte desde ahora en un componente central del trabajo industrial o colectivo. La calificación se desplaza hacia la capacidad de asesoramiento, el análisis de situaciones específicas [...] No sólo hay comunicación entre las tareas, sino que la tarea misma consiste en comunicar. Esta comunicación no estriba meramente en transmitir mensajes, sino, más fundamentalmente, significa ponerse de acuerdo tanto sobre los objetivos comunes como sobre las interacciones entre las actividades requeridas para el logro de esos objetivos [...] Cuanto más variable sea el entorno económico, más vital es, para la eficiencia, la existencia de este tejido de comunicación interpersonal auténtico".

¿El discurso de los empresarios se corresponde con la práctica? ¿Las descripciones y los análisis científicos se corroboran en las diversas empresas?

Podemos proponer, a partir de una síntesis de los trabajos disponibles -degradadamente poco numerosos-, una grilla de análisis de las formas de evolución que se destacan, vinculadas, generalmente, a la introducción de nuevas tecnologías. Esta grilla se aplica en tres direcciones, tres tendencias.

La primera, la de la innovación, combina bastante bien con los términos del discurso, con la hipótesis del post-taylorismo; la segunda, por el contrario, la contrarresta totalmente, porque es la del retuerzo de las situaciones de trabajo tayloriano bajo la apariencia de la modernización. La tercera, que también la con-

tradice, corresponde simplemente al modelo de la reproducción: no sin algunos reordenamientos y adaptaciones locales, descubrimos, a pesar de las innovaciones tecnológicas y organizacionales, los mismos fundamentos de la organización del trabajo tayloriano. Retomemos estos tres tipos de "evoluciones" más en detalle.

### 1. Industrias de proceso continuo: hacia una nueva organización del trabajo

El primer tipo se afirma sobre todo en las industrias de proceso, las cementeras, las plantas petroquímicas, la siderurgia y la industria nuclear, particularmente estudiados desde hace unos diez años por investigadores como Vatin [1987], Zarifian [1992] y Terssac [1992]. Se trata sobre todo de formas de trabajo detecadas, inventariadas y analizadas en estos sectores que se nutren en el plano científico del modelo post-tayloriano, con la hipótesis subyacente de que las industrias de serie comienzan a adquirir ciertas características importantes del trabajo continuo, es decir, inversiones cada vez más importantes en materia de información y la alta tecnología, así como una mayor fluidez del proceso de producción con la progresiva eliminación de los stocks-colchón.

Zarifian se apoya en las numerosas investigaciones que llevó a cabo en la industria siderúrgica para detectar las huellas de un modelo post-tayloriano de la organización del trabajo: "No es la siderurgia lo que queremos presentar como modelo, escribe en su informe para obtener la habilitación para dirigir investigación en la Universidad [1992], sino poner en evidencia, por su intermedio, las características contemporáneas de la evolución de la dimensión cooperativa del trabajo". Por su parte, Gilbert de Terssac toma casi el mismo itinerario a partir de sus estudios sobre las industrias de proceso, en las que observa el deterioro de las antiguas categorías obreras y el surgimiento de nuevas figuras profesionales en la confluencia de varias especialidades,

encargadas de un más amplio abanico de misiones y operando al interior de verdaderos grupos de trabajo polifuncionales en los que las nociones de trabajo colectivo y de autonomía cobran todo su sentido.

Michel Sueur [1988], que ha realizado investigaciones sobre la siderurgia, nos presenta también ejemplos precisos de innovaciones organizacionales, en especial el caso de empresas en las que se trata de dar al personal de mantenimiento eléctrico conocimientos sobre el proceso de fabricación y sobre mecánica, para que puedan convertirse en operadores de la instalación automatizada y realizar, a la vez, la conducción, el mantenimiento, las reparaciones menores y la gestión de su instalación, actividades que anteriormente estaban separadas y a cargo de diferentes personas. "Esto resulta una buena ilustración de sustitución de la noción de función en lugar de puesto". Tomada de una manera más general, las actividades de los operadores se redefinen, y en el nuevo modo de organización predominan dos principios: capacitar a todos los operadores para que puedan realizar hasta las más complejas de las acciones a cargo del colectivo, incluyendo las operaciones técnicas, e imponer la rotación. Esto logra "llevar hacia arriba" la función de operador y reducir la distancia profesional que anteriormente separaba a las distintas categorías, en especial las de agente de la oficina técnica y las del operador de colada. Michel Sueur adelanta así la idea de que lo que importa para el obrero-técnico, y lo que muestra una ruptura con la imagen tradicional del obrero, no es tanto su actividad inmediata sino: aquellas tareas que concurren para el mejoramiento y la optimización de la producción, teniendo en cuenta los problemas económicos que inducen a la empresa al desarrollo de la noción de progreso.

Encontramos aquí la noción, desarrollada por Philippe Zarifian, de responsabilidad técnico-económica: "El objeto de otorgar mayores responsabilidades no sólo es el funcionamiento en sí del sistema técnico de producción, sino más bien la relación permanente de este funcionamiento con una caracterización de las performances económicas en términos de calidad promedio



con respecto al débito". Esta responsabilidad técnico-económica impone una "recomposición de los saberes" que no surge naturalmente del hecho de trabajar juntos. Debe ser asumida por los operadores a través de sus intercambios. "En otras palabras, la comunidad de trabajadores puestos en red es responsable de su propia capacidad para recomponer un saber colectivo [...]. Hay una inclusión de la performance económica en la responsabilidad delegada al personal de taller".

### Al principio, una situación específica

Este tipo de organización está vinculado a la especificidad del trabajo continuo, de flujo, de estas industrias de proceso. Philippe Zarifian precisa, habida cuenta de las exigencias de los flujos, "que la separación por puesto no puede colmar íntegramente el espacio organizacional. En estas industrias, el taylorismo ha penetrado incuestionablemente, pero llegando a un cierto compromiso con una organización en equipos colectivos que pueda regular los flujos".

No obstante, las industrias de proceso tienen, desde siempre, otras características. En primer lugar, un uso muy intensivo del capital y muy bajos costos de mano de obra: una "ya larga" experiencia en informatización (que comenzó a principios de la década del '70) en cuyo transcurso se ha revelado la importancia crucial de los saberes informales; así como el enorme peso que tienen las cuestiones de seguridad y confiabilidad de los equipos de la planta. Por otra parte, y esto es especialmente cierto en la industria siderúrgica, una profunda crisis ha venido a plantear precisamente la cuestión del personal, lo que se traduce en una política de segmentación de la mano de obra que instituye un núcleo estable, aunque muy restringido, de trabajadores privilegiados y un importante plantel de personal transitorio o subcontratado.

Las industrias de serie comienzan a parecerseles en más de un rasgo. Han invertido masivamente en nuevas tecnologías (como es el caso de la industria automotriz, textil, electrónica,

etc.), han reducido drásticamente su personal, se enfrentan a la necesidad de movilizar los saberes de los operarios para tener éxito con la informatización y la robotización, comienzan a tener serios problemas de seguridad y de confiabilidad, y tienden cada vez más a generar flujos. Philippe Zarifian insiste en la vinculación de estos tipos de industria y ve un indicio importante de este fenómeno en la aparición, desde mediados de los '70, de nuevas clasificaciones en la metalurgia francesa: "El abandono de clasificaciones todavía referidas a las listas de oficios y la adopción de clasificaciones «funcionalistas» que operan en base a criterios clasificadores (contenido de las actividades, responsabilidad, autonomía, formación requerida) [...] Esto marca el triunfo de un referente que podemos calificar de sistémico en el sentido de que es justamente la forma de asumir una función en un sistema global (la empresa) lo que determina la clasificación".

### La difícil difusión de un modelo innovador

Encontramos, en efecto, en la industria de masa, ejemplos de innovaciones que recuerdan situaciones de trabajo del sector de flujo continuo. Tal el caso del ISOAR (Impacto social y organizacional de los automatismos y de la robótica), en Peugeot-Mulhouse, donde el dispositivo participativo ha acompañado una cierta redefinición de la organización del trabajo. La relación hombre-puesto se ha transformado en relación hombre-sistema, basado en la noción de "contribución" al funcionamiento de la instalación, con un reparto menos formal de las tareas y una movilización del equipo en ciertos momentos. Se instalan las perspectivas de ampliación de tareas hacia operaciones más técnicas y funciones de gestión. Las relaciones entre los servicios están tenidas por la necesidad de cruzar sistemas múltiples. El objetivo principal es que la gente de producción tenga responsabilidad sobre los costos, la calidad, los plazos y el desarrollo de sus aptitudes para dominar técnicamente las instalaciones en tiempo real. El sistema de calificaciones está más basado en el potencial de los hombres que sobre la clasificación de las instalaciones" [COFFINEAU, SARRAZ, 1985].



Sin embargo, tales innovaciones son limitadas y no se extienden sino raramente aun dentro de las empresas que las introducen; están lejos de representar una tendencia dominante en las industrias de serie.

## 2. Un "taylorismo asistido por computadora"

La segunda tendencia, que corresponde a un endurecimiento tayloriano, tampoco es dominante. Sin embargo existe, y se la encuentra bajo formas diferentes en varios sectores, en especial en las industrias del vestido, textil y de la construcción.

Tomemos el ejemplo de la industria del vestido, que ha tenido una fuerte informatización y en la que se han implantado cintas transportadoras automáticas programables conjuntamente con prácticas organizacionales modernas (trabajo de flujo tirado, arrastrado por la demanda). La modernización se traduce allí, en ciertos casos, por un aumento de los controles y una aceleración de las cadencias de trabajo de las obreras, es decir, una disminución de la porosidad de la jornada. Las operarias tienen menos oportunidades de desplazarse (ya no tienen que ir a buscar las piezas sobre las que van a trabajar, cuentan con menos ocasiones de conversar con sus compañeras, menos posibilidades de regular su ritmo). Los sistemas informáticos, que permiten conocer en tiempo real y con precisión el trabajo realizado en cada puesto, imprimen permanentemente una fuerte presión sobre las obreras. Por otra parte, la introducción de nuevas tecnologías no se ve para nada acompañada por un aumento en las calificaciones, por una capacitación suplementaria, o por una ampliación del campo de intervención de las obreras. La óptica en la que se opera la modernización en este caso sigue siendo bien tradicional con una gestión enteramente orientada hacia la minimización de los costos de mano de obra. Según Bartoli y Cochet [1988], quienes han investigado largamente en el sector del vestido, "toda la gestión de la producción [está] apoyada en una variable central, el costo por minuto, considerando que las

materias primas están fuera de los costos y concentrándose esencialmente en la intensificación del trabajo impuesto a la fuerza de trabajo obrera". La modernización se reduce, entonces, a la introducción de una cierta flexibilidad en el proceso de fabricación. Los transportadores informatizados, que permiten el trabajo denominado "colgante", de hecho buscan "controlar, utilizar en tiempo real las variadas posibilidades de actividad de las obreras, tratando de compatibilizar los dos objetivos: productividad y flexibilidad: al menor costo monetario [...]. No se trata sólo de intensificar cada vez más el trabajo, sino, sobre todo, de hacer «eficaz» esta intensificación, particularmente en el sentido actualmente en boga, de intentar hacerla compatible con la importante necesidad de flexibilidad de la producción".

En ciertas empresas del vestido, asociamos así una profundización de la lógica tayloriana (la racionalización del modo operativo individual) con el uso de nuevas tecnologías que añadan fluidez a la producción. Los transportadores permiten la disminución de "los tiempos de mantenimiento, manipulación o intervención humana durante los cuales las máquinas no trabajan o los que simplemente son considerados inútiles o improductivos". Aseguran un aprovisionamiento mejor organizado y más rápido de los puestos de trabajo en función del ritmo de las obreras. Ahora bien, "la división del trabajo en las cadenas del vestido es tal (80 puestos de armado por pantalón, cidos, a medida, de treinta segundos de duración) que la gestión de la circulación del producto entre puestos ha tomado, desde hace mucho tiempo, una importancia desmesurada".

En la industria textil se observa que con la introducción de nuevas tecnologías aparecen las oficinas de métodos y las áreas de codificación y formalización. En un tipo de industria tradicionalmente poco taylorizada, con escasos servicios funcionales, vemos que comienzan a abrirse, en una lógica de especialización tayloriana, importantes brechas profesionales. De este modo, Agache y Sueur [1988] han podido observar, en un escalfón antes realmente polifuncional, una escisión entre una supervisión que administra en el plano económico y social, por una parte y, por otra, especialistas en mantenimiento con fuerte componente técnico; también notaron una fuerte distancia entre

el personal jerárquico y el grupo de obreros de producción, a las que se les imponen formas empobrecedoras de las polivalencias que representan un simple agregado de puestos con bajo contenido técnico.

Hechos similares son detectados en el sector de la construcción, donde se desarrollan modos de gestión cada vez más precarizantes de una mano de obra cuya calificación, a pesar de la introducción, también aquí, de una cierta polivalencia, no se eleva para nada. En el sector de las máquinas herramientas, en algunos casos también han podido analizarse las formas de reglamentación tayloriana. Por ejemplo, la instauración de una organización con obreros sin calificación y técnicos en regulación de las máquinas en lugares donde antes sólo había obreros calificados de alto nivel, luego de la introducción de máquinas herramientas de comando numérico en una fábrica [LINHART, 1991a].

Esta tendencia, que no debe ser sobrestimada, nos recuerda, sin embargo, que modernización puede a veces rimar con taylorización, aun en este fin de siglo "modernista".

### 3. El modelo del "siempre igual"

"¿Ha muerto Taylor? Los que lo dicen son imbéciles. ¡Es un contrasentido aberrante, es falso! ¡Decir que Taylor está muerto es un slogan de marketing, de gente que escribe libros para un círculo al que quieren agradar! Aquí no estamos muy alejados de *Tempos Modernos*. Observen el flujo de producción: ¡es Taylor optimizado al máximo! Observen la secuencia: ¡he resucitado fotos de la década del 60 y la manera en que se hacen las cosas es la misma, la forma de ordenar los puestos, de organizarlos, la concepción de subconjuntos! Estamos en 1994, en una fábrica muy moderna de una provincia francesa, que produce fotocopiadoras, una fábrica que, además, pertenece a capitales japoneses [LINHART, LINHART, ROZENBLATT, 1994]. Estas palabras abruptas expresadas por el responsable de la calidad nos permiten abordar el tercer modelo de evolución, que corresponde a la tendencia dominante y que no es más que la reproducción adaptada de las formas de organización del trabajo dominantes.

En el mismo momento que tanto las tecnologías utilizadas como las prácticas organizacionales evolucionan, no se aprovechan las posibilidades de descentralización de ciertas actividades de concepción o de organización del trabajo en el taller, es decir que no se produce una "homogeneización del espacio de calificación", (para retomar la terminología de Marc Maurice [1985]) a la que podrían lógicamente conducir las especificidades de las nuevas tecnologías que constituyen verdaderos lazos de unión entre actividades de naturaleza diferente. Ciertas actividades de programación pueden, en adelante, no seguir siendo de resorte exclusivo de las oficinas y pasar a ser confiadas tranquilamente al taller y en especial a los mismos operadores cuando éstos estén calificados.

#### Cada uno "en su lugar"

Un importante trabajo de investigación del LEST (Laboratorio de Economía y de Sociología del Trabajo) [1987] muestra claramente que, en la mayoría de los casos estudiados, cuando la gerencia introduce máquinas herramientas de comando numérico en grandes cantidades, no se procede en absoluto a descentralizar hacia el taller ciertas tareas de programación. En las diez PYME del sector de las máquinas herramientas investigadas por el equipo del LEST, no encontramos más que un solo caso donde tales labores fueron confiadas al taller. Cuando existen servicios funcionales poderosos, los técnicos de métodos cuidan celosamente sus prerrogativas y hacen de forma que el taller se vea despojado de estas actividades de organización del trabajo que la programación origina, tanto si la organización allí existente es del tipo "obreros sin calificación-técnicos de regulación", como si está compuesta por operarios altamente calificados. No resulta inconcebible que un servicio de métodos, antes cercano al taller, tome distancia y trate de ponerse en situación de autoridad con respecto a este último. Los programadores no han cesado de ampliar su poder en detrimento del personal de fabricación. "La extensión de las tareas de los programadores se estableció en detrimento de la ampliación de las de los operadores". Cuando los servicios funcionales no existen, la falta por la apropiación de la programación es devuelta al seno del taller. Si

los obreros son poco calificados, la cosa es simple: son los técnicos de regulación o los supervisores los que se adueñan de estas tareas. Cuando hay una fuerte calificación, los operadores no consiguen recuperar más que las tareas periféricas de mantenimiento y regulación, pero nunca tienen acceso a la verdadera programación. Si bien su campo de intervención se incrementa, no los lleva al cambio de oficio, como lo habría exigido una descentralización de la programación a su nivel.

En todo caso, la programación pasa a ser propiedad de los que ya están en una posición de fuerza en la empresa. Por eso es que el equipo del LEST habla de reproducción. Una reproducción referida claramente a los principios taylorianos fundamentales de separación entre concepción y organización, por un lado, y ejecución por otro.

### Las innovaciones gerenciales

No debemos, sin embargo, olvidar toda una serie de modificaciones que se extienden en numerosas empresas y que consisten en la introducción de la transversalidad y la interacción en la organización del trabajo.

De este modo se generaliza, en las grandes empresas, la práctica que consiste en encargar a los obreros de fabricación, además, las operaciones denominadas "primer nivel de mantenimiento, reparación, control de calidad y seguimiento de la producción", que generalmente conllevan programas de capacitación.

No obstante, no hay que sobrestimar la amplitud de la evolución. Ciertos análisis, y en especial el de Michel Freyssenet [1992], ponen claramente en evidencia que estos cambios son concomitantes con formas de automatización que reducen, en realidad, el contenido y el alcance de las nuevas tareas asignadas. Previamente éstas han sido simplificadas y empobrecidas según una lógica completamente tayloriana. "A los operadores de instalaciones automatizadas se les asignan tareas de mantenimiento primario, control de calidad, cambio de herramientas y seguimiento de la producción, y a veces se los invita a auto-or-

ganizarse para cumplir estas funciones. El proyecto de los representantes de la Escuela Sociotécnica de la década del 60, consistente en recomponer el trabajo y constituir grupos autónomos parece realizarse así con la automatización. ¿Qué ocurre en la práctica? Las nuevas actividades confiadas a los conductores han sido simplificadas con anterioridad mediante las automatizaciones previstas al efecto.

Freyssenet explica bien cómo, para el mantenimiento, "los medios automáticos de detección, diagnóstico y registro de los incidentes, así como la provisión de módulos de piezas diseñadas para reparaciones rápidas" han abierto la posibilidad de diferenciar y diseñar diferentes niveles "en función de la complejidad de las intervenciones". Las que generalmente se asignan a los operadores son operaciones muy simples y cortas (de dos o tres minutos como máximo), que consisten en desbloquear productos, o limpiar las células luego de las detecciones automáticas. Las que son un poco más complejas, como el diagnóstico, lo más rápido posible, de la causa de una avería a partir de una identificación automática de la pieza, circuito eléctrico o electrónico y del intercambio estándar, les corresponden a los operarios de mantenimiento. Sin embargo, éstos se encuentran en una situación de empobrecimiento de su función inicial, más rica, que les permitía buscar por sí mismos las causas de las averías y realizar reparaciones rápidas. Michel Freyssenet constata que, a continuación, hay otros dos niveles, uno que se realiza fuera de la fábrica, fuera de la producción, y el segundo (y último), que también se efectúa en fábrica y depende de un servicio técnico vinculado con los agentes de mantenimiento y técnicos de fábrica.

