UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
FACULTE DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET POLITIQUES
INSTITUT DES SCIENCES DU TRAVAIL

LA PARTICIPATION DIRECTE AU TRAVAIL ET LES TRANSFORMATIONS SOCIALES DANS L'ENTREPRISE CONTEMPORAINE.
UNE ETUDE MONOGRAPHIQUE A CODELCO-CHILE

LA PARTICIPACION DIRECTA EN EL TRABAJO Y LAS TRANSFORMACIONES SOCIALES EN LA EMPRESA CONTEMPORANEA
UN ESTUDIO MONOGRAFICO EN CODELCO-CHILE

ALVARO SOTO ROY

Thèse doctorale en Sciences Sociales, orientation sciences du travail
Professeur Bernard Francq, promoteur

Louvain-la-Neuve, novembre 2004

Attention au lecteur:

Ce fichier contient trois documents différents:

- Le résumé en français de la thèse doctorale, publié aux Presses Universitaires de Louvain (p.7-72)
- La version en espagnol de ce même résumé (p.73-125)
- Le cadre théorique de la thèse de doctorat, en espagnol (p.126-349)

Atención al lector:

Este archivo contiene tres documentos diferentes:

- El resumen en francés de la tesis doctoral, publicado por las Presses Universitaires de Louvain (p.7-72)
- La versión en español de aquel resumen (p.73-125)
- El marco teórico de la tesis doctoral, en español (p.126-349)

a mis padres

a Antonia, Javier y Marcela, por esta historia nuestra

TABLE DE MATIERES / INDICE

PREMIERE PARTIE / PRIMERA PARTE : RESUME EN FRANÇAIS 7

Introduction 8

1. Cadre conceptuel 11
1.1 L'évolution de la notion de participation directe 11
1.2 La participation directe dans l'entreprise flexible 14
1.3 Les acteurs sociaux dans l'entreprise contemporaine 17
1.4 La participation directe dans les entreprises chiliennes 23

2. Présentation de la recherche 27
2.1 Le terrain de recherche 27
2.2 L'option de la monographie 28
2.3 Les orientations méthodologiques de la recherche 30
2.4 Les principaux résultats de la monographie 31

3. La participation directe et les acteurs de la modernisation 36
3.1 Les transformations de la modernisation 36
3.1.1 Les axes de transformation organisationnelle 36
3.1.2 Les transformations du travail de maintenance 39
3.1.3 La gestion sociale des transformations 43
3.2 Les acteurs de la modernisation 46
3.2.1 L'acteur menacé 47
3.2.2 L'acteur frustré 48
3.2.3 L'acteur impliqué 48
3.2.4 Les superviseurs 51
3.3 Les participations de la modernisation 51
3.3.1 La participation de la démocratie 52
3.3.2 La participation de l'emploi 53
3.3.3 La participation de l'enrichissement 54
3.3.4 La participation de l'employabilité 55

Conclusions 57

Références Bibliographiques 62

DEUXIEME PARTIE / SEGUNDA PARTE : RESUMEN EN ESPAÑOL 73

Introducción 74

1. Marco Conceptual 77
1.1 La evolución de la noción de participación directa 77
1.2 La participación directa en la empresa flexible 80
1.3 Los actores sociales en la empresa contemporánea 84
1.4 La participación directa en las empresas chilenas 89

2. Presentación de la investigación 93
2.1 El terreno de investigación 93
2.2 La opción de la monografía 94
2.3 Las orientaciones metodológicas de la investigación 95
2.4 Los principales resultados de la monografía 97

3. La participación directa y los actores de la modernización 100
3.1 Las transformaciones de la modernización 101
3.1.1 Los ejes de transformación organizacional 101
3.1.2 Las transformaciones del trabajo de mantención 104
3.1.3 La gestión social de las transformaciones 108
3.2 Los actores de la modernización 111
3.2.1 El actor amenazado 112
3.2.2 El actor frustrado 113
3.2.3 El actor implicado 114
3.2.4 La supervisión 115
3.3 La(s) participación(es) de la modernización 116
3.3.1 La participación de la democracia 117
3.3.2 La participación del empleo 118
3.3.3 La participación del enriquecimiento 119
3.3.4 La participación de la empleabilidad 120

Conclusiones 122

TROISIÈME PARTIE / TERCERA PARTE : MARCO TEÓRICO (EN ESPAÑOL) 126

Capítulo 1, La utopía democrática en la empresa 127
1.1 La participación del sujeto histórico en la sociedad industrial 130
1.