Los operadores, siempre según Freyssenet, no tienen los medios para comprender realmente las fallas, e intervienen a ciegas en condiciones de extrema rapidez, para permitirle al proceso de producción funcionar. No tienen "la inteligencia práctica del funcionamiento de los instalaciones [...]". Las nuevas asignaciones, que generalmente se considera que producen una recalificación del trabajo y dan lugar de hecho a una "formación" o una clasificación más elevada, inclusive como profesional de fabricación.

ción, son de hecho la yuxtaposición de operaciones que se han convertido en parciales, cuya ejecución no permite aprehender el funcionamiento real de la instalación en su conjunto.

La instalación se concibió de tal manera que no existe "transparencia, inteligibilidad, analizabilidad de las máquinas en funcionamiento real". Freyssenet concluye que "el discurso sobre las organizaciones autocalificantes y los llamados a la iniciativa y a la auto-organización quedan desacreditados a los ojos de los que se supone son sus beneficiarios y actores".

El propio Gilbert de Terssac, que insiste en el aspecto positivo de la evolución y toma sobre todo sus ejemplos en las industrias de proceso continuo, termina su libro *L'Autonomie au travail* [1992] con la expresión de una duda sobre las oportunidades de una tendencia hacia una mayor autonomía y responsabilidades de los asalariados respecto de los intentos repetidos de la dirección de poner a punto e imponer sistemas expertos, limitando significativamente el campo de decisión e iniciativa del asalariado, y contradiciendo la tendencia postayloriana.

Florence Charue y Christophe Milder (DUBOIS-TERSAC (eds.) 1992] aportan por su lado interesantes análisis sobre la dificultad de implementar el cambio de la organización del trabajo, inclusive cuando existe la intención. Habiendo seguido la implementación de una experiencia en una gran fábrica de la industria automotriz, escriben: "reunir en torno a una misma mesa representantes de los servicios técnicos centrales y de la fábrica no basta de un plumazo las tensiones y desconianza arraigadas en décadas de estricte división entre diseñadores y fabricantes". Se trataba de reconverter obreros especializados en conductores de líneas robotizadas. En el plano de la formación y de la aptitud de los obreros especializados para asumir las nuevas tareas, ningún problema. Sin embargo, en cuanto aumentó la cadencia, las antiguas divisiones profesionales "naturalmente" reaparecieron. Los ex-obreros especializados sólo pudieron intervenir cuando las fallas obligan a funcionar de manera degradada y a volver a ayuda manual. Es el equipo de profesionales de mantenimiento que toma a su cargo de hecho los medios automáticos, lo que es absolutamente contrario al espíritu de la innovación.

En conclusión, se retendrá que el modelo de las industrias de proceso continuo, que abre pistas importantes para formas menos taylorizadas de organización del trabajo, no se extiende tan rápidamente a las industrias de serie, que se les parecen cada vez más sin embargo. Estas, en algunos casos, harían más bien para el otro lado, y en su mayoría se orientan hacia un modo de organización, es cierto que reorganizado, pero fundamentalmente fijado por los mismos principios taylorianos. Si se impone una cierta transversalidad y polifuncionalidad de las tareas, articuladas con sectores e inclusive carreras obreras, en un espíritu de mayor movilidad, el espacio organizacional sigue siendo fundamentalmente el mismo. Las tareas que se adicionan, en la mayoría de los casos, fueron vaciadas previamente de gran parte de su sustancia profesional.

#### 4. Y siempre participativo

Es extraño que los tres tipos de evolución (innovación en ruptura con los principios taylorianos de organización del trabajo, intensificación del taylorismo y reproducción pura y simple), todos estén acompañados por dispositivos participativos destinados a organizar la implementación de los asalariados. En ese tercer espacio de la empresa que constituye la organización del trabajo, encontramos una vez más, un dispositivo participativo con una misión explícitamente vinculada al plan específico de la organización del trabajo. Pero una misión que difiere, por supuesto, según cada una de las tres orientaciones.

En el caso de las innovaciones que tiran hacia el postaylorismo (industrias de proceso continuo, pero también algunas experiencias piloto y especialmente ISOAR), las instancias participativas (grupos de intercambio y de progreso, círculos de calidad, comité garantido, etc.) apuntan a acompañar el cambio, facilitar lo y alimentarlo implicando desde el principio los asalariados, asociándolos a las modificaciones organizacionales y tecnológicas. Sus saberes, ideas, inventividad, se ponen en contribución para redefinir las tareas, misiones, y formaciones.

En el caso de la reproducción, importantes dispositivos participativos apuntan también a acompañar la introducción de las modificaciones marginales respecto del núcleo del taylorismo organizacionales vinculadas a la polivalencia, transversalidad e interactividad. Pero tienen un objetivo más general, el de paliar las disfunciones engendradas por el desfase entre una organización del trabajo que sigue siendo fundamentalmente rígida y fija (por una limitación del campo de intervención de los operadores siempre impuesta por la separación entre organización / concepción y ejecución del trabajo) y un entorno económico y tecnológico cada vez más turbulento, exigente, y difícil de dominar. Conseguir flexibilidad con una organización que sigue formalizando la separación fina de las tareas, es cualquier cosa menos fácil y la implementación casi permanente de grupos participativos de cualquier naturaleza se explica por la necesidad de recurrir constantemente a los conocimientos informales, a los *savoir-faire* de los ejecutantes para remediar los desequilibrios, de ajustes, disfunciones que son moneda corriente. Los dispositivos participativos tienen también como misión instaurar un proceso permanente de rectificación de una organización no siempre eficaz ni operacional.

En el caso de una taylorización mayor, también se descubren similitudes. Recurrir al dispositivo participativo apunta a utilizar saberes informales de la reserva para limitar los daños de una organización demasiado poco evolutiva. Pero acumula objetivos más sofisticados como la interiorización de las restricciones de la empresa por los ejecutantes para que puedan articular mejor sus tareas con las condiciones de funcionamiento de la empresa. El ejemplo dado por Michel Sueur [1988] en la vestimenta es sugestivo a este respecto: "Cada obrera no calificada se ha convertido en un agente de equilibración del taller. Para desempeñar este papel, tuvo que tomar conciencia de que estaba integrada en una línea de fabricación, que todas las obreras eran solidarias unas de las otras [...] Tuvieron que comprender el funcionamiento de la línea de fabricación y asistir al supervisor en un trabajo permanente de equilibración para evitar los proble-

mas de provisión." En otras palabras, el enfoque consiste en des-  
pertar, por medio de una participación activa en los círculos de  
calidad de los obreros especializados, un tipo de conciencia pro-  
fesional que se superpone a la conciencia empresarial, o gestio-  
naria (para retomar la expresión de Benjamin Coriat [1990]).

Esta es entonces, para el management participativo, una ter-  
cera misión, en este campo de la organización del trabajo, que se  
agrega a las precedentes, destinadas a acompañar la racionaliza-  
ción del funcionamiento de conjunto de la empresa y a transfor-  
mar sus relaciones sociales.

## 5. Segregación y fragmentación

Nos queda por ver el nivel de inscripción del cambio en la  
realidad, el de los efectos. Revela dos tipos de problemas. El pri-  
mer puede aprehenderse en términos de segregación y concier-  
ne al modelo de las industrias de proceso continuo. Se observan  
formas de organización del trabajo realmente calificantes que,  
en cierta medida, erosionan los muros entre concepción y ejecu-  
ción. Pero esta evolución afecta sólo a una parte de los asalaria-  
dos que trabajan en las empresas: la del núcleo estable ocupado  
en las tareas nobles. Las otras, mandadas a la periferia, y a la  
precariedad, siguen trabajando en condiciones poco favorables  
y bien taylorizadas. ¿Cuáles pueden ser los efectos de una situa-  
ción tan discriminante sobre el colectivo de los asalariados?  
¿Cuáles las repercusiones sobre la capacidad para trabajar jun-  
tos?

El segundo tipo de problemas, de otra naturaleza, concierne  
a los otros dos "modelos" (regresión y reproducción). Reside en  
el desfase que existe entre el papel activo-correspondiente a  
los asalariados en las diferentes fórmulas participativas y aquel  
pasivo-que caracteriza al ejercicio de su actividad profesional,  
en el que permanecen muy fuertemente restringidos por pres-

crpciones y asignaciones. Mediante la palabra, y en reunión de grupo, se solicita sus opiniones, sus sugerencias, sus ideas, se trata de hacer emerger sus saberes prácticos, los que se despliegan en la sombra; se los pone en situación de conocer, tomar en cuenta e interiorizar toda una serie de restricciones y parámetros nuevos para ellos. Sin que eso afecte realmente su trabajo cotidiano en el que no puedan aplicar directamente todos estos saberes, estas propuestas de hacer de otra manera para hacer mejor. Por un lado, se los coloca en situación de managers, de administradores, de empresarios; por el otro, siguen siendo agentes de ejecución. El desfase entre estos dos roles, de "actores" y de "agentes", tiene con que hacer dudar a los asaltados de la legitimidad de estos procedimientos participativos y puede producir actitudes de retracción o rechazo. Pero, más grave aún, puede llevar a problemas de identidad, y algunos médicos laborales ya observan este fenómeno. En efecto, ¿no existen aquí los genes de una patología importante que podría asimilarse a la esquizofrenia? ¿Y no hay que preocuparse del riesgo de ver a los hombres y mujeres de las empresas en situación de fragmentación no sólo porque están confinados a tareas especializadas, sino también despedazados entre dos modos de ser completamente diferentes y opuestos en el interior de un mismo espacio? Los miembros de la empresa que quiere modernizarse corren el riesgo, y a veces sucede, de ya no saber muy bien quiénes son, cuál es su lugar, su papel, en resumen, cómo situarse en este conjunto que se supone es una verdadera comunidad en torno a un proyecto bien definido y que funciona sobre la base de presupuestos comunes.

#### IV / UN MODELO ORGANIZACIONAL ASINCRÓNICO

Hemos identificado, dentro de las empresas, espacios distintos y diversos niveles de inscripción del cambio en la realidad, y cruzando ambos planos, hemos podido señalar velocidades de evolución diferentes.

En el espacio del funcionamiento interno, hemos podido apreciar que, en concordancia con el discurso, se desarrollan importantes políticas de homogeneización tanto de los datos como de los actores, aun cuando estos resultados no están a la altura de las inversiones realizadas. En el ámbito de las relaciones sociales, también hemos medido la amplitud del cambio, desde el discurso hasta el aumento de las prácticas participativas, inclusive si, también aquí, los resultados no sean completamente convincentes. Como contrapartida, se pudo apreciar que, en el campo de la organización del trabajo, hay una fuerte distorsión que viene a instalarse entre el discurso y las prácticas: el discurso notoriza la idea de una evolución más bien radical, mientras que las prácticas revelan, en la mayoría de los casos, una inercia en cuanto a los principios Taylorianos fundamentales.

Si bien estos análisis están bien fundados, vemos ahora que las políticas de modernización de las empresas francesas presentan esta particularidad de construir un sistema organizacional renego, falto de armonía, cuyos distintos componentes evolucionan con ritmos, temporalidades y orientaciones diferentes. ¿Qué significación teórica tiene la puesta en evidencia del surgimiento de un modelo organizacional desarticulado?



## 1. Una falta de coherencia

Lo que caracteriza al sistema tayloriano o fordiano es claramente la coherencia que se inventó y se instauró en los diferentes espacios de la empresa. La estructuración de la firma en distintas grandes funciones está directamente determinada por la forma en que se organiza el trabajo; no es más que un desvío de producción, correspondiente al nuevo tipo de producción, "de naturaleza intelectual" que menciona Philippe Zarifian. La empresa tayloriana, en efecto, se ahoga con numerosos servicios funcionales en los que los ingenieros y técnicos tienen por misión la concepción, diseño y preparación del trabajo. También la filosofía de las relaciones sociales, a su vez, está condicionada por las nuevas modalidades de organización del trabajo y de definición de tareas, dado que el enfoque científico inventado por Taylor [1965], en el marco de la división del trabajo, tiene por objeto salir de la arbitrariedad que, en esa época, reinaba en la empresa. Nada se opone, entonces, a la instauración de un "compromiso" entre los obreros y la gerencia, basado en una formalización y una clarificación de los términos de intercambio, cuyo fundamento es especialmente el cronometraje, y que instituye una convención de productividad [SALAIS, 1989] evocada por Philippe Zarifian en estos términos: "Un enfoque de relaciones entre dirigentes y obreros que, lejos de apoyarse únicamente en la exigencia, supone un nuevo tipo de compromiso recíproco, aunque en base a la aceptación de una fundamental desigualdad de poder en la empresa", en la que el obrero renuncia a ser una persona para ser considerado únicamente fuerza de trabajo. Así quedan, por definición, en armonía los tres espacios de la empresa, indisolublemente estructurados por la misma coherencia, la misma racionalidad.

En el "nuevo" modelo organizacional de las empresas en vías de modernización no encontramos más esta coherencia. Los ámbitos parecen estar regidos por filosofías y orientaciones diferentes, que no están ya articuladas sobre la que regía el estado de la organización del trabajo.

No me arriesgaría a dar un status teórico a este "nuevo" modelo y a su relación con el taylorismo. ¿Qué nos falta ver allí, una ruptura o, más bien, una reorganización, una racionalización más? ¿Estamos saliendo del modelo o, por el contrario, lo estamos haciendo más eficiente? Es difícil de evaluar un sistema en el que los tres componentes se transforman a ritmos distintos.

La escuela de la "Economía de la Grandeza" concentra su producción teórica sobre temas de este orden [BOLTANSKI, THÉVENOT, 1989 y 1991]. Uno de los puntos claves de este análisis gira en torno de la idea de que varias lógicas, derivadas de naturalezas diferentes, pueden coexistir dentro de una misma organización, que no es, de hecho, más que un compromiso que es posible cuestionar cada vez que pierda legitimidad. "La empresa debe ser considerada una organización compleja que implica compromisos entre varias lógicas de acción". En ella se hallan "presentes múltiples modos de coordinación y de calificación de las personas", escriben Boltanski y Thévenot en la introducción a la obra colectiva *Justesse et Justice dans le travail*, donde se presentan varios estudios empíricos de diversas combinaciones posibles en empresas. La falta de armonía que yo he destacado podría interpretarse como la coexistencia, según su conceptualización, de una naturaleza mercantil (que corresponde al campo del funcionamiento interno), de una naturaleza industrial (ámbito de la organización del trabajo) y una naturaleza doméstica (relaciones sociales). No estoy segura, sin embargo, de que la teoría que proponen permita asignar naturalezas a dimensiones específicas de una organización, y que cada una de ellas tenga alcance global y pretenda ser, aun cuando se encuentre en posición de negociar, hegemónica. Ahora bien, la falta de armonía de la que aquí se trata resulta de lógicas sectoriales diferentes. Sin embargo, su voluntad de poner en evidencia que el carácter complejo de una organización no proviene de un desfase entre el discurso formal y la realidad, sino de la presencia de dispositivos diferentes, con lógicas de acción distintas, es particularmente pertinente.

cripciones y asignaciones. Mediante la palabra, y en reunión de grupo, se solicita sus opiniones, sus sugerencias, sus ideas, se trata de hacer emerger sus saberes prácticos, los que se despliegan en la sombra; se los pone en situación de conocer, tomar en cuenta e interiorizar toda una serie de restricciones y parámetros nuevos para ellos. Sin que eso afecte realmente su trabajo cotidiano en el que no pueden aplicar directamente todos estos saberes, estas propuestas de hacer de otra manera para hacer mejor. Por un lado, se los coloca en situación de managers, de administradores, de empresarios; por el otro, siguen siendo agentes de ejecución. El desfase entre estos dos roles, de "actores" y de "agentes", tiene con que hacer dudar a los asalariados de la legitimidad de estos procedimientos participativos y pueda producir actitudes de retracción o rechazo. Pero, más grave aún, puede llevar a problemas de identidad, y algunos médicos laborales ya observan este fenómeno. En efecto, ¿no existen aquí los genes de una patología importante que podría asimilarse a la esquizofrenia? ¿Y no hay que preocuparse del riesgo de ver a los hombres y mujeres de las empresas en situación de fragmentación no sólo porque están confinados a tareas especializadas, sino también despedazados entre dos modos de ser completamente diferentes y opuestos en el interior de un mismo espacio? Los miembros de la empresa que quiere modernizarse corren el riesgo, y a veces sucede, de ya no saber muy bien quiénes son, cuál es su lugar, su papel, en resumen, cómo situarse en este conjunto que se supone es una verdadera comunidad en torno a un proyecto bien definido y que funciona sobre la base de presupuestos comunes.

## IV / UN MODELO ORGANIZACIONAL

### ASINCRÓNICO

Hemos identificado, dentro de las empresas, espacios distintos y diversos niveles de inscripción del cambio en la realidad, y, cruzando ambos planos, hemos podido señalar velocidades de evolución diferentes.

En el espacio del funcionamiento interno, hemos podido apreciar que, en concordancia con el discurso, se desarrollan importantes políticas de homogeneización tanto de los datos como de los actores, aun cuando estos resultados no están a la altura de las inversiones realizadas. En el ámbito de las relaciones sociales, también hemos medido la amplitud del cambio, desde el discurso hasta el aumento de las prácticas participativas, inclusive si, también aquí, los resultados no sean completamente convincentes. Como contrapartida, se pudo apreciar que, en el campo de la organización del trabajo, hay una fuerte distorsión que viene a instalarse entre el discurso y las prácticas: el discurso motoriza la idea de una evolución más bien radical, mientras que las prácticas revelan, en la mayoría de los casos, una inercia en cuanto a los principios taylorianos fundamentales.

Si bien estos análisis están bien fundados, vemos ahora que las políticas de modernización de las empresas francesas presentan esta particularidad de construir un sistema organizacional rengu, falto de armonía, cuyos distintos componentes evolucionan con ritmos, temporalidades y orientaciones diferentes. ¿Qué significación teórica tiene la puesta en evidencia del surgimiento de un modelo organizacional desarticulado?



### La economía de la grandeza

Luc Boltanski y Laurent Thévenot identifican seis mundos según los principios comunes que los definen.

#### *El mundo de la inspiración*

"Este mundo es el que los seres deben mantenerse listos para recibir los cambios de estado, según los deseos de la inspiración, es poco estable y su equipamiento es escaso [...]. Las relaciones naturales son relaciones de creación. Cada ser es creado y se deja crear por los otros".

#### *El mundo doméstico*

"(Este) no sólo se encuentra presente en el círculo de las relaciones familiares [...]. Aparece cada vez que la búsqueda de lo que es justo pone el acento en las relaciones personales entre la gente [...]. Entre los seres de naturaleza doméstica, sólo puede establecerse un orden si se hace referencia a la *generación*, a la *tradición* y a la *jerarquía*".

#### *El mundo de la opinión*

"La *opinión* es lo que da la equivalencia, y la grandeza de cada uno depende de la opinión de los otros [...]. En el mundo de la opinión, lo que es conocido es evidente y, a la inversa, es cuestionable tanto lo que la gran mayoría ignora como lo que es indistinguible o carece de relieve".

#### *El mundo cívico*

"En el mundo cívico, los seres son personas cuando son susceptibles de tener derechos y obligaciones, es decir, cuando han sido *creados* o *autorizados* por un acto en el que se expresa la voluntad de todos. Las personas son pequeñas o grandes según se encuentren en estado particular, que los reduce a no ser más que ellas mismas, "individuos aislados", esclavos de sus intereses particulares y condenados a la impotencia, o bien, accediendo al estado general, se convierten en *expresión* de una *voluntad general* y la encarnación de un *interés general*".

#### *El mundo mercantil*

"Las acciones son movidas por los *deseos* de los individuos, que pugnan por poseer los mismos objetos, los *bienes escasos*, cuya propiedad es inalienable [...]. El mundo mercantil está, entonces, poblado de *individuos* que buscan satisfacer sus deseos, y a su turno son *clientes*, *competidores*, *compradores* o *vendedores*, entablando, unos con otros, *relaciones comerciales* [...]. Las personas están entonces *separadas* unas de otras, *liberadas*, de manera que se prestan de buen grado a

toda transacción que se presente. En resumen, los sujetos están tan disponibles como los bienes en los mercados".

#### *El mundo industrial*

"[Es] donde encuentran su lugar los objetos técnicos y los métodos científicos. [...] El ordenamiento del mundo industrial reposa en la *eficacia* de los seres, su *performance*, su *productividad*, su capacidad de lograr una *función normal* para responder útilmente a las necesidades. Esta *funcionalidad* se expresa en una organización e implica al mismo tiempo una articulación sincrónica con otros seres y una vinculación temporal".

Fuente: Luc Boltanski, Laurent Thévenot, *De la justification: les étonnantes de grandeur*, Gallimard, "NRF Essai", París, 1991.

En el fondo, lo que debemos retener es que tal falta de armonía corresponde a una situación desestabilizadora para los individuos y los grupos, y eso es lo que un sociólogo debe analizar.

### ¿Por qué?

Se impone una cuestión fundamental. ¿Cómo explicar que las direcciones de empresas, deseosas de (y eso se trasluce de los discursos) y determinadas a (como lo testimonian los discursos) hacer evolucionar muy significativamente el funcionamiento interno de su firma y el contenido de sus relaciones sociales, marcan el paso cuando se trata de atacar a la organización del trabajo y de cuestionar la ruptura paralizante que existe entre concepción y ejecución? ¿Por qué el gran movimiento de modernización se detiene a las puertas de los talleres? ¿Por qué no se consagra al trabajo concreto?

Podemos adelantar la hipótesis de que una de las explicaciones más importantes reside en el déficit de confianza recíproca que continúa caracterizando las relaciones entre ejecutantes y responsables [LINHART, 1991a].

Ciertamente, no debemos subestimar otros factores que entran en consideración: la dificultad para inventar nuevas formas de organización del trabajo, para definir nuevas categorías profesionales y contenidos polifuncionales de las tareas. Los mode-

los son poco numerosos y no siempre pueden transferirse con facilidad. El saber colectivo en esta materia es insuficiente. También está el problema de las capacidades, es decir, de la formación, que, lejos de ser despreciable, exige políticas prospectivas largamente reflexionadas y perdurables. Ahora bien, conocemos todavía muy poco en cuanto a lo psico-cognitivo de la organización de los conocimientos en los adultos. Además existe el peso de un cierto determinismo técnico: sin caer en el sesgo de una teoría estrictamente determinista, no podemos obviar la influencia de la concepción de las herramientas técnicas sobre las formas de organización del trabajo. Ambito reservado a los ingenieros, el diseño de instrumentos técnicos todavía echa sus raíces en credos que minimizan el valor humano. En el modelo del ingeniero, la confiabilidad se logra empujando la intervención humana, considerada un "ruido" perturbador. Numerosos organismos y especialistas en gestión insisten sobre el aumento de las incertidumbres vinculadas a los sistemas técnicos cada vez más complejos y, sin embargo, "reemplazando una acción humana por un automatismo apropiado, creemos no sólo reducir el tiempo de trabajo directamente necesario para lograr un resultado dado, sino, además, incrementar la confiabilidad del conjunto suprimiendo esta incertidumbre que constituiría el operador", escribe Freyssenet [1990]. Entre los factores explicativos también está la falta de adecuación de los indicadores utilizados por las empresas para considerar los progresos ligados a un mejor uso de las capacidades de los operadores. Como sólo pueden captar las performances cuantitativas, indiferentes a la mejora de la flexibilidad y la calidad, estimulan poco la búsqueda de innovaciones sociales [HATCHUEL, MOLET, 1993]. Por último debemos mencionar la resistencia cultural y corporatista de ciertos grupos profesionales ante la idea de verse despojados de algunos de sus privilegios y prerrogativas. Hemos podido ver, en el estudio del LEST, cómo los programadores y técnicos de métodos resistían la descentralización de ciertas actividades de programación en la planta.

No hay que subestimar el rol que tienen todos estos elementos, que involucran al sistema educativo, las lógicas tecnológicas, los criterios de gestión, las relaciones laborales, etc.

### Un déficit de confianza

Sin embargo, me parece que, en muchos casos, lo que interviene prioritariamente es la falta de confianza, muy característica de la tradición de las relaciones sociales francesas, entre ejecutantes y dirigentes. También considero que esto permite dar cuenta de la lentitud con la que son "procesados" estos factores. A pesar de la importancia del viraje efectuado por las direcciones, desde principios de la década de los '80, para dar la espalda a este arcaísmo que constituye, para ellas, la lucha de clases, a pesar de la vivacidad y la coherencia de los discursos que preconizan una cierta democracia y civismo en la empresa, a pesar del impresionante dispositivo participativo que con perseverancia destila otra filosofía y hasta otro contenido para las relaciones sociales, sigue habiendo una brecha social, cultural e ideológica que separa "campos" opuestos, arraigados en un recelo recíproco que no se cierra tan fácilmente. Así, la lógica del honor que analiza Philippe d'Iribarne [1989] y que da un contenido a lo que cada uno estima que es su deber hacer en el marco de su actividad profesional en función de su rango, está moldeada en una herencia bien específica de conflictividad latente entre los "campos".

Para numerosas direcciones de empresa, eso se traduce por un verdadero dilema: para introducir más coherencia en los discursos (los nuevos modelos post-taylorianos a los que están referidos) y la realidad de la organización del trabajo, para armonizar los diferentes componentes de la empresa y los diferentes ritmos de evolución, habría que combatir los principios taylorianos, inventar otras formas de coordinación entre la concepción y la ejecución del trabajo, ampliar el ámbito de intervención de los operadores para que puedan reaccionar según los imprevistos de la práctica, adaptarse a las variaciones, disfunciones o aceleraciones, pero ¿podemos hacerlo cuando no está asegurada la lealtad y fidelidad de aquellos a los que estamos dando mayor responsabilidad y autonomía? ¿Podemos darles poder en la firma, porque es claro que de eso se trata, a trabajadores cuya mentalidad, en el fondo, conocemos tan poco, y cuya sensibilidad y cultura comprendemos tan mal? ¿Debemos darles poder

en una empresa que cada vez se vuelve más vulnerable, frágil y dependiente? Las prácticas organizacionales como el flujo tirado, que limitan la importancia de los stocks disponibles en la empresa, y la prioridad asignada a la calidad y la rapidez de reacción, ¿no vuelven a la empresa todavía más tributaria de la buena voluntad de los trabajadores?

Parece claro que, actualmente, la mayoría de las direcciones de las grandes empresas no se atreven verdaderamente a salir de este dilema, excepto tal vez aquellas que, herederas de una historia marcada por un paternalismo iluminado, gozan de la existencia de una comunidad de trabajadores en la que progresivamente se han ido esfumando las brechas culturales e ideológicas. Sin embargo, aún carecemos de trabajos que nos permitan analizar la forma en las que llevan a cabo su modernización.

### Las "virtudes" del taylorismo

Esta cuestión de la confianza remite a las características nacionales de la implantación del taylorismo y del fordismo, que, en efecto, no han sido aplicados de la misma forma en todos los países por los que se extendieron. Parece (por lo menos es lo que dejan ver los estudios comparativos disponibles y que tienden a desarrollarse) que en Italia, los EE.UU. y Francia, el taylorismo se desarrolló más sistemática e intensamente que en otros países, reforzado, en el caso de Francia, por la filosofía fayolista que a la distancia organizacional le impone, además, una distancia cultural y social.

#### Fayol

Henri Fayol (1841-1925), Ingeniero de Minas, se interesó particularmente en su *Traité d'Administration Industrielle et Générale* [1916] por la dimensión social de las empresas y de la administración. Las cuestiones que le preocupaban estaban referidas sobre todo a las relaciones de autoridad, de disciplina y de jerarquía, "un lugar para cada uno y cada uno en su lugar, un solo jefe para cada hombre". Le debemos la herencia de la empresa piramidal, regida por organigramas que fijaban irremediablemente las posiciones de unos y otros.

Cf. FAYOL, Henri (1916), *Administration Industrielle et Générale - Prévoyance, coordination, contrôle*, reedición, Dunod. París, 1974.

Esta intensificación tayloriana tiene una de sus fuentes en la naturaleza de las relaciones entre la clase obrera y los empleados, y nos recuerda que el taylorismo no es solamente una filosofía organizacional. Constituye también un medio de control social y coerción que ha sido largamente estudiado [GORZ, 1977; NOBLE, 1984; SHAKEN, 1988]. La implementación del principio de predefinición de las tareas intenta, en efecto, minimizar todo impacto del "humor" de los obreros y de sus estrategias sobre el proceso de trabajo y la calidad de los productos. La limitación de la autonomía y los márgenes de maniobra no tiene como única ambición la rebaja de los costos de mano de obra por disminución del nivel de calificaciones requeridas, ni el incremento de la productividad mediante la hiper-especialización obtenida de este modo, sino también desactivar toda posibilidad de control del proceso de trabajo por parte de los obreros, preservando así su regularidad. El taylorismo constituye así, para los empleadores, un instrumento privilegiado de contralor las condiciones en que se desarrolla la producción.

Una parte importante de las políticas de modernización y adaptación de las empresas ha sido condicionada, en Francia, por la voluntad de los empresarios de escapar a la presión que ejercía una clase obrera organizada y combativa. Así, en las décadas del 50 y 60, las olas de descentralización, en la industria automotriz y electrónica especialmente, llevaron a la implantación de unidades productivas en el Oeste, al principio en ciudades y luego en la campaña. Esencialmente se trataba de encontrar en esas localizaciones una mano de obra menos onerosa y más dócil, por estar poco o nada familiarizada con la condición obrera y sus modos de protesta. Estas unidades descentralizadas se caracterizaban por tener niveles de calificación todavía más bajos, aun cuando se incorporaban sistemáticamente bachilleres bretones o técnicos diplomados, particularmente en electrónica y telefonía. En la década del 70, la estrategia evolutiva se observa una automatización intensiva cuando los obreros pueden ser reemplazados por máquinas, una racionalización sistemática y un traslado de ciertos segmentos de la producción fuera de Europa, a países lejanos (Sudeste Asiático, América del Sur, Maghreb) [LINHART, 1983].

### Fuertes tensiones

Durante las décadas de los '50, '60 y '70, tanto en Francia como en los EE. UU. y hasta en Italia, una fuerte conflictividad organizada las relaciones entre "actores sociales". Bien descritas por los miembros de la Escuela de la Regulación [BOYER, 1981], las reglas del juego se resumían en la distribución siguiente: para los empleadores, administrar y racionalizar a su criterio el proceso de trabajo de forma de lograr los mayores aumentos de productividad; para las organizaciones sindicales, luchar y reivindicar la mayor transferencia posible de los aumentos de productividad a los salarios. Sacando algunas grandes empresas públicas (como los Ferrocarriles o Electricidad de Francia) o grandes organizaciones administradas mediante gerencias participativas, los sindicatos no buscaban reivindicar ni negociar en materia de gestión y organización del trabajo, sino que se concentraban exclusivamente en el contrato de trabajo, reclamando mayor estabilidad del empleo, aumento de salarios y disminución de la duración del trabajo. Los empleadores tenían de este modo las manos libres para organizar a voluntad el trabajo en las empresas, lo que explica la importante taylorización de las empresas francesas y las políticas de reubicación geográfica. Durante este período, Francia sufrió una degradación generalizada de la vida en el trabajo, con la difusión de la labor en dos y tres turnos de ocho horas, extensión de las cadenas de fabricación y una fuerte aceleración de las cadencias. Sin embargo, Francia tuvo también una de las mayores tasas de crecimiento económico entre los países industrializados de la época.

Fue así como durante treinta años una fuerte conflictividad entre clase obrera y empleadores se entrelazó con una intensificación y una extensión del taylorismo en Francia, la una nutriendose de la otra, y promovió un clima de desconfianza entre ejecutantes y dirigentes de firmas cada vez más burocratizadas, jerarquizadas y compartimentadas. Las culturas forjadas en este período son las que heredaron estas mismas empresas que buscan modernizarse.

A pesar de los esfuerzos proclamados y consentidos a través de las políticas ad hoc, el problema de la confianza dista de ha-

ber sido resuelto. Los viejos reflejos, las angustias del pasado, retoman rápido la delantera, sobre todo cuando el entorno se vuelve cada vez más incierto y amenazante. Los dirigentes de empresa no están convencidos de que sus trabajadores verdaderamente hayan realizado el viraje, que estén en concordancia con los objetivos de la empresa, que adhieran a sus intereses y hagan propias sus exigencias. Arriesgarse, en estas condiciones, a transformar la organización del trabajo dando más iniciativa, autonomía y responsabilidad a los trabajadores es apostar demasiado fuerte. Prefieren contemporar sobre estas cuestiones, masiado fuerte. Prefieren transformaciones e innovaciones en otros y concentrar todas las transformaciones e innovaciones en otros espacios de la empresa, como el funcionamiento interno y las relaciones sociales, donde el riesgo es menor por no tener repercusiones inmediatas sobre la actividad profesional. La homogeneización de los lenguajes, la introducción de la transversalidad, el compromiso de los trabajadores o el alojamiento de las relaciones sociales no tienen incidencia directa sobre el desarrollo de las operaciones de producción. Contribuyen a facilitar y mejorar la operabilidad de los servicios y la cooperación entre niveles jerárquicos, pero no se inscriben directamente en el proceso de trabajo.

En el fondo, la estrategia consiste en avanzar modernizando donde, a los ojos de la dirección, el campo no está minado, aunque a veces lleve a situaciones poco satisfactorias.

### El costo de la prudencia

Efectivamente, a veces hay contradicciones entre las reformas organizacionales que se lanzan y la ausencia de evolución de la organización del trabajo, como lo muestra en especial el caso de la introducción del "justo a tiempo" en un taller de Cléon. En un estudio [ANACT, 1991], realizado conjuntamente por investigadores de la ANACT e ingenieros de las fábricas Renault, descubrimos cómo una organización de "flujo tirado" se atacó por falta de audacia, teniendo, sin embargo, un taller completamente reorganizado para la ocasión: las máquinas habían sido efectivamente colocadas en forma de U, según el modelo japonés del justo a tiempo, en línea de productos, de manera de lo-

gar un mejor eslabonamiento de las operaciones. Pero claro, en el Japón, en estos casos, se le asigna todo el conjunto de máquinas a un solo operador, que da fluidez al proceso: un operario polivalente, calificado y, especialmente capacitado, que domina las diferentes técnicas que requieren esas máquinas. En el caso estudiado, por el contrario, se dio a tres operadores la responsabilidad de ocuparse de dos o tres máquinas, según su especialización. De hecho, quienes concibieron esta nueva organización no quisieron alterar demasiado las formas tradicionales de asignación de tareas a los operadores. Sin embargo, como esta nueva división fue asignada a trabajadores que no habían tenido sino una capacitación restringida y siguieron trabajando como acostumbraban, a su ritmo, con sus propia regulación informal, al hacerse más complejos los flujos se volvió antiproduktiva y convirtió en inoperantes a los diversos instrumentos de gestión implementados. Poco a poco fueron reapareciendo las importantes cantidades de stock entre los tres puestos de trabajo, causando graves problemas en un espacio donde no estaba previsto que se produjeran. Los operadores vieron obstaculizado su desplazamiento por amontonamientos de piezas cuya calidad se deterioraba. Una situación, en suma, poco brillante, vistas las inversiones aprobadas y los objetivos buscados. Los autores del trabajo ponen el acento en la falta de información (a la que señalan como error fundamental) y la insuficiencia del tiempo de aprendizaje. Pero ¿no habrá allí también algo de reticencia ante la idea de confiar todo a un solo hombre, que se convertiría en el director de orquesta de ese flujo? En todo caso, ¿no nos aferramos a la idea de que no estamos listos para cambiar de veras?

### Una batalla por la identidad

Todo se opera como si, efectivamente, los responsables se fijaran por objetivo el cambiar a los trabajadores, y no el cambiar realmente el trabajo. Cambiar a los trabajadores, y no ya de trabajadores (como en las décadas de los '50, '60 y '70, cuando los dirigentes iban a buscar cada vez más lejos una mano de obra más acorde con las exigencias de su proceso de trabajo). Cam-

biar a los trabajadores, porque, tal como están, los empresarios no tienen la seguridad de que respondan a lo que implicaría una organización post-tayloriana que requiere más autonomía y responsabilidad.

He aquí una cuarta y última misión para las acciones participativas. Comprendemos mejor la importancia de los dispositivos que encontramos en las empresas francesas: uno de los objetivos de estas múltiples fórmulas de diálogo y de sociabilidad que representan las movilizaciones colectivas es operar una suerte de metamorfosis de identidad en los trabajadores franceses [LINHART, 1991a]. La participación se convierte de este modo en un arma en la batalla por la identidad que han entablado, al parecer, numerosas empresas francesas desde comienzos de la década de los '80. "Batalla" en la que se trata de realizar un verdadero trabajo sobre la mentalidad de los asalariados de la empresa, para extirpar toda tendencia al cuestionamiento o a la confrontación, para arrancar de raíz las posiciones subversivas. Para lograr producir una cultura empresarial que sienta las bases hacia un acuerdo profundo entre todos sus miembros. Aquí está directamente en juego la homogeneización de los puntos de vista, de la sensibilidad y la cultura de los trabajadores, en torno a la racionalidad, la estrategia y los intereses de la empresa tal como los define el equipo de dirección.

Ciertos autores afirman que los directivos de las empresas buscan que en el personal de ejecución surja un sentimiento de "pertenencia productiva" [LAVILLE, 1992], que se traduciría, según Pierre Veltz y Philippe Zarifian [1992] en "la aptitud de los actores para construir juntos nuevas representaciones y nuevos esquemas de acción y a confrontar, para ello, las experiencias en las que la vivencia social «ordinaria» no puede ser disociada de la profesionalidad técnica". Tal hipótesis da por sobreentendido que, en las formas clásicas de organización del trabajo, es decir, en las empresas de tipo tayloriano-fordiano, los ejecutantes no muestran sentimientos de pertenencia productiva ni adherían, por consiguiente, a la batalla por la producción que libraba su empresa. Numerosos trabajos [DESBROUSSES-PELOULE, 1978; BLANCHET, 1975; BERNOUX, 1981; LINHART, 1981] sobre la relación

de trabajo y de empleo en la década de los '70 han puesto, sin embargo, en evidencia que un "sentimiento de pertenencia productiva" estaba completamente extendido en los grupos obreros, pero era de una naturaleza diferente de la deseada y buscada por las direcciones embarcadas en la batalla por la identidad, al caracterizarse por una ambivalencia en la que se fundían estrechamente cuestionamiento y conciencia productiva.

## 2. La difícil gestión de la ambivalencia productiva

A partir de trabajos de investigación realizados en 1985 en algunas empresas en las que se desarrollaban políticas participativas, habíamos avanzado, con Robert Linhart [LINHART, 1985], la noción de consentimiento paradójico para dar cuenta de la compleja relación en el trabajo de los obreros y sus colectivos. Para dar cuenta de esta paradoja en la que los ejecutantes pueden implicarse muy fuerte y positivamente, tanto en el plano intelectual como en el emocional, en su trabajo (es decir, mejoran todo lo posible la productividad y la calidad de lo que realizan), mientras, al mismo tiempo, expresan y manifiestan distancia respecto de la regla dominante y del orden establecido en la empresa, y hasta los enfrentan radicalmente. Así se encuentran fuertemente entremezclados, en los mismos trabajadores, un consentimiento objetivo a los intereses de la empresa y un cuestionamiento y denuncia de los mismos.

### Implicación por los saberes y rechazo del trabajo

En su funcionamiento real, toda producción requiere una parte (por mínima que sea) de inventiva y de iniciativa de los ejecutantes, sin la cual el sistema no podría funcionar. Esto toma la forma de "trucos, argucias, manobras", formas alternativas, herramientas "contrabandeadas" y no reconocidas oficialmente, que no se toman en cuenta para la calificación, y son muestra,

simplemente, de la irreductible inadecuación entre la definición teórica de un puesto de trabajo, aun el menos calificado, y la actividad real que corresponde a ese puesto.

Desde los comienzos del taylorismo, los sociólogos habían revelado esta faceta oculta del trabajo de los ejecutantes y habían adelantado la noción de trabajo informal, no oficial: toda codificación, toda formalización extrema del trabajo, implica el surgimiento de prácticas regulatorias informales destinadas a paliar las insuficiencias y los inconvenientes de una prescripción a ultranza. Esta fue principalmente la tesis de Roethlisberger y Dickenson [1939], para quienes coexisten dos sistemas de regulación, cada uno referido a una lógica diferente: la de los sentimientos, para los ejecutantes y la de la eficacia, para la dirección.

Esta implicación se encuentra presente casi siempre, incluso en las tareas consideradas más descalificadas, y cuestiona la difundida idea de que, frente a este trabajo repetitivo y parcelado, los obreros no experimentarían más que disgusto o desinterés. Sin embargo, en estos mismos trabajadores, el compromiso coexiste con actitudes de rechazo, de fuga de las condiciones y con la tenida del trabajo, de rebelión contra un sistema concebido en la negación del individuo, su inteligencia y sus afectos. Un rechazo de la represión institucionalizada de su individualidad.

Así, cada uno se concentra clandestinamente en su actividad para reencontrar y afirmar su individualidad; pero, también para preservarla, cada uno rechaza y se fuga por etapas de su universo de trabajo, expresando su necesidad de escaparse del trabajo, o su deseo de vivir otra cosa por un tiempo [LINHART, 1981].

Todos quienes se enfrentan a un trabajo descalificado, poco interesante y fatigoso se caracterizan, entonces, por una vivencia ambivalente de compromiso/rechazo y fuga. La implicación y el rechazo representan una tentativa individual de resolución del conflicto que viven cotidianamente y que para ellos traduce la relación del hombre con su trabajo. Esta ambivalencia de las vivencias de los trabajadores, aún los más descalificados, exige una afirmación: si hay divergencias importantes entre las viven-

cias de los individuos asignados a tareas descalificadas, sin interés, y las de los individuos que se consagran a actividades laborales gratificantes, no hay ruptura: a partir de un mínimo, que representaría el primer escalón y que definiría el campo de la homogeneidad social, es posible razonar en términos de escala gradual.

Como en nuestra sociedad no hay (so pena de desocupación y de dificultades para estructurar su vida), individualmente, otra opción que la de trabajar, cada uno, cualquiera sea el tipo de empleo al que pueda acceder, experimenta la necesidad de tener alguno. Como para hacer soportable el trabajo, por despreciable que sea, no hay otra cosa que no sea implicarse, encontramos en cada uno el deseo de compromiso y, en la práctica, vemos los signos de una implicación intelectual y afectiva que, evidentemente, varía en función de la autonomía permitida por el puesto de trabajo, pero que jamás está ausente.

Esta complejidad, la ambivalencia de la relación con el empleo y el trabajo, reaparece bruscamente en el núcleo de desafíos científicos y estratégicos bien reales, con la entrada en escena de las nuevas estrategias gerenciales, orientadas hacia la promoción de lo participativo. Esta nueva orientación significa, de hecho, optar por otro resorte para la movilización de los asalariados. Ya no se trata de actuar sólo mediante la exigencia y el control, sino utilizar la implicación productiva de los trabajadores en una forma novedosa.

### Del consentimiento paradójico a la participación: un camino difícil

Las nuevas políticas, que explícitamente tratan de movilizar la inteligencia humana, significan, antes que nada, el reconocimiento de los saberes y saber-hacer clandestinamente por los ejecutantes. Realizan, entonces, análisis de una fuerte implicación de los trabajadores, de su capacidad para construirse nichos en todas partes, o de satisfacer su necesidad de crecimiento en su trabajo. A través de la difusión de los círculos de calidad, o la consideración de los grupos de expresión por parte de

las direcciones empresarias, aparece el hecho de que los empleados se presentan de alguna manera como candidatos a una explotación oficial de las capacidades de implicación articuladas en torno a la constitución de stocks de saberes no formales.

Los saberes, el saber hacer, el saber ser productivo en grupo, las capacidades de diagnóstico o la inventiva, estaban allí, al alcance de la mano, y buscaban ser utilizados a diario.

Sin embargo, hay estudios [LINHART, 1985; BORZEX, LINHART, SEGRESTIN, 1985] que han puesto en evidencia que, tal como está, la implicación de los trabajadores no es, a los ojos de los dirigentes, directamente operacional.

Numerosos y diversos, los *savoir-faire* constituidos responden a objetivos variados [LINHART, 1981, 1991a]. El objetivo buscado puede ser de varias clases: un plus, en el caso de remuneración por rendimiento, más confort, mayor rapidez para realizar la tarea y por consiguiente la posibilidad de romper el ritmo de trabajo, de amarse una pausa para tomar un respiro [LINHART, 1978]; tal vez un beneficio menos tangible, como no tener al superior "sobre la espalda", o, quizá, reforzar la seguridad en un local peligroso; la voluntad de hacer las cosas cada vez mejor para poner de relieve sus aptitudes ante la superioridad con la esperanza de ascender, en especial entre los jóvenes recién llegados a un taller o una oficina.

No obstante, esta actitud de implicación puede significar más: una reacción contra la negación de sí que representa un universo de trabajo concebido para deshumanizar, un rechazo del horizonte intrincado de la norma que desconecta la actividad en una multitud de intervenciones desconectadas, que enmascara la significación y el alcance del trabajo. Seguir distanciado de la actividad que ocupa la mayor parte del tiempo que se pasa despierto, es decir, actuar estrictamente conforme a la norma, a la prescripción, por más irracionales o disfuncionales que sean, es insostenible. Es despojarse, por disciplina, de su tiempo y de sí mismo. Es ser un simple engranaje del sistema. Sacando provecho del escaso grado de autonomía de que disponían, y que correspondía a las fallas de la organización formal, los ejecutantes restituyen, de hecho, una lógica, una eficiencia y



una calidad a su intervención en el proceso de trabajo. Creen, de alguna manera, los intersticios en las que alojan su individualidad de ser humano y su libertad. El efecto obtenido es, entonces, el de lograr ser un actor allí donde se le ha asignado el simple deber de ser agente.

### Una implicación rebelde

En ciertos casos, esta implicación puede ser una forma de cuestionamiento de la organización oficial, una negación de su racionalidad. Podemos ver allí un desafío de los ejecutantes hacia los que se pretenden poseedores de la *one best way*, y que conciben y ponen autoritariamente en práctica la organización: la demostración cotidiana de que los ejecutantes saben hacer de otro modo y mejor. Hay allí una dimensión simbólica constitutiva del actor clandestino, que encontramos en ciertas entrevistas.

También se desprenden lógicas colectivas de implicación. La elaboración, el perfeccionamiento y la transmisión de saberes y de *savoir-faire* informales pueden contribuir a alimentar la vida de un grupo de ejecutantes, al mismo tiempo que a definirla [BERNOUX, 1981; DE TERSSAC, 1992]. El colectivo, de ser grupo pasa a ser comunidad: cada uno puede llevar a cabo y aportar asfuerzas, destinadas a facilitar la producción de todos. Esta comunidad, productora y poseedora de conocimientos y prácticas informales que permiten el buen funcionamiento de la actividad profesional, encuentra de esta forma las bases de una cohesión interna. Se ayudan, buscan equilibrar las cargas que soportan unos y otros, tratan de limitar las fuertes injusticias internas del colectivo. Así, en las sombras, se establece una especie de regulación. Estas prácticas y saberes tácitos pueden incluso constituir las bases de un poder, también oscuro y clandestino, pero sin embargo, bien real. Es este poder el que permite llegar a acuerdos ocultos con los superiores inmediatos y lograr ciertas ventajas: mayor flexibilidad para administrar el tiempo, cierta autonomía, alojamiento de la autoridad puntillosa o alguna bonificación.

Los *savoir-faire*, los *savoir-être* están claramente allí, pero con frecuencia están arraigados, enquistados, desde el punto de vista de las direcciones de empresa, en actitudes de distanciamiento, reticencia y hasta de rebelión contra la racionalidad y el orden dominantes de la empresa. Esta forma de "consentimiento paradójico" [LINHART, LINHART, 1985] afecta más particularmente a aquellos cuyas aspiraciones son más grandes. Y, por lo tanto, la desilusión también, y a aquellos que encuentran, en un aumento del profesionalismo, un medio de resolución de la contradicción. Pero se trata de un sobredimensionamiento del profesionalismo clandestino, y ha sido concebido como un desafío a la organización dominante. Un aumento de profesionalismo más bien combativo y que sella la unidad de destino de una comunidad, la de los ejecutantes que trabajan en un colectivo, movidos por un mismo sentimiento de injusticia cometida hacia su dignidad profesional.

Es una situación tensa y delicada, puesto que lo que necesitan las direcciones de las empresas, en una coyuntura cada vez más incierta y exigente, es acceder a este "precioso tesoro" que está en posesión de los trabajadores, en condiciones de cooperación abierta y de confianza. Es necesario que los saberes productivos no sean ya movilizables en las sombras, en la clandestinidad, en una especie de construcción casera que escapa a la jerarquía y a las prescripciones. De ahora en más se requiere que a cada instante los operadores estén dispuestos a responder a la demanda: demanda de informaciones, de diagnósticos sobre averías o funcionamiento imperfectos, de ideas para mejorar la calidad y dar fluidez a la producción; que estén dispuestos también a tomar en cuenta, en la misma elaboración de estos saberes prácticos, toda una serie de parámetros importantes que antes no tenían derecho a conocer.

### Incompatibilidades

En otras palabras, la implicación productiva ambivalente, completamente funcional en una situación taylorista-fordista, es estabulizada por un entorno sereno, no se corresponde más con

las nuevas exigencias de interacción, flexibilidad y rapidez de adaptación [D. y R. LINHART, 1985; BORZEIX, LINHART, 1986 y 1988]. Esta falta de adecuación se afirma por la reticencia de numerosos ejecutantes para entrar en una relación de colaboración abierta con los dirigentes de la empresa, via los círculos de calidad, los grupos de progreso, etc. Manifiestan que ellos tienen cosas que ocultar porque allí reside una parte tanto del contrapoder que pueden establecer, como de su dignidad profesional. En esos momentos de cooperación negada se expresa la complejidad de una vivencia de consentimiento objetivo pero de enfrentamiento subjetivo. La idea de que los dirigentes pueden meter la nariz e intervenir en el mundo secreto de su oficio, que se ha desarrollado en forma marginal y en ciertos casos oponiéndose a ellos, no va de suyo. No está escrito que "la implicación productiva" que ha sido asunto exclusivo de los ejecutantes pueda pasar a ser "del dominio público" en la empresa.

"La pertenencia productiva" (para emplear la terminología de Laville), heredada del pasado, no es fácilmente compatible, entonces, con una real transformación de la organización del trabajo que renuncie a los principios taylorianos, en la medida que es difícilmente controlable, canalizable y dominable. De allí la utilización de las acciones participativas y la opción por una batalla de identidad que permitiría extirpar esta distancia crítica, esta revuelta subjetiva, para conservar sólo la dimensión de la implicación objetivada y, con el tiempo, lograr un consentimiento subjetivo.

## V/LA MODERNIZACIÓN: CAMBIAR A LOS TRABAJADORES ANTES QUE CAMBIAR EL TRABAJO

Antes que arriesgarse a la aventura del "post-taylorismo", los dirigentes de empresas desean, entonces, asegurarse de la compatibilidad de sus trabajadores con las nuevas formas, más descentralizadas, de organización del trabajo. Una de las acciones adoptadas para suscitar esta compatibilidad consiste en promover, a través de la participación, una pertenencia productiva "a medida", que hace menos aleatoria y riesgosa la ampliación del campo de intervención y la autonomía de los trabajadores.

### 1. Una amplia ofensiva

Varios ángulos de ataque coexisten aunque a veces parecen contradictorios. Esquematiéndolos, podemos distinguir dos. El primero trata de disminuir la influencia de los colectivos tradicionales sobre los trabajadores, es decir, los grupos informales que se constituyen en los talleres en base a una comunidad de destinos y en torno a los mismos valores; el segundo intenta sobre todo transformar la cultura y el modo de ser de estos colectivos, así como sus modalidades de regulación de la vida colectiva en el trabajo.

Se intenta actuar sobre los colectivos (explícita o implícitamente), porque a menudo se los asocia, según la óptica de los dirigentes sagaces, con actitudes arcaicas de oposición y

de cultura de lucha. La paradoja, otra más, es que en el momento en que se redescubre la importancia de los colectivos de trabajadores y de su *savoir-faire*, aparece, manifestamente, su aspecto "peligroso". "Liberar" a los ejecutantes de la influencia retrógrada de colectivos demasiado anclados al pasado, ese es, entonces, el objetivo que reúne ambos enfoques.

El primer ángulo, el referido a la minimización de la influencia, puede tomar, a su vez, varias formas, tanto la de políticas de individualización como la de difusión de nuevas instancias de sociabilidad.

### Favorecer el individualismo

Las políticas de individualización constituyen un método bastante radical para desprender los salarios de sus colectivos de pertenencia. Consideremos, por ejemplo, las innovaciones salariales que introducen variaciones salariales en función de los resultados, o bien, la instauración de carreras obreras que de hecho hacen perder solidaridad a los trabajadores. Pero hay también toda una serie de prácticas de movilidad sistemática entre talleres, sectores e incluso entre establecimientos; las políticas de polyvalencia, más generalmente polifuncionalidad. Ciertamente, estas políticas no tienen como única meta separar los salarios de los colectivos que los perciben. Tienen sus propias coherencias organizacionales, sus propios objetivos. Pero encontramos que todas ellas actúan en el mismo sentido, para minimizar el lugar del colectivo y privilegiar la dimensión individual, no sin aprovechar, por otra parte, expectativas muy difundidas entre los jóvenes. Por intermedio de las políticas salariales que actúan en ese sentido, se instala un modo de relación muy particular e inédito entre un trabajador y su superior jerárquico, es decir, simbólicamente, la dirección. En efecto, se trata de instaurar una cuasi-negociación, en base a una conversación anual, durante la cual el trabajador fija sus objetivos y los evalúa después con su responsable inmediato. Una lógica de esa clase, así como la de mantener archivos de competencias y el

"marcado" de personas con potencial, logra una revalorización de la persona en desmedro del colectivo cuya misma esencia se articula en torno a una cierta noción de igualdad y de comunidad de destinos.

Estas políticas de individualización pueden chocar, y es especialmente el caso de la individualización de los salarios, con ciertas exigencias relativas a la modernización: la difusión de nuevas tecnologías tiende a hacer que el trabajo de los operadores sea cada vez más colectivo y cada vez menos susceptible de permitir contratos de confianza individuales y evaluar desempeños personales.

### A la búsqueda de otra socialización

La minimización de la influencia de los colectivos tradicionales sobre los trabajadores puede también resultar de la aparición de otras formas de sociabilidad dentro de la empresa. Los múltiples grupos de intercambio y progreso, los círculos de calidad, los grupos ad hoc y las numerosas formas de movilización de los trabajadores en torno de la cultura, la identidad o el proyecto de la empresa, cuya función es acompañar y facilitar la racionalización del conjunto del funcionamiento interno de la empresa, así como adaptar la organización del trabajo todavía demasiado rígida a un entorno cada vez más incierto, tienen también por consecuencia la creación de sitios de sociabilidad y amistad que están en competencia con los colectivos de trabajadores. Efectivamente, en estos nuevos lugares de encuentro todo está organizado en torno al intercambio, a la expresión, a la liberación de la palabra y de la imaginación, en derredor de la creación de nuevas identidades colectivas, y las formas que adoptan son diferentes a las de los colectivos tradicionales en los que se mezclan las escalas jerárquicas y las profesiones. Estos grupos disponen de tiempo y a veces hasta de recursos económicos, y se benefician con el deseo de ostentación de la gerencia, que informa sobre sus logros en los boletines internos, que organiza manifestaciones públicas para "honrarlos" y

concursos para popularizarlos, y también para producir en esos grupos una solidaridad interna a través de la competencia. Además, son tratados según una lógica completamente opuesta a la que anima a los colectivos clásicos. En lugar de sombra y clandestinidad, está el brillo y la publicidad del aparato oficial; en lugar de lo implícito y lo tácito, hay raudales de palabras consignadas en los cuadernos, informes que hasta son retomados por los medios de difusión internos de las empresas. En lugar de cuestionamiento y distancia con respecto a la norma y a la racionalidad dominante, hay un "desafío" para servir mejor a la empresa. En lugar de la aridez de las relaciones laborales del taller, está el ambiente amistoso de las oficinas y de los escalafones, en torno a los que se entretiene una comunidad que se parece más a la de los intelectuales del sector terciario que a la de los trabajadores manuales de la fábrica.

### Los colectivos "arcaicos" como blanco...

Esta orientación, que de alguna manera logra que en la empresa se difundan las comunidades sustitutas, puede acompañarse con un ataque a los grupos de expresión directa y colectiva del personal, constituidos según las características de los colectivos de trabajadores. Una actitud disuasiva por parte de los mandos medios, que desestabiliza a los grupos de expresión puede poner nuevamente en cuestión a los propios colectivos: largas demoras para responder, respuestas de tipo burocrático, inapelables, que desactivan todo intento de diálogo, toda discusión, toda negociación; a veces, incluso respuestas despreciativas y altaneras. A título de ejemplo, presentamos el caso de cierta gerencia que pensaba que nada bueno podría salir de un grupo "que no trataba de superarse", y que, más bien, trataba de enfrentarse a sus jefes. Era necesario, entonces, romper su lógica para que se pudiera tejer una nueva relación tanto dentro del grupo como entre éste y sus superiores [LINHART, 1991a]. No pasó demasiado tiempo antes de que los trabajadores (empleados de un servicio de compras de una gran empresa de aeronáutica) se

descorazonaran y decidieran no continuar reuniéndose, a pesar de la buena voluntad de su superior inmediato, quien deseaba utilizar el derecho de expresión para mejorar sus relaciones con sus propios jefes, quienes precisamente recusaban el valor de su grupo.

Confrontado a su negación como grupo de expresión por la superioridad jerárquica, el colectivo fue humillado. Se vio afectado en su identidad de colectivo, que es lo que en la oficina o en el taller regula la vida de trabajo de todos sus miembros, reforzando las capacidades profesionales y la eficiencia de cada uno, y preservando su dignidad, mientras se mantiene cierta equidad entre todos.

Ciertamente, no debemos ver ahí un abanico de tácticas conscientemente orquestadas para lanzar ataques asesinos contra los colectivos de trabajadores y promover comunidades "a medida". No hay en esta circunstancia un "gran relojero" que disponga con serenidad y certeza el fin de un mundo para hacer surgir otro. Sin embargo, encontramos que las tendencias insitas en los múltiples actores convergen en una misma dirección. Allí vemos claramente que está presente un elemento que comparten los responsables: se encuentran en una situación de desconfianza con respecto a los colectivos, a quienes no conocen realmente, que se les escapan, y que les dan miedo. Hay toda una experiencia común o transmitida que los impulsa a deshacerse de estas temidas zonas de sombra y, por el contrario, crear, a plena luz, otros tipos de cooperación más fácilmente canalizables, más fácilmente dominables. Estos colectivos de trabajadores evocan simbólicamente algo peligroso y explosivo para los responsables jerárquicos que ya están preocupados por los problemas que plantea la modernización de su empresa.

### Una ley oportuna sobre el derecho de expresión

La Ley Auroux sobre el derecho de expresión (del 4 de agosto de 1982) tuvo por efecto no esperado el permitir la identificación de estos famosos colectivos, que parecían ser

inasibles para los responsables que no los conocían mucho, sobre todo al más alto nivel jerárquico. En efecto, los organismos no señalan ni organizan más que a los individuos, y los colectivos no aparecen en ellos. Pero, al darle derecho de expresión a los grupos homogéneos de trabajadores y al estimular que, empresa por empresa, se debía negociar, entre dirección y organizaciones sindicales, tanto la definición de estos grupos como las modalidades de su derecho de expresión, el legislador puso "cara a cara", en una situación totalmente inédita, a los colectivos de trabajadores, hasta ese momento clandestinos, y a su superioridad jerárquica. La parte patronal no lo había solicitado, muy por el contrario, temía

### Las leyes Auroux

En el verano de 1981 apareció el Informe Auroux (presentado por el entonces Ministro de Trabajo, cuyo nombre lleva), sobre los nuevos derechos de los trabajadores. Tiene tres ejes: el primero intenta reducir la proliferación de situaciones laborales precarias (contratos de duración determinada, reemplazos), a fin de reconstituir la comunidad de trabajo. El segundo preconiza un mayor arraigo de los sindicatos en la empresa (instituyendo la obligación anual de negociación de los salarios) y un derecho más amplio a la información, en el comité de empresa, tanto en materia tecnológica como económica. El tercer aspecto es el más original, porque propone la instauración de un derecho directo y colectivo de los trabajadores.

Estos tres ejes dieron lugar a leyes, entre las cuales se cuenta la del 4 de agosto de 1982 sobre el derecho de expresión directa y colectiva, introduciendo de este modo un derecho individual de todo trabajador a expresar colectivamente, dentro de "grupos homogéneos de trabajo", su opinión sobre las condiciones y la organización del trabajo, así como la obligación de la jerarquía a responder. La ley prevé también que las modalidades de implementación serán objeto de una negociación en cada empresa (al principio, las de más de doscientos trabajadores) entre las organizaciones sindicales y las gerencias. De esta forma vieron la luz varios miles de acuerdos de empresa que instauran grupos de expresión compuestos por unas quince personas en promedio, que cuentan con un presupuesto anual de aproximadamente diez horas, y que están coordinados en el 80% de los casos por el superior jerárquico inmediato. Esta ley experimental, luego de un período de aplicación de cuatro años, fue confirmada en enero de 1986, durante el gobierno de Jacques Chirac.

que estos grupos de expresión actuaran como un factor desencadenante en sus empresas. Sin embargo, en realidad, se presentó una situación muy particular que daba a los altos mandos la posibilidad de descubrir los colectivos, de poder dirigirse a ellos y hasta de actuar sobre ellos.

El derecho de expresión directa, además de la originalidad de su propio contenido (por primera vez se les dan derechos a los asalariados y no únicamente a sus representantes) presenta la paradoja extrema (por el hecho de instaurar un derecho individual a la expresión que no puede ejercerse más que en forma colectiva) de organizar el encuentro entre colectivos de trabajadores, que hasta ese momento no existían más que en las sombras y a menudo en la transgresión, y una gerencia no siempre bien dispuesta hacia ellos, y que sobre todo, no había tenido jamás antes la posibilidad de conocerlos. Al hacer esto, el derecho de expresión ha puesto a estos colectivos en una situación de posible blanco de las políticas del personal superior.

En el análisis sobre las políticas de minimización de la influencia de los colectivos, esbozado más arriba, ya se podía apreciar el rol asumido por la implementación de un derecho de expresión cuyo objetivo, entre otros, era lograr una cierta democratización de la vida de la empresa.

Este mismo derecho de expresión está en el origen de la segunda modalidad de acción adoptada por algunas direcciones de empresas con el fin de promover una pertenencia productiva *ad hoc*, que consiste en transformar los colectivos de trabajadores, trabajando sobre su identidad para hacerla evolucionar hacia un estado más compatible con las necesidades de una empresa que procura su propia modernización.

### Los desvíos de identidad

No se trata en este caso de minimizar los colectivos, ni de debilitarlos, sino de transformarlos. La estrategia consistente en cambiar a los trabajadores en vez de cambiar el trabajo to-

ma aquí toda su significación y no tiene ningún desvío. Esta modalidad es explícitamente observable en los trabajos de campo.

Por ejemplo, todos los coordinadores de grupos de expresión de esa gran fábrica aeronáutica mencionada más arriba, que en un 90% eran funcionarios de primer nivel, asistieron a cursos de capacitación donde aprendieron por cuáles vías se puede hacer evolucionar a dichos grupos hasta la transformación del espíritu antagónico y contestatario en una mentalidad más orientada hacia lo razonable. Muy simplemente, les enseñaban qué hacer para que el grupo les formulara, en términos sensatos y aceptables, preguntas, opiniones y sugerencias también razonables. Es decir, que tuvieran en cuenta las restricciones, los criterios de racionalidad de los procedimientos, los modos de razonamiento y las sensibilidades dominantes en la empresa y que se manifestaran en un lenguaje que no cuestionara las jerarquías y los status. La recom-pensa consistiría en la obtención de respuestas positivas de la superioridad, o bien contestaciones que explicaran, en un lenguaje benevolente y fundamentado, las razones de la no aceptación de la solicitud.

### Esfuerzos desplegados en todas direcciones

Estas dos orientaciones (minimizar la influencia de los colectivos o intentar transformarlos y utilizarlos como palancas), aunque sean contradictorias, pueden, no obstante, ser percibidas dentro de las mismas empresas, donde son adoptadas por distintos grupos profesionales (los directores de recursos humanos versus la gente de fabricación o de métodos, la dirección general versus las direcciones específicas, etc.) o, a veces, por los mismos grupos pero de sectores diferentes. Esto muestra únicamente que las empresas tratan por todos los medios de desprenderse de una pesada herencia que, a su criterio, les hipoteca el futuro. No es la primera vez que observamos políticas contradictorias en las firmas: es incluso una tradición que consiste en experimentar diferentes orien-

taciones y fórmulas o, simplemente, dejar hacer, para seguir una moda, por "efecto imitación".

Sin embargo, el ataque contra los colectivos, tanto si toma la forma de una desestabilización como la de una tentativa de transformación, tiene graves consecuencias. Constituye un ataque a la fuente de producción de saberes, saber hacer y saber ser productivo en grupo, a las fuentes de los conocimientos informales que estas mismas direcciones empresariales desean hoy movilizar en un marco de nuevas condiciones de transparencia de intercambio y reciprocidad.

Los colectivos ¿no son, en efecto, los lugares donde se elaboran, intercambian, mejoran y adaptan constantemente esos saberes prácticos? ¿No necesitan, entonces, para hacerlo, tener estabilidad, y, sobre todo, autonomía? Autonomía en el sentido de un espacio que escape a la omnipotencia, al control y al dominio de la superioridad.

## 2. ¿Qué coherencia? ¿Qué efectos?

A primera vista, los esfuerzos desplegados en la batalla por la identidad pueden parecer contradictorios. ¿No hay, acaso, incoherencia entre el desarrollo de políticas individualizantes, la promoción de comportamientos cada vez más individualistas y la búsqueda, por otra parte, de nuevas formas de sociabilidad, solidaridad y distribución? ¿Se puede, al mismo tiempo, halagar las inclinaciones individualistas y encaminarse hacia funcionamientos que necesitan, antes que nada, espíritu de cooperación y, en el fondo, un cierto estado de ánimo comunitario? Que los esfuerzos intenten debilitar los colectivos que se suponen arcaicos, sea. Que se orienten hacia la invención de nuevas formas de sociabilidad "a medida", todavía pasa: se mantienen dentro del ámbito de la coherencia. Pero ¿tratar de injertar allí políticas que favorecen estrategias individuales?

## Un proyecto sofisticado

En realidad, hay bastante coherencia detrás de esta aparente contradicción, que testimonia tanto la importancia de la batalla por la identidad que se está librando como el camino que los directivos empresarios "modernizantes" han adoptado por no querer renunciar al confort del taylorismo. Lo que ocurre realmente es que se trata de hacer emerger en la empresa a los individuos, a las personas que acepten las reglas de juego dominante a través de la búsqueda de la reafirmación personal y de la competencia con los otros. Son aquellos que hacen suyos, entonces, los intereses y las restricciones de la empresa y que son capaces, por su lealtad y competencia, de operar solidariamente en grupos de conformación variable según las necesidades del momento. Son individuos que se han "desembarazado" de las influencias "negativas" que podrían ejercer, por un lado, los colectivos tradicionales "arcaicos", arraigados en la herencia de un período conflictivo y, por otro, los colectivos modernos, de naturaleza variada (ya se trate de unidades elementales de trabajo que agrupan a trabajadores asignados a tareas similares o de grupos participativos), directamente articulados a la racionalidad dominante. He allí los dos polos, listos para usar según las necesidades del momento, sobre los que se apoyan las direcciones modernizantes.

La revolución es de amplio alcance. En primer lugar, está la acción que intenta eliminar de la empresa todas las mediaciones "restrictivas", a fin de no encontrar en ella más que personas "competitivas" y sin posibilidad de repliegue hacia lo subjetivo. Luego, tratar de lograr que no existan más que colectivos *new look* cuya misma esencia está empapada de la filosofía organizadora de la empresa: unidades de trabajo en el taller instituidas a partir de nuevos modos de gestión, coordinadas por dirigentes formados para su nuevo rol de animación y que operan en el marco de los límites definidos por las exigencias de la empresa; círculos diversos diseñados por la superioridad y destinados a mejorar, según métodos *prêt-à-porter*, el funcionamiento y la calidad del trabajo. To-

da la coherencia de las nuevas políticas sociales reside, en el fondo, en el encasillamiento de los individuos en alguno de esos grupos, según las necesidades de la firma.

Desde el punto de vista de los trabajadores, esto representa una evidente fragilización. Ya no existe un escudo protector entre ellos y el orden establecido de la empresa. Tampoco tienen más posibilidades de escapar a las reglas de juego dominante, ni cuentan con zonas protegidas. Tienen que trabajar a plena luz, sin interrupciones y sin apartarse de la lógica de la empresa. Todo su universo se trastorna en caso de despido, en la medida en que carecen de balizas o puntos de referencia más allá de esta lógica.

Hay, como ya dijimos, diferentes motivaciones para la constitución de saberes informales. Las hay individuales, pero también colectivas. Estas revisten múltiples significados, entre las cuales está hacer vivir al colectivo, nutrir su identidad, al margen precisamente de la norma o, a veces, incluso explícitamente contra ella.

La focalización de Gilbert de Terssac [1992] sobre la profesionalización como objetivo único de las "prácticas informales de regulación", aunque esté basada en los sectores de trabajo continuo, es demasiado limitante. Una de las características de estas prácticas es, precisamente, su dimensión informal, que escapa a la lógica dominante, que tiene una connotación subversiva y que se corresponde con el beneficio psicológico y social de hacer vivir al colectivo por fuera de la norma establecida.

No es seguro (pero esto merecería, seguramente, la realización de más trabajos de campo) que en los nuevos grupos constituidos *ad hoc* puedan elaborarse, acumularse y difundirse estos tipos de saberes y actitudes particulares. Nada permite afirmar que estos nuevos grupos podrán sustituir a los colectivos de trabajadores. Los resortes de la motivación deberían ser explicitados, lo que haría que los trabajadores individualizados, separados de su colectivo de referencia, encontrarán en ellos mismos o en los nuevos grupos funcio-



nales organizados por la dirección, los estímulos y las condiciones para innovar constantemente e intercambiar formas de hacer, procedimientos y conocimientos no prescriptos.

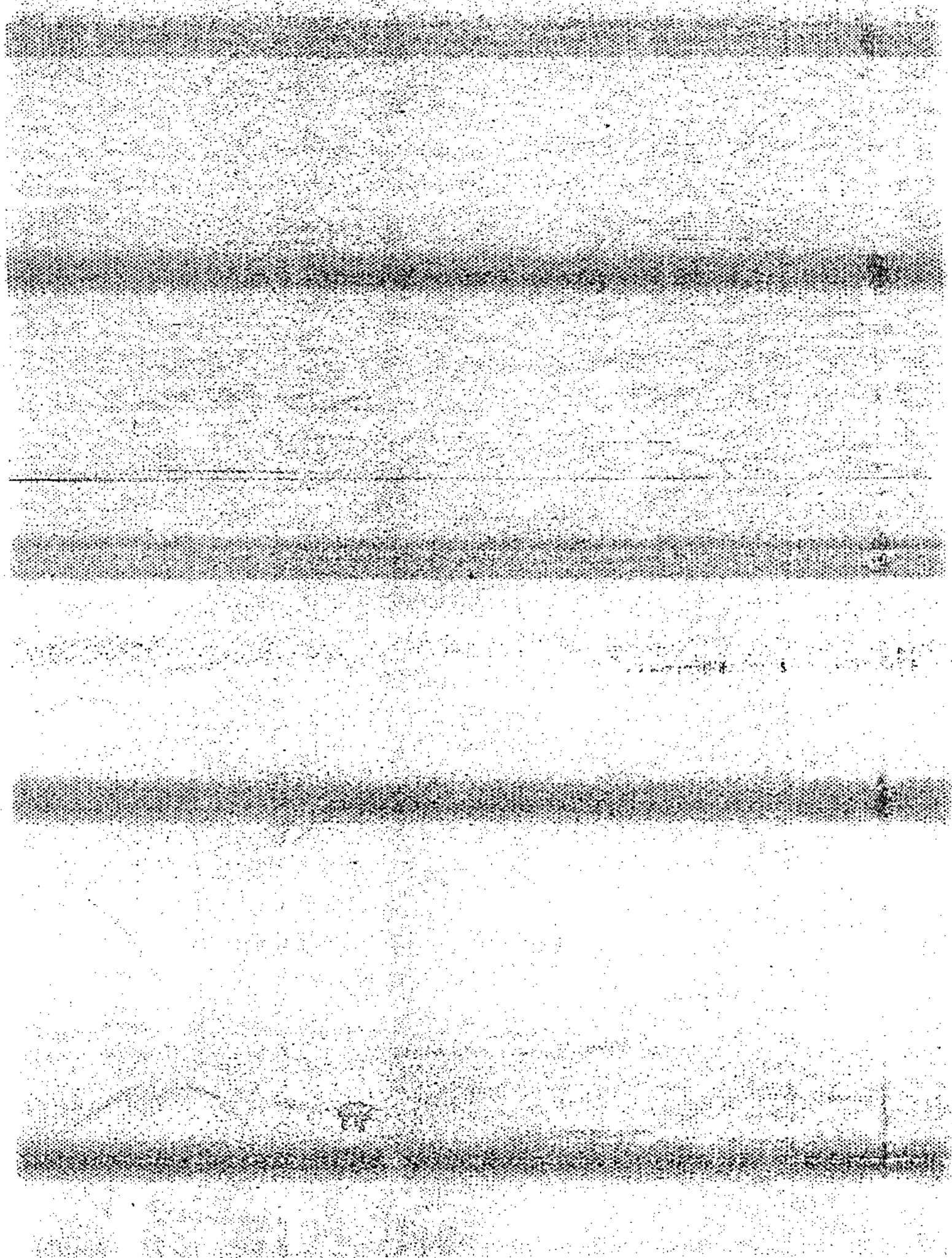
Si la batalla por la identidad fuera ganada por las gerencias, es decir, si los trabajadores se consagrarán verdaderamente a internalizar las formas de pensar, la sensibilidad, los puntos de vista (inculcados muy a menudo a través de la capacitación en los métodos estándar de resolución de problemas) que corresponden a la filosofía predominante en las direcciones empresarias, ciertamente serían aliados incondicionales de la empresa, se convertirían en esos colaboradores confiables y leales sin los cuales los empleadores dudan en internarse en el camino del post-taylorismo. Pero ¿cuál es su valor, qué interés tienen para la empresa? ¿Tendrían todavía la libertad de espíritu, la distancia suficiente para aportar algo, para innovar? ¿Tendrían aún el deseo de hacer, este deseo que, como lo muestran los estudios realizados, a menudo está mezclado con el placer del cuestionamiento y la transgresión? La producción de *savoir-faire* ¿no es con frecuencia delincente [SUSKIND, 1986]?

La metamorfosis de la identidad bien podría tener un precio elevado, el de la disminución de la producción de saberes prácticos al margen de la norma.

Podemos postular la hipótesis de que la estrategia de temporización que, para establecer la confianza, se corresponde con un cuestionamiento fundamental de los colectivos de trabajadores, corre el riesgo de tener consecuencias particularmente dañosas para el porvenir. En efecto, se corre el riesgo de agravar las disfunciones, las averías, los imprevistos, que son cada vez más numerosos en una organización del trabajo siempre rígida y taylorizada, y que ya no podrían ser "ad ministrados" por colectivos de trabajadores tradicionales. La neutralización de los colectivos, y especialmente de esta categoría particular de obreros implicados pero contestatarios, representa el límite de las políticas de modernización y participación. Existe, como hemos visto, el peligro de agotar las

fuentes de producción de los saberes informales. Hay asimismo un riesgo de reforzar la rigidez de las empresas: al producir una racionalización o una burocratización de su funcionamiento interno, pierden de allí en adelante los espacios de autonomía y por consiguiente las regulaciones informales. Si esta evolución no se encuentra compensada por una flexibilización de la organización del trabajo ¿dónde residiría la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las empresas sino únicamente en la evolución de sus relaciones sociales? Ahora bien, hemos visto que, por sí mismo, este espacio no tendría credibilidad alguna y que, por el contrario, podría ser escenario de las más importantes formas de crisis de identidad.

Todas estas cuestiones constituyen el núcleo de la complejidad del proceso de modernización de las empresas francesas.



## VI / UNA TEORÍA SOCIOLOGICA DE LOS ACTORES COLECTIVOS EN LA EMPRESA

Este último capítulo aborda, bajo un ángulo más teórico, la cuestión de los actores en la empresa. Las formas que adopta la modernización y, especialmente, el importante desarrollo de la participación han puesto en escena de una manera inédita a los colectivos de trabajadores, puesto que éstos, como encargados de solucionar los imprevistos y las disfunciones, se han convertido en los blancos, implícitos y explícitos, de múltiples políticas a las que acabamos de pasar revista.

También hemos mencionado más arriba ciertos efectos o riesgos de tales políticas, en especial los que abrevan en la lógica de la batalla por la identidad. Se trata de examinar ahora, conceptos que nos ayuden a aprehender el juego de los actores y de poner en evidencia las lagunas "teóricas".

Nos consagraremos particularmente a la manera en la que los actores colectivos son constituidos en la acción, en esta fase particular de una modernización que forma la vía compleja de "lo participativo". En efecto, actores que anteriormente no tenían por finalidad reunirse oficialmente, ni siquiera conocerse en tanto tales, son puestos en situación de intentambos oficiales, de diálogo, de "negociación".

Los colectivos de trabajadores, al menos en la hipótesis que formulare, constituyen actores colectivos muy particulares en la empresa, de una naturaleza distinta a los otros, en especial los que representan oficialmente a la firma. La puesta en evidencia de estos tipos de actores tiene, para el análisis de la modernización de las empresas, importantes implicaciones, de las cuales hemos esbozado algunas, aunque interroga también a la teoría.

## I. Los aportes teóricos en el terreno

Si consideramos a estos actores particulares bajo el ángulo de su acción en esencia la elaboración de prácticas profesionales al margen de la norma que les permiten afrontar en mejores condiciones los imprevistos de su trabajo y mantener una cierta autonomía, disponemos de análisis y de trabajos teóricos consiguientes.

### Regulación conjunta y análisis estratégico

Es suficiente con pensar en la teoría de la regulación conjunta, elaborada por Jean-Daniel Reynaud (de la que se cuenta con una presentación sistematizada en *Règles du jeu* (1989)) y trabajada en base a estudios empíricos por de Terssac (1991). También es suficiente pensar en la teoría de la acción estratégica de los actores, de Crozier y Friedberg, expuesta en *L'acteur et le système* (1977).

En ambos casos hay una importante conceptualización de la acción de estos actores: según J.-D. Reynaud "es la producción de una regulación autónoma que, combinada a través de los compromisos con la regulación de control emanada de la organización oficial, produce las reglas efectivas de funcionamiento". El interés de esta conceptualización, con referencia a nuestra preocupación, es que pone en evidencia que los trabajadores aportan, por su regulación autónoma, una cierta visión de la eficacia productiva y no sólo "el respeto por los sentimientos sociales". La regulación autónoma tiene una ambición de racionalidad del mismo orden que la que desea imponer la gerencia mediante su regulación de control. También pone en evidencia que, a pesar de la otra, sino que la realidad es una resultante de la influencia combinada de las dos. Pone en evidencia, por último, que, tanto en uno como en el otro caso, los actores producen esencialmente reglas asociadas a un proyecto colectivo.

En torno a esta misma noción de reglas se desarrolla la teoría del actor y el sistema de Crozier y Friedberg (1977). "Destinadas a suplir las fuentes de incertidumbre", las reglas dan paradójicamente origen a otras incertidumbres. Ahora bien, la incertidumbre sirve de base a la acción estratégica del actor que busca construirse un poder, a través de un juego que regula todas las acciones en práctica. "La regla confiere de este modo, un poder que estriba en las posibilidades de chantaje y de negociación que ella misma crea". La idea de un compromiso entre modelo oficial y juego de los actores está también presente, escriben Crozier y Friedberg. "El modelo oficial prescriptivo no carece de influencia, porque determina en gran medida el contexto de la acción y, por consiguiente, los recursos del actor. Sin embargo, como contrapartida, el sistema está igualmente influenciado y hasta contrapido por las presiones y manipulaciones de los actores".

Lo que distingue y hasta opone estas dos teorías es también que, en un caso (regulación conjunta), los actores producen las reglas ellos mismos, articulados en torno a un proyecto, de la misma naturaleza que las reglas y el proyecto oficiales, mientras que, en el otro caso, (acción estratégica), los actores buscan, antes que nada, dotarse de poder, independientemente de los intereses de la organización. "La organización existe no tanto por causa sino a pesar de la acción de sus miembros".

En un caso, la finalidad de los actores en la organización es la producción de reglas que se consideran legítimas, por oposición a las reglas impuestas, en el otro, es la búsqueda de poder individual o colectivo.

Estos análisis están en el centro mismo de lo que ponen en evidencia las encuestas sobre la evolución de las prácticas y el rol que allí tiene el fenómeno participativo. Al reunirse, por otro lado, aunque sea artificialmente, encontramos los ingredientes que mencionáramos como motivación de cierto tipo de colectivos de trabajadores imponerse como productores, asegurar un contrapoder y desafiar al sistema, todo al mismo tiempo.

Otro elemento importante de estas cuestiones es la relación entre la finalidad de la acción y la constitución del actor colectivo del grupo. Convergen aquí las dos teorías: es la propia regulación la que sirve de base al actor colectivo, "un conjunto de reglas está vinculado a la constitución de un grupo social en un actor colectivo. Constituyen su identidad, más allá de su diversidad objetiva", escribe Jean-Daniel Reynaud. Según Crozier y Friedberg, "un grupo dotado de capacidad de acción colectiva es una construcción social que no existe más que si puede apoyarse en recursos que permitan integrar las diferentes estrategias y orientaciones de los individuos miembros y así regular sus conductas y sus interacciones". También sobre este punto, los dos enfoques toman sentido con el examen empírico: parece claro que los colectivos existen a través de sus capacidades para cohesionar a los individuos en torno a un complejo proyecto de definición de una contra-legitimidad y de constitución de un poder.

Hasta aquí, tenemos derecho a considerar que el camino está señalado por la teoría sociológica, que da cuenta de la existencia de una actividad informal que hace funcionar a los actores no oficiales de la empresa. Y desde ese punto de vista, acompañan bien a ciertas cuestiones fundamentales que surgen cuando se observan las formas de evolución de las empresas.

### El análisis de las comunidades

Para quienes, sin embargo, se encuentran inmersos en el análisis de lo que ocurre en particular a través de la modernización y para los que siguen de cerca estos colectivos y su expresión pública, subsisten interrogantes que no son evacuados por estas teorías.

En especial, los relativos a la forma en la que un colectivo puede construir un proyecto, elaborar reglas o definir una estrategia de constitución de poder. Porque esos colectivos a los que nos estamos refiriendo son grupos de trabajadores que por casualidad o, en todo caso, en forma perfectamente contingente, se han reunido en un mismo lugar de trabajo, y que tienen que responsabilizarse, en común, de una parte de la producción.

Nos alejamos ahora de las situaciones abordadas por la sociología de las relaciones laborales, que analizan los grupos a partir de proyectos declarados, ya que en este momento las cosas salen a plena luz. Estos fenómenos han sido estudiados en Francia, por ejemplo, por Denis Segrestin, en lo referente a la noción de comunidad de pertenencia [1981] así como por Emmauelle Reynaud [1982]. Las comunidades de pertenencia son comunidades concretas (profesionales, territoriales, etc.) que se constituyen como comunidad de acción en torno a una movilización. "En la realidad de la acción colectiva, las comunidades concretas se dan un nombre y son nombradas" [SEGRESTIN, 1981].

Nos interesa aquí la constitución de grupos de actores colectivos cuya primera particularidad es que su acción sigue siendo opaca, y la segunda, que se encuentra instalada en una continuidad durable.

Esta vez nos salimos, claramente, del camino amorado, porque prácticamente no ha sido estudiada la forma en que se constituye la identidad colectiva y se define la regulación de un colectivo. Los autores citados más arriba, que se interesan por las identidades colectivas de las comunidades de acción (comunidades de pertenencia), se concentran sobre todo en la fase aguda, el momento en el que la acción estalla y en el que se definen el proyecto y la identidad.

### Una focalización en las acciones más que en los actores

En cuanto a los autores que se preocupan por los grupos en el ángulo de la regulación conjunta o de la estrategia de poder, prácticamente no abordan la cuestión de su constitución y de su funcionamiento "identitario". ¿Cómo se hace en la clandestinidad? ¿Cómo se hace cuando no hay un proyecto explícito? Ahora bien, la especificidad de estos colectivos en los que nos interesamos, reside en el hecho de que las prácticas transgresivas que los mantienen unidos no son para nada explícitas ni originan debates. ¿Debemos, sin embargo, considerar que los actores que se constituyen colectivamente de este modo, más por el hacer que por el decir, en la clandestinidad y la transgresión con respecto al orden prescripto, son de la misma naturaleza?

za que los otros actores colectivos de la empresa? Esto es lo que debía suponer la teoría de la regulación conjunta, que impulsa la idea de una equivalencia de actores: aun cuando los unos operan dentro de "lo oficial" y los otros en la clandestinidad, todos están animados por una misma reivindicación de legitimidad y de racionalidad. Los actores de la prescripción y los de la transgresión están, entonces, diferenciados desde el punto de vista de su constitución. La teoría de la regulación conjunta no plantea la cuestión de una diferencia de naturaleza que residiría en los diferentes puntos de presión de estos actores colectivos.

En la problemática de Michel Crozier, la homogeneidad de los actores es incluso postulada, porque todos, hasta los encargados de la prescripción, son aprendidos como actores de la transgresión y de la manipulación. Todos, dondequiera que se encuentren y cualquiera sea la responsabilidad que les quepa o su posición jerárquica, derivan de la misma lógica de la acción estratégica orientada hacia la construcción de un poder y de una autonomía en contra de la regla y en contra de la norma, a punto tal que, frente a esos actores "concretos", concentrados en el juego de la negociación implícita, "del chantaje", según la expresión de Crozier y Friedberg, el verdadero actor que prescribe, el que lleva a cabo el control oficial, no aparece ya como una abstracción.

En un caso, pues, el interés se concentra en las reglas en detrimento de los actores, y en el otro, el análisis no registra más que actores equivalentes, que olvidan que detrás de las reglas oficiales pudieran existir otras, específicas. Estas construcciones teóricas abandonan así la cuestión de la naturaleza de los actores colectivos en la empresa. De ambos lados de la regulación conjunta, ¿son de la misma naturaleza los actores colectivos? ¿Funcionan del mismo modo? ¿Cómo se organiza y se estructura su encuentro? ¿Son actores, en el mismo sentido del término, el colectivo obrero que opera en la clandestinidad y los ingenieros que estratégicamente concentran la información? ¿No depende su funcionamiento, acaso, de las condiciones de su constitución en tanto actores colectivos, tal como tienden a demostrarlos problemas que a los colectivos obreros les causa el pa-

saje de lo ilícito a lo oficial, con la difusión de la gestión participativa?

De cierta manera, los teóricos de la Economía de las Convenciones giran en torno a problemas del mismo orden que los examinados por la teoría de la regulación conjunta y el análisis estratégico. Si seguimos lo que escribió Robert Salais [1989], vemos que, en efecto, "una convención es una forma que permite coordinar intereses contradictorios, derivados de lógicas opuestas pero que necesitan estar juntos para resultar satisfechos". Los convencionalistas insisten en la "diferencia no explícita del acuerdo entre partes basadas en lógicas diferentes. La convención es, por otra parte, puntualmente diferente del contrato en esto de la no explicitación: "Es un conjunto de elementos que en todo instante están juntos para los que participan en la convención y sobre los cuales comparten un acuerdo común. Pero este común acuerdo no procede de escritos previos en los que cada detalle esté explícito y relleje de una y otra parte una racionalidad y una intencionalidad idénticas y conscientes de sí mismas. Una convención es un sistema de expectativas recíprocas sobre las competencias y los comportamientos considerados obvios [...] Resulta claro que, si el empresario se interesa por el producto y el trabajador por el salario, únicamente la reunión de ambos y su actividad en la empresa permite satisfacer sus intereses" [SALAIS, 1989].

Este concepto de convención recorta bien los elementos de una realidad comparable a la que analizan los sociólogos como Reynaud o Crozier y Friedberg. Lo que se busca no es otra cosa que el equilibrio, la comparabilidad implícita entre lógicas diferentes dentro de una misma organización. Lo que en cierta forma queda demostrado es la ausencia de una racionalidad hegemónica, mientras, dentro de un sistema, y al lugar que existe para un juego de actores que pueden imponer sus puntos de vista y contribuir de este modo a la elaboración de un compromiso. ¿Preocupados por la voluntad de enriquecer la teoría económica clásica, los economistas convencionalistas insisten particularmente sobre la pluralidad de formas de acuerdo posibles entre los actores, además de las que pasan por el mercado, pero lo que nos parece particularmente interesante es la noción de lo



implícito, de expectativas recíprocas no formalizadas, dado que se contraponen claramente a los enfoques más sociológicos que intentan dar cuenta de la convergencia, en una organización dada, de acciones y de actores movidos por lógicas o intereses opuestos. Esta teoría convencionalista tiene evidentes prolongaciones en la Economía de la Grandeza de Boltanski y Thévenot [1991] en la que las convenciones son percibidas como formas de coordinación de las diferentes naturalezas (doméstica, industrial, mercantil, cívica, etc.) que componen la empresa. Es esto, al menos, lo que expresa Laurent Thévenot en el número de la *Revue économique* consagrado a la Economía de las Convenciones [1989].

Nuevamente debemos constatar que, tanto en la Economía de las Convenciones como en la (más sociológica) de la Grandeza, se asigna poco lugar a un análisis de actores colectivos abocados a sus convenciones, coordinaciones y compromisos. Retengamos, sin embargo, la importancia dada por la Economía de las Convenciones a la dimensión tácita, no explícita, de los acuerdos que, no obstante, son objetivados. Como escribiera Jean-Pierre Dupuy en el mismo número especial de la *Revue économique* "una convención es una regularidad que tiene sus fuentes en las interacciones sociales pero que se presenta a los actores bajo una forma objetiva", y prosigue Robert Salais, "toda tentativa de explicitación y de acuerdo previo de principios bloquearía la relación".

Esta dimensión de lo no dicho objetivado parece, en efecto, central para el análisis de la constitución y del funcionamiento de los colectivos de trabajadores. Es asimismo tan pertinente para el nivel micro del colectivo como para el medio del equilibrio, en la organización, entre los grupos portadores de racionalidad y de intereses divergentes.

Tal enfoque no carece de nexos, por otro lado, con la sociología del conocimiento, por lo menos la parte que "se interesa por las objetivaciones de los procesos subjetivos que edifican el mundo del sentido común intersubjetivo" [BERGER, LUCKMANN; 1989]. Por otra parte, ¿no describe acaso Olivier Favereau [1985] las convenciones como "dispositivos cognitivos colectivos"?

Aún si navegamos más cerca de estos diversos enfoques y extraemos los elementos más pertinentes para la interpretación de los fenómenos observables en ciertas empresas comprometidas con lo participativo y con la batalla por la identidad, seguimos estando frustrados por la ausencia de análisis consistentes de los diferentes colectivos de la empresa, de sus especificidades y diferencias.

Esta búsqueda de conceptos o de problemáticas que puedan dar cuenta de los diferentes tipos de actores colectivos puede, a fin de cuentas, parecer obsesiva. ¿Por qué esta focalización? ¿En qué medida puede esto facilitar la comprensión de lo que se opera en las empresas, o incluso enriquecer la teoría sociológica?

## 2. Actores de naturaleza diferente

La extrema tensión que representa, para un colectivo de trabajadores, el pasaje de lo clandestino a lo oficial ofrece, sin embargo, materia para la reflexión. Esta tensión que trastuerce las encuestas refleja muy realmente el descubrimiento de su identidad común por parte del colectivo.

Para sacar a luz fenómenos tan complejos, la utilización de ejemplos precisos, tomados de trabajos de campo, adquiere todo su sentido. Presentemos, entonces, sintéticamente, dos casos que ilustran bien los procesos de este orden, y que provienen de una investigación sobre el derecho colectivo de expresión en una gran fábrica aeronáutica [LINHART, 1991a].

### La prueba de la palabra oficial

El primer caso corresponde a un colectivo de operarios sin calificación, compuesto por trabajadores nuevos y antiguos que, en el taller, parecía verdaderamente solidario: se practicaba sistemáticamente la ayuda mutua, había una cierta rotación en las tareas para distribuir las equitativamente en "buenas y malas", y un ambiente de buen entendimiento aglutinaba a ese grupo, a lo cual contribuía mucho el jefe de cuadrilla, muy próximo a sus



hombres. En suma, se vislumbraba claramente un grupo en estado de construir, por medio de prácticas transgresivas, reglas de juego más justas que las prescriptas, y en posición de llevar a cabo una producción satisfactoria. Este grupo ilustraba, a su manera, la teoría de la regulación conjunta o de la acción estratégica. Pero he aquí que, instalado en torno a una amplia mesa oval, en presencia del jefe de cuadrilla y entronizado como grupo de expresión, este colectivo coherente, al cabo de cierto número de reuniones, a deshilacharse. Vemos cómo se configuraron los bandos: los jóvenes contra los viejos, los que querían cambiarlo todo, transformarlo todo, contra los que ante todo deseaban preservar los derechos tan dura y pacientemente adquiridos. Vemos a continuación cómo estos dos bandos se enfrentaron hasta lo irremediable, hasta que, de vuelta en el taller, ya no volvieron en condiciones de cooperar entre sí. El ambiente se volvió de nuevo, la preciosa ayuda mutua ya no existió más, y llegaron hasta a "hacerse zancadillas" unos a otros durante el trabajo cotidiano.

El segundo grupo estaba compuesto por diversos operarios calificados, que trabajaban con máquinas herramientas de comando numérico. Mediante un verdadero trabajo de cohesión este grupo había llegado a aglutinar, dentro del taller, a individuos que hubieran podido dividirse, puesto que las condiciones de incorporación, escalonadas en el tiempo, habían provocado que los operarios calificados de primera, segunda y tercera categoría realizaran las mismas tareas. Pero en este caso, tal como en el otro grupo, un "saber estar puntos" permitió regular una situación difícil, y las prácticas igualmente transgresivas contribuyeron a mejorar la suerte de los menos favorecidos. Este grupo, gracias a una serie de astucias y de una gran dosis de inventiva, se caracterizó por ser muy productivo y eficiente. Llegado el tiempo de la expresión directa y colectiva, este grupo sin duda, sin darse verdadera cuenta se puso desde el principio en situación de provocación. A diferencia de los otros grupos de expresión de la empresa, reclamó, sin que hubiera sido concertado de antemano, que el coordinador no fuera el superior jerárquico inmediato sino uno de ellos, un simple compañero. En base a es-

te desafío, el grupo se afirmó por medio de opiniones y pareceres audaces y de exigencias que combinaban tanto las consideraciones de orden estrictamente profesional que podrían facilitar el mejoramiento de la productividad y la calidad, como las reivindicaciones de corte más bien sindical. El personal, de conformidad reaccionó de una manera bastante firme, rehusándose a entrar en un intercambio semejante, en el que claramente se afirmaba la identidad combativa y autónoma del colectivo. Siguió a continuación una fantástica pulserada en la que el grupo de expresión literalmente desafió a la jerarquía prácticamente ordenándole que les brindaran información no contemplada en el marco del derecho de expresión, con un chantage bien explícito: "si no nos dan una respuesta satisfactoria, no nos reuniremos más, pero somos nosotros los que sabemos cosas que podrían mejorar la rentabilidad de nuestro sector". Los superiores, jerárquicos se rehusaron a aceptar este colectivo con sus reivindicaciones desgastantes, y las reuniones se suspendieron. Entonces, el ambiente se volvió agrio dentro del grupo que, en el taller, ya no tuvo el mismo empuje ni la misma contracción al trabajo y terminó un estado de animosidad declarada contra sus superiores y por extensión, contra la dirección de la empresa. ¿Qué ocurrió en cada caso?

### Conciencia de la identidad

Bajo apariencias en resumen bastante banales, se reveló en realidad, un fenómeno muy interesante. Los miembros de ambos grupos de los dos colectivos -formaron conciencia, a través de la experiencia de la palabra colectivamente otorgada por el derecho de expresión, de aquello que los caracterizaba: su identidad, su forma de funcionar juntos, el poder que habían adquirido o, para seguir utilizando los conceptos de las teorías pertinentes en estos temas, la regulación o la acción estratégica que realizaban conjuntamente.

Esta formulación es ciertamente canchalesca y merecería ser matizada, pero da cuenta de un acontecimiento extraño: el descubrimiento, por parte de los miembros del grupo, de que

pertenecían a un colectivo que había impuesto un cierto estado de facto para todos, con reglas específicas, distintas de las requeridas por el reglamento oficial, que condicionaban las relaciones tanto entre compañeros como con el jefe de cuadrilla, que imponían cierta idea de lo que era legítimo y de lo que no lo era. Se trata de un descubrimiento porque parece evidente que todos no habían captado la medida de esta realidad contingente al grupo; no habían internalizado el hecho de que esto resultaba de una serie de elecciones, de opciones: tal o cual práctica y no tal otra.

En el caso del primer grupo, el de los operarios sin calificación, se vio en forma manifiesta que durante las reuniones de expresión, es decir, en el momento en que las cosas se explicitaban, cuando cada uno entraba en relación con los demás mediante la comunicación oral, algunos miembros comprendían súbitamente que los elementos de la situación común de su colectivo eran el resultado de una elección, de una opción que había sido realizada tácitamente, y que hubiera podido ser otra.

Se trataba esencialmente de jóvenes, cuyos derechos adquiridos en términos de equidad para proteger a los más débiles, a los de menor rendimiento o a los más vulnerables, no constituían en modo alguno prioridades. Ellos buscaban otra cosa, en especial, crear condiciones en las que el mérito pudiera ser reconocido y recompensado. Conscientes de sus cartas de triunfo frente a los más antiguos, deseaban beneficiarse de ello plenamente y descubrieron, simplemente porque las cosas fueron dichas y reveladas, que el colectivo había tomado opciones que no les convenían. Probaron suerte, entonces, tratando de imponer mediante sus opiniones y criterios, sus puntos de vista, necesidades, deseos o esperanzas. Pero chocaron contra la censura que habían buscado y logrado instaurar, con la complicidad de su jefe de cuadrilla, los más antiguos del colectivo. Las divergencias de opiniones, sensibilidades y valores salieron a luz, y así el colectivo descubrió que distaba de ser homogéneo, que había intenciones divergentes en su seno y que la cohesión y solidaridad arraigadas en las prácticas clandestinas no estaban sostenidas más que por un hilo.

En el otro grupo, en el de los operarios calificados, el descubrimiento fue de otra naturaleza. No fue su heterogeneidad o su disenso, ni siquiera su oposición lo que descubrieron los miembros del colectivo. Por el contrario, se enteraron -a través de la forma en la que se pronunciaba el grupo de expresión, a través de las opciones explícitas que realizaban (elegir un compañero como coordinador en lugar del superior jerárquico o salir, mediante sus preguntas, del ámbito restringido del derecho de expresión)- de una identidad específica de su colectivo que ni sospechaban: aunque eran profesionales conscientes y eficaces, capaces de hacer surgir la solidaridad a pesar de las diferencias de calificación y, por consiguiente, de superar las restricciones y las injusticias de su ambiente de trabajo, eran también, a su modo, rebeldes, contestatarios, celosos, en todo caso, de su autonomía, y acérrimos opositores de la lógica de la autoridad establecida.

Esta última componente de su identidad colectiva, presente en las sombras del taller, compartida tácita y -podríamos decir- inconscientemente por todos, ascendió a la superficie desde que el colectivo, convertido en grupo de expresión, tuvo acceso a la palabra. Embriagados por este descubrimiento, los compañeros se lanzaron, entonces, a una confrontación con las autoridades. Antes que entrar en una situación de "negociación" (es obvio que de eso se trataba, de hecho, porque los grupos intercambiaban propuestas que iban en el sentido de un aumento del rendimiento de su labor, como contrapartida de un mejoramiento de su situación de trabajo), querían que fuera reconocida y aceptada su identidad específica tanto en su condición de productores conscientes como de obreros cohesionados por el enfrentamiento con el destino común que se les presenta.

En un caso, pues, el colectivo de trabajadores se resquebraja hasta casi escindirse, porque descubre su heterogeneidad y también la contingencia de las opciones que fueron realizadas tácitamente por algunos e impuestas a todos sin que nadie se diera cuenta realmente. En el otro, el colectivo descubre la intensidad y la ambivalencia de su identidad y la enreda, entonces, como un estandarfe en la confrontación a la que se lanza -varamente- contra sus superiores. En vano, puesto que el obstinado retroceso de éstos a la consideración de esta identidad hace retroceder al

colectivo hasta sus más alejadas trincheras y lo focaliza en torno al polo contestatario de su identidad.

### Regreso a la teoría: el silencio moderador

La psicología social nos entrega elementos de reflexión interesantes en cuanto a situaciones semejantes. En especial el trabajo de Serge Moscovici y William Doise, en relación con *Dissensions et consensus* [1992]. Ciertamente, no encontramos ejemplos en los que se hayan analizado fenómenos tan específicos -y nuevos- como los que intentamos considerar, y, especialmente, el pasaje de la sombra a la luz, de lo implícito a la palabra de los colectivos "ocultos". Los dos autores, sin embargo, insisten sobre la importancia de los grupos "para innovar en materia de reglas y de normas, para cambiar los procedimientos arraigados". Sus aportes son particularmente enriquecedores, desde nuestro punto de vista, por interesarse en los grupos que discuten, que debaten y que eligen explícitamente una posición común con respecto a un problema. Todos los casos analizados en la obra corresponden a situaciones experimentales, como es a menudo el caso en psicología social, y, obviamente, no oponen a los grupos que funcionan en lo implícito con los del decir o los del debate. Pero lo que podemos extraer en cuanto al rol de la discusión en los grupos es esclarecedor según los autores, "las discusiones son «actos de participación». La trillada palabra «participación» muestra claramente esta relación elemental e inmediata en la que se pasa de un estado de pasividad a uno de actividad". La discusión aparece, pues, como una acción en sí misma y, dicen Moscovici y Doise, lejos de tener un rol de moderación, radicaliza las posiciones. En lugar de una socialización que tiene por ideal el moderar a sus miembros, se percibe otra que los radicaliza y los tiene lejos del equilibrio.

Este tipo de análisis no compara los grupos que funcionan por la práctica y lo implícito con los que tienen la posibilidad de proceder por discusión; compara más bien las posiciones que asumen los individuos considerados aisladamente con las que toman cuando están en situación de debate en grupo. En este úl-

timo caso, se observa una radicalización de las posiciones: la dirección en la que se logra el consenso acerca al grupo los polos dominantes y a la escala de valores". La ausencia de discusión, la falta de claridad de lo que está en juego impulsan, por el contrario, al consenso fácil y poco moderado: "Los hombres están tanto más dispuestos al compromiso cuanto más se desvía su atención del problema a resolver".

¿No podemos, entonces, considerar que las situaciones de regulación clandestina corresponden a fases pasivas, en las que los individuos están inmersos en prácticas y comportamientos (transgresivos y comunes al grupo, que dan base a su identidad) que se elaboran prácticamente desde afuera, sin contribución verdadera de su parte, o, en todo caso, de una cantidad importante de miembros?

### El consenso pasivo

Podemos adelantar que el fondo común de la regulación llevada a cabo por un colectivo de esta naturaleza y, por lo tanto, la esencia misma de su proyecto y su identidad, se constituye progresivamente, al contacto de la realidad cambiante, cargada por algunos que, por razones de antigüedad o de status simbólico, tienen un rol preponderante dentro del grupo [Bordeix, Linhart, 1991]. También podemos decir que, en suma, las reglas constituidas a partir de la producción supletiva de algunos se encuentran progresivamente objetivadas y se presentan a los ojos de los otros como una realidad insoslayable, de la que no perciben el origen y, a veces, ni siquiera la razón de ser. La selección, las opciones elaboradas por algunos, pueden resultar para los demás sólo un dato, una restricción externa. Para continuar con el razonamiento, podríamos decir que una parte de los miembros del colectivo se encuentra en situación de pasividad y de distancia con respecto a lo que verdaderamente está en juego, en una situación cercana a la que correspondió, en el análisis de Moscovici y Doise, a la de los individuos aislados que, por esa razón, llegan fácilmente al consenso.

Dicho todavía en otros términos, las situaciones clandestinas de regulación colectiva favorecerían los consensos internos del colectivo basados en lo borroso, en lo inasible, porque los miembros de ese colectivo, al no estar para nada en estado de debate sobre las opciones, las tomas de posición o las decisiones, en el fondo serían mantenidos en una situación de pasividad. Por el contrario, cuando los colectivos se ven invitados a debatir, discutir y decidir, sus miembros se encuentran en estado de participar verdaderamente, y sus posiciones se polarizan. El grupo puede, entonces, radicalizarse (caso examinado en detalle por Moscovici y Doise), es decir, llegar a un acuerdo sobre los valores más extremos, que corresponden a las normas compartidas, "como si se estimularan unos a otros, los miembros del grupo trataban de encontrarse en la posición que los expresa con más fuerza. Cada uno se siente, entonces, más seguro y confiado por el hecho de haber cambiado hasta el punto en que consideran que las opciones, actitudes o preferencias comunes son suyas y personales". Esto es, con toda exactitud, lo que le pasó al grupo de profesionales. Más bien moderados en sus prácticas clandestinas (lo que se corresponde con la ambivalencia productiva), se radicalizaron durante las reuniones de expresión, luego de haber experimentado, a través de la palabra, el goce del descubrimiento de su identidad originaria: se polarizaron en torno de la dimensión contestataria y que se rebela contra su identidad común. También, podríamos decir, se quedaron arrinconados en este polo insatisfechos porque los superiores refutaron esta parte de la identidad colectiva del grupo. Según Moscovici y Doise, "cuanto más heterogéneo sea el grupo, más fuerte será la polarización, porque la gente participa en el debate más intensamente, con más animación, ya que se siente estimulada a salir de su estado de pasividad".

Podemos preguntarnos, sin embargo, si una heterogeneidad demasiado fuerte no podría tener otras consecuencias además de esta polarización en torno a valores comunes.

El ejemplo del otro grupo, el de los operarios sin calificación, tendería a probar que puede, simplemente, no haber allí norma

ni valor alguno que sea verdaderamente común al grupo y que el pasaje de lo no dicho a la discusión permite a algunos entrever que están avalados por una lógica identitaria que no les conviene, y eso los lleva a perder solidaridad con el proyecto común.

#### Actores colectivos que se ignoran

Nos parece importante retener que el actor colectivo clandestino es un actor que, en cierta medida, se ignora y que se descubre cuando se encuentra en situación de explicitar su identidad y proyecto comunes.

Esto es importante para el análisis de la evolución de las empresas y del rol que allí tiene el fenómeno participativo. Así se aprecia mejor lo que está en juego en la batalla por la identidad que libran ciertas gerencias deseosas de alcanzar un estado de confianza antes que tratar de cambiar verdaderamente el trabajo. Estas acciones giran en torno a la desestabilización de los colectivos, puesto que, a través del fenómeno participativo, se realiza inquestionablemente una manipulación incontrolada, en realidad por parte de la dirección de la empresa de la identidad de estos colectivos. A través de los dos casos empíricos presentados, hemos tratado de dar ejemplos opuestos de los efectos de explicitación, que no son más que dos de las numerosas y diversas configuraciones posibles.

#### Una apuesta científica

También resulta importante para el análisis sociológico que, en general, se preocupe por las formas de acción y las estrategias colectivas. Si volvemos a las teorías que abarcan directa o indirectamente al campo de la empresa, de la regulación conjunta, de la acción estratégica o de la economía de las convenciones o de la grandeza, destacamos que, en efecto, no se toman en cuenta las condiciones en las que existen y funcionan los actores, parte activa de los diferentes tipos de acción. Ahora bien, es difícil

admitir que estas condiciones que especifican tipos particulares de actores colectivos no tengan impacto alguno sobre el contenido de la regulación conjunta o compromisos entre naturaleza o, más aún, entre las formas de poder negociadas informalmente.

La hipótesis de una falta de equivalencia de los actores en situación de negociación informal en la empresa adquiere todo su sentido. No se trata aquí de las diferencias de medios, de recursos o de status que muestran las desigualdades entre los diversos grupos profesionales dentro de la empresa, sino más bien de los distintos resortes para la constitución y el funcionamiento de los actores colectivos en la empresa.

Por un lado tenemos a los colectivos de ejecutantes que tienen por rasgo particular el no ser actores más que en la claridad-entidad. Por el otro, a los actores colectivos oficiales que reoman la prescripción y el control, y que están articulados en torno a un proyecto y una racionalidad perfectamente explícitos, definidos por la empresa. Uno tiene que crear, inventar las condiciones de una posible regulación autónoma, individual y colectiva; tienen que producir las reglas implícitas que darán sustancia al proyecto y a la identidad del grupo que conforman. Deben, mediante el hacer y lo no dicho, agrupar a una colección de individuos con diversas biografías, sensibilidades diferentes y proyectos igualmente variados. Los otros, desde un principio se encuentran ubicados como actores en la empresa. Como son directivos, tienen que administrar la incertidumbre. Esto de inventar, definir, diseñar, organizar y reaccionar forma parte de su status y su responsabilidad.

Certamente, el colectivo de dirigentes está también constituido a partir de individualidades, a partir de personas sensibles, en principio, a los proyectos diferenciados, pero oficialmente están constituidos como grupo solidario, cohesionado, a partir de las ideologías, intereses y racionalidades pregonados por la empresa. Su identidad común está fijada de antemano: las reglas de juego consisten en que toda persona que acepta una función de coordinación y responsabilidad adquiere al proyecto de la empresa, se ocupa con sus intereses y de identifica tanto con su cultura como con su racionalidad.

Las cosas se complican cuando sabemos que, por otra parte, estos miembros del colectivo oficial de responsables o de personal jerárquico también ponen en práctica las estrategias más personales de constitución de zonas de poder. De este modo, están en situación de doble juego, alojando y recogiendo la regla oficial, imponiéndola cuando se encuentran frente a los trabajadores que dependen de ellos, y jugando con ella y manipulándola cuando se trata de promover sus intereses personales y acrecentar su zona de poder y autonomía.

### Una desigualdad fundamental

Sin embargo, no podemos olvidar que cuando estos dos tipos de colectivos o grupos entran en relación, como esto se produce a través del fenómeno participativo, oficialmente y en el marco de las reglas, no se encuentran en posición de igualdad, puesto que los colectivos de ejecutantes que se encuentran en situación de diálogo, de casi negociación con la jerarquía, con el grupo de dirigentes que los conduce, no se constituyen como actor colectivo más que por la clandestinidad, y no logran ese equilibrio frágil y precario que les permite actuar colectivamente sino gracias a lo implícito, a lo borroso, a lo indeterminado, que son los rasgos que caracterizan su proyecto. Tienen frente a sí a una personalidad jerárquica que, en el marco del diálogo, está íntimamente constituida en torno a una identidad claramente definida, aun cuando, por otra parte, cada miembro se ve obligado a jugar, en otros términos, su carta, individual o corporativa.

En esta desigualdad fundamental, esencial, que distingue a los "actores" implicados en el fenómeno participativo, reside uno de los aspectos determinantes de la modernización de las empresas francesas.

### Encuentros peligrosos

En esta confrontación a plena luz, los colectivos de ejecutantes pueden en peligro precisamente lo que constituye su identidad, es decir, un equilibrio jamás explicitado porque nunca ha-

Podría ser que la falta de consideración de las condiciones en las que se constituyen y funcionan los diferentes colectivos involucrados en la vida de la empresa y sus efectos sobre el contenido y el resultado de las diversas formas de acción, sea explicable por su ilegibilidad, o, en todo caso, por la extrema dificultad de su detección. En tanto que los colectivos de ejecutantes no se encuentran en situación de "metamorfosis" bajo la influencia de la expresión colectiva oficial, no sería nada fácil ni se justificaría interesarse en las condiciones en las cuales se forjaron y de las que están prisioneros. En suma, sería el surgimiento de nuevas políticas llevadas a cabo por la dirección de las empresas, en el marco de la búsqueda de su propia modernización lo que habría conducido a la puesta en evidencia de estos procesos sociales, cosa que nos recuerda una vez más que la teoría queda siempre en deuda con el análisis empírico.

-3-

## CONCLUSIÓN

Los rasgos más destacados de la modernización que se está llevando a cabo en las empresas "de punta" bien pudiera contener, además de la particularidad de un sistema organizacional asimétrico y disonante, un nuevo modelo de relaciones sociales en gestación.

Un nuevo modelo en el que perderían su sustancia los fenómenos de mediación comunitaria y de regulación conjunta (REYNAUD, 1989), punto de equilibrio y de compromiso entre las lógicas inspiradas por las diferentes interpretaciones de lo que representan los objetivos e intereses comunes.

Las comunidades intermedias están, en efecto, a punto de pagar los costos de las estrategias de modernización. Contrariamente a lo que adelantan ciertos sociólogos, la empresa, lejos de reconstituir en su interior "verdaderas comunidades productivas", instaurando, por último, "una naturaleza social de la empresa" (SEGRESTIN, 1992), se encuentra más bien hacia una pérdida de sustancia de todas las comunidades articuladas en torno a los valores, las identidades y referencias, a cierta distancia de la racionalidad y del orden dominantes (ya se trate de colectivos tradicionales o de instancias sindicales) y hasta podríamos decir simplemente, lejos de toda comunidad. El modelo buscado no funciona sobre el plano comunitario (en el marco de una adhesión afectiva, de una dependencia con respecto a un colectivo con el que se identificarian los trabajadores), sino y aquí está la paradoja de las estrategias de carácter participativo sobre un plano puramente contractual, en el surto abierto por la relación

\* Situación en la que el trabajador que acaba de ser despedido es invitado a partir tranquilamente en un taxi hacia su casa, con el objetivo explícito de hacerle menos dolorosa su salida de la empresa, pero con el fin no declarado de evitar que los compañeros se solidaricen con él. (N. de la U.)

bía sido debatido ni decidido, tanto entre personas diversas, diferentes y hasta opuestas, como entre orientaciones contrastadas. Un equilibrio que reúne el deseo de aproximar y perfeccionar tanto un cierto ideal de profesionalidad, de eficiencia, de rendimiento, como la voluntad de constituir una zona de autonomía, de contrapoder oculto y hasta de desafiar la omnipotencia y la autoridad del orden establecido. Este equilibrio no se mantendrá, en numerosos casos, más que por el milagro de lo jamás explicitado, eso que en el fondo parece natural en tanto es objetivado sin ser expresado a través del debate o la discusión. El proyecto, la identidad colectiva y el contenido de la regulación autónoma, son el resultado de un trabajo de elaboración extremadamente complejo por estar constituido progresivamente, paso a paso, mediante micro-decisiones tácticamente asumidas por un pequeño grupo en el seno de un colectivo y legitimado por su propia existencia, por su capacidad para demostrar su eficacia y su pertinencia, cuando hubieran podido ser adoptadas muchas otras micro-decisiones o micro-opciones.

Este trabajo de elaboración clandestina, que es oculto no sólo de la vista de la superioridad sino y aquí reside la paradoja también de los ojos de los mismos miembros del colectivo, es tanto más complicado porque marca la suerte de unos y otros. No sólo se elabora en el hacer y el no decir, no sólo se desarrolla en la transgresión de la norma y la regla oficial, no sólo abarca todos los conflictos latentes y administra la ambivalencia, sino que lo que administra no es ni más ni menos que la vida de trabajo de cada uno, sus vivencias profesionales cotidianas, es decir en el fondo, la suerte de cada uno. Lo que se arriesga en esta regulación clandestina es mucho para los miembros del colectivo, ya que los afecta de bastante cerca al instaurar una gestión ética de tareas agradables o penosas, de las relaciones con los otros trabajadores y con el jefe de cuadrilla, así como una gestión ética del tiempo en común.

Cuando se encuentran en posición de expresarse colectivamente, situación a la que los invitan tanto la legislación como las prácticas modernizadoras de las empresas, estos colectivos co-

tratan el riesgo muy real de ver sencillamente cuestionada su legitimidad, es decir, su identidad, sus prácticas y su proyecto común, puesto que esta legitimidad, al no haber sido aclarada ni debatida nunca, aparece como lo que realmente es: algo completamente contingente. El cuestionamiento puede ser obra de los mismos miembros del colectivo o de sus interlocutores, para el caso, los superiores jerárquicos.

Frente a ellos, estos colectivos encuentran, entonces, un grupo, una comunidad de dirigentes cuya identidad profesional está institucionalizada y que, en esta interacción, no tiene que negociar su propio destino de trabajo. Los directivos "negocian" sobre situaciones laborales que comprometen a los ejecutantes, que son sus subordinados. Las repercusiones sobre su propia situación profesional son, en general, limitadas. Es necesario no perder de vista el hecho de que pueden verse tentados de salir del apuro y aprovechar para incrementar su ámbito de autonomía o de poder con respecto a otros miembros de la jerarquía, pero en el intercambio, su identidad colectiva no está cuestionada en términos comparables. La prueba de la explicitación puede ser perturbadora si sus competencias son cuestionadas, cosa que pasa con frecuencia, pero esto afecta más bien a los marcos medios, que en esta aventura son los más castigados. Esta prueba no se aplica a lo que los constituye por propia definición, ya que esto está dado por la institución.

Hay allí una desigualdad de naturaleza que no deja de tener repercusiones sobre el desenlace de tales confrontaciones. Unos se encuentran prisioneros de las condiciones que les dieron vida, lo que no es el caso de los otros. Para los ejecutantes, la apuesta es claramente más alta que para sus interlocutores.

Estos elementos de reflexión, provistos por la observación de esta situación inédita que es la gestión participativa, interrogan, entonces, a la teoría que se preocupa por la interpretación de las formas de acción colectiva, la acción estratégica y las prácticas de regulación y legitimación.



cliente-proveedor que se difunde cada vez más en las empresas. Lo que se espera de los trabajadores es la operatividad, la capacidad de aportar prestaciones adaptadas según criterios muy precisos, pregonados por las direcciones, y todo esto tanto en el campo del trabajo concreto como en el del espacio participativo que lo rodea. El nuevo tipo de vínculo social que se instaaura se reduce, en realidad, a una participación limitada en el tiempo en la mayoría de los casos- en las necesidades de una empresa confrontada con exigencias de rendimiento particularmente acuciantes. ¿No cristalizan, acaso, los despidos "express" o "ta-xi" esta concepción que hace que, en cuanto un trabajador ya no resulta inmediatamente útil para la empresa ya no tiene nada que hacer allí, pues que la empresa es un lugar de trabajo y nada más?

Este botramiento de las comunidades y hasta de la propia noción de comunidad, posibilitado por la fragilidad de los colectivos que tienen dificultades para sobrevivir en el nuevo contexto de gestión social, ¿no están anunciando la muerte de la regulación conjunta en sentido pleno? En efecto, ¿de qué se nutrirá la regulación autónoma, esa que, con la regulación de control, genera funcionamientos y reglas efectivas? Jugando sus chances individualmente en el marco de una competencia orquestada a partir de la internalización de las reglas de juego declaradas por las direcciones, ¿por qué milagro los trabajadores serán portadores de valores y de reglas autónomas?

Más allá del debate sobre el post-taylorismo, el post-fordismo, se miden qué cuestiones fundamentales plantea la modernización, tanto en el plano de la coherencia de conjunto de un sistema organizacional como sobre la naturaleza del vínculo social que allí se desarrolla.

## Referencias bibliográficas

- AGACHE, G. y SUEUR, M., La recomposition des groupes professionnels dans le textile, *Cahier CERQ* colección "Poète". París, 1988.
- AMADIEU, J.-E. y MERCIER, M., L'intervention des salariés et de leurs représentants dans les changements technologiques, Informe del CNAM, mimeo. París, 1985.
- ANACT, *Réussir une organisation en juste à temps. L'exemple d'un atelier de mécanique chez Renault*, colección "Points Repères". París, 1991.
- AOKI, M., Towards an Economic Model of the Japanese Firm, *Journal of Economic Literature*, 28 (1), p. 1-27.
- ARCHER, G. y SERIEYX, Hervé, *L'Entreprise du troisième type*. Le Seuil. París, 1984.
- BARTOLI, M. y COCHET, E., L'Automatisation dans les industries de l'habillement. Spécificités socio-économiques et contraintes techniques. Informe para el Ministerio de Investigación. Grenoble, 1988.
- BECCATTINI, G., Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale, *Rivista di Economia e Politica Industriale*, vol. 5, 1979, No. 1, p. 7-21.
- SENGHIOZZI, P.-J., *La Gestion des projets: développement des structures et des routines administratives*. MIL 7a. Conferencia Internacional de la International Telecommunication Society. Boston, 1988.
- BENKO, G. y LIPETZ, A. (eds.), *Les Régions qui gagnent. Distincts et résistent: les nouvelles paradiques de la géographie économique*. PUF. París, 1992.
- BERGER, P. y LUCKMANN, T., *La construction sociale de la réalité*. Métiers, Klincksieck. París, 1989.
- BERGGREN, C., *Lean Production: The end of History?* University of New South Wales, Australia. Mimeo. 1991.
- BERNOUX, P., *Un travail à soi*. Privat, Toulouse, 1981.

- BOLIANSKI, L. y THÉVENOT, L. (eds.) *Justesse et justice dans le travail*. CEE-PUF, París, 1989.
- BOLIANSKI, L. y THÉVENOT, L. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard NRF, París, 1991.
- BORDENAVE, G. *Le Modèle fondien et son espace: l'ingénierie de Ford en Europe. Synthèse de travaux para el doctorado en Ciencias Económicas*. Bordeaux. Publicado en Actes de Cerpisa No. 5, París, 1992.
- BORZEIX, A., LINHART, D. y SECRESTIN, D. *Sur les traces du droit d'expression*. Informe CNAM, 2 tomos. París, 1985.
- BORZEIX, A. *Syndicalisation et organisation du travail*. Informe CNAM, mimeo. París, 1980.
- BORZEIX, A. y LINHART, D. "Entre expression et action collective: l'énigmatique constitution de l'acteur", in RENAUD, J.-D. (directeur) et al. *Le Système de relations professionnelles*. Ed. del CNRS, París, 1991.
- BOYER, R. "Les transformations du rapport salarial". *Critique de l'économie politique* No. 15-16, París, 1981.
- BOYER, R. *La théorie de la régulation*. La Découverte, París, 1986.
- BOYER, R. *New directions in management practices and work organization*. Mimeo. CEPREMAP, preparado para la Conferencia on Technical Change as a Social Process OECD, París, 1990.
- BOYER, R. y DURAND, J.-P. *L'Après fordisme*. Syros, París, 1993.
- BOYER, R. y ORIÉAN, A. "La convention salariale fordienne: les obstacles d'une innovation locale dans la transformation du mode de régulation". CEPREMAP No. 9029, París, 1990.
- Cahiers de recherches sociologiques. Entreprises: approches théoriques et études de cas*. Universidad de Québec, Montreal, Nos. 18-19, 1992.
- COHENEAU, A. y SARRAZ, J.-P. *ISOAR Mulhouse. IEC-Développement. Coopération Programme Mobilisateur technologie-emploi-travail*, 1985.
- COHENDET, P. et al. (eds.) *L'Après-fordisme, nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en Allemagne et en France*. Economica, París, 1988.
- CORBAT, B. *El Trabajo y el Robot*. Siglo XXI Eds., México, 1992.
- CORBAT, B. *Bosquer al robot: trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo XXI Eds., México, 1992.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

137

- CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. *L'Acteur et le système*. Le Seuil, colección "Sociologie Politique", París, 1977.
- DESBROUSSES, P. y VELOILLE, H. "Pratiques et connaissances dans l'industrie capitaliste". Centre de sociologie historique. Lyon, 1975.
- DESROSIERES, A. "L'opposition entre deux formes d'enquêtes: monographies et statistiques" in BOLIANSKI, L. y THÉVENOT, L. (eds.) *Justesse et justice dans le travail*. París, 1989.
- DUBOIS, P. y DE TERSSAC, G. (directores) *Les Nouvelles Rationalisations du travail*. Cepadidas Editions, Toulouse, 1992.
- ETCHEGOYEN, A. *Les entreprises ont-elles une âme?* Ed. P. Bourin, París, 1990.
- FAYOL, H. *Administration industrielle et générale* (1916). Dunod, París, 1979.
- FORD, H. *Ma vie, mon œuvre*. Payot, París, 1930.
- FORD, H. *Propos d'hier pour aujourd'hui*. Masson, París, 1992.
- FREYSSINET, M. "Les formes sociales de l'automatisation". *Cahier du CIP "Mutations industrielles"* No. 37, París, 1990.
- FREYSSINET, M. "Processus et formes sociales de l'automatisation". *Sociologie du travail* No. 4, París, 1992.
- FUCCINI, J. y FUCCINI, S. *Working for the Japanese*. The Free Press, New York, 1990.
- GORZ, A. (ed.) *La Division du travail*. Le Seuil, París, 1977.
- HATCHOUEL, E. y MOLET, H. *Outils de gestion et logiques de production*. Publications de l'Ecole des mines, París, 1983.
- HATCHOUEL, A., SARDAS, J.-C. y WEIL, B. "La mise en œuvre et le pilotage d'une GEA/O: à chaque étape des difficultés". *Revue française de gestion industrielle*. París, 1986.
- HATCHOUEL, A. *Taylorism in the Age of Vintage Production: Myths and reality in the 1980's*. Contribution al Coloquio "La gestión de las empresas en una perspectiva histórica". París, 1988.
- HOFMANN, K. y KAPLINSKY, R. *Dirting force the Global restructuring of Technology, Labour, Investment in the Automobile and Component Industry*. Boulder Colorado and London Westview Press, 1988.
- HOUNSHELL, D. *From the American System to Mass Production, 1800-1932*. Johns-Hopkins University Press, Baltimore, 1964.

- 140 LA MODERNIZACIÓN DE LAS EMPRESAS - Danilè Linhart
- REYMAUD, J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin. Paris, 1989.
- RIBOUD, A., *Modernisation, mode d'emploi*. Informe al Primer Ministro. Union générale d'édition, "10-18". Paris, 1987.
- ROETHLISBERGER, F. y DICKSON, W., *Management and the worker*. Harvard University Press. 1931.
- SALAIS, R., "L'analyse économique des conventions du travail", *L'Economie des conventions, Revue économique*, vol. 40, No. 2, Numéro especial. Paris, 1989.
- SEGRESTIN, D., (director), *Las Comunautés pertinentes*. Informe CNAW, 1981.
- SEGRESTIN, D., *Politiques syndicales et relations industrielles en Europe, évolution récente et perspectives en France*. Informe CESOS-CEE. Paris, 1987.
- SHAUKEN, H., *Le Travail à l'envers*. Le Seuil. Paris, 1988.
- Sociologie du travail, retour vers l'entreprise*. Dunod. Numéro especial, 3. Paris, 1986.
- STANKIEWICZ, E. (ed.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - El Post-Taylorismo*. Ed. Humanitas. Buenos Aires, 1991.
- SUEUR, M., *Ouvriers, agents de maîtrise et techniciens face à l'automatisation*. Cahier CEREQ, volumen 6. Paris, 1988.
- SUSKIND, P., *Le parfum*. Fayard. Paris, 1986.
- TAYLOR, F., *Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers. New York, 1911. Reeditado y traducido al francés: *La Direction Scientifique des entreprises*. Dunod. Paris, 1957.
- DE TERSSAC, G., *Autonomie dans le travail*. PUF. Paris, 1992.
- TRUPIER, P., *Rapport sur le développement de la sociologie du travail*. Documento PIKTEM. Mimeo. Paris, 1984.
- VATIN, François, *La Fluidité industrielle*. Méridiens/ Kincksieck. collection Réponses sociologiques - Paris, 1987.
- VATIN, Frédéric, *Frederick W. Taylor, Anar, Bélat, Lait*, *Le Châtelier organisation*. Réponses sociologiques. Les éditions d'organisations du travail et économie des entreprises. Les classiques EO - Paris, 1990.

- VELTZ, P., *Vers de nouveaux compromis organisationnels*. In LINHART, D., PERRIAULT, J., (eds.) *Le travail en pièces*, op. cit.
- VELTZ, P., "Informatisation des industries manufacturières et intellectuelles de la production". *Sociologie du travail*, 1. Paris, 1986.
- VELTZ, P. y ZARIFIAN, P., "Vers de nouveaux modèles d'organisation". *Sociologie du travail*, 1. Paris, 1993.
- WOMACK, J.-P. JONES, D. y ROOS, D., *Le système qui va changer le monde*. Dunod. Paris, 1992.
- WOOD, S. (ed.), *The Transformation of Work?* Unwin Hyman. Londres, 1989.
- ZARIFIAN, P., *Vers une sociologie de l'organisation industrielle: un itinéraire de recherche: coopération, qualification, organisation en milieu industriel*. Informe para la habilitación para dirigir investigaciones. Universidad de París X - Nanterre, 1992.

- DIRIBARNE, A., *Les Nouvelles Technologies, les politiques d'entreprise et les qualifications*. Informe LEST. Aix-en-Provence. Mimeo. 1984.
- IRIBARNE, P., *La logique de l'honneur*. La Seuil, colección "Sociologie". Paris, 1989.
- JACOT, J.-H. et al., *Du fordisme au toyotisme, ou les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon*. La Documentation Française, Coilección "Études et recherches", Nos. 7/8. Paris, 1990.
- Jornadas de Sociología del Trabajo organizadas por el PIITEM, L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie? *Cahiers du LASTRE*. No. 2. Lille, 1987.
- KERN, H. y SCHUMANN, M., *La fin de la division du travail, la rationalisation dans la production industrielle*. Edición de la Maison des sciences de l'homme. Paris, 1989.
- LAVILLE, J.-L., "Participation des salariés et caractéristiques du travail productif". *Sociologie du travail* 1, 1993.
- LEBLANCHET, D., *Le Corps sur continuu*. Centre de Sociologie Historique. Lyon, 1975.
- LENER, F., *Anthropocentric Production Systems - The European Response to Advanced Manufacturing and globalization*. CEE APS Research Papers Series. Vol. 4, 1992.
- LINHART, D., ROZENBLATT, P. y VOGEL, S., "Vers une nouvelle rénumération scientifique du travail? Travail et emploi No. 57, 3. Paris, 1993.
- LINHART, D., *L'Appel de la sténie, ou l'accoutumance au travail*. Syros. Paris, 1981.
- LINHART, D., "Les ouvriers de l'électronique", in *Les cahiers français de la Documentation Française*. Paris, enero-febrero, 1983.
- LINHART, D., *La Torricella de l'autriche - l'éternelle modernisation des entreprises françaises*. La Seuil. Paris, 1991a.
- LINHART, D., *Prospects for Anthropocentric Production Systems in France*. CEE-FAST, APS Research Series, vol. 9. Bruxelles, 1991b.
- LINHART, D., "Les méfaits d'une révolution organisationnelle a-synchrone" in LINHART, D. y PERIAULT, J. (eds.) *Le travail en puces*. PUF. Nouvelle Encyclopédie Diderot. Paris, 1992.
- LINHART, D., "A propos du post-cayotisme". *Sociologie du travail*, 1, 1993.

- LINHART, R., *L'Échelle*. Les Éditions de Minuit. Paris, 1976.
- LINHART, D. y LINHART, R., *Naissance d'un consensus, la participation des travailleurs* in BACHEL, D. (ed.) *Décider et Agir au travail*. CESTA. Paris, 1985.
- LINHART, D. y MALAN, A., *Fin de siècle, début de vie - Voyage au pays des 13 - 25 ans*. Syros. Paris, 1990.
- LINHART, D. y ROZENBLATT, P., *La construction d'une nouvelle maîtrise aux usines Renault. L'émergence de nouvelles figures professionnelles*. Informe CIP, Mutations industrielles. Paris, 1990.
- LIU, M., *Évaluation de la filière travail-emploi-formation concernant le développement de l'organisation dans les entreprises en mutation technologique*. Informe para el Comissariat Général au Plan. Paris, 1988.
- MARUANI, M., REYNAUD, E. y ROMANI (eds.), *La flexibilité en lieu Syros - Alternatives*. Paris, 1989.
- MAURICE, M., *Micro-électronique et changements dans le contenu du travail, des qualifications et des formes de mobilisation professionnelle*. Documento LEST, mimeo. Aix-en-Provence, 1985.
- MAURICE, M., EYRAUD, F., DIRIBARNE, A. y RYCHNER, F., *Des entreprises en mutation dans la crise. Apprentissage des outils flexibles et émergences de nouveaux acteurs*. Mimeo. Aix-en-Provence, 1987.
- MAURICE, M., SELLIER, F. y SYLVESTRE, J.-J., *Politique d'éthique et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociale*. PUF. Paris, 1982.
- MOSCOVICI, S. y DOISE, W., *Dissensus, consensus*. PUF, colección "Psychologie sociale". Paris, 1992.
- MOURAUD, R., *Le syndicalisme face à la crise. La Découverte, collection "Repères"*. Paris, 1986.
- NOBLE, D., *Forces of Production*. Alfred A. Knopf. New York, 1984.
- PIORE, M. y SABEL, C., *Les Chemins de la prospérité*. Flammarion. Paris, 1989.
- REYNAUD, E., "Identités collectives et changement social". *Sociologie du travail*, 2. Paris, 1982.
- REYNAUD, J.-D., "La négociation des nouvelles technologies: une transposition des règles du jeu?". *Revue française de sociologie*. Paris, 1987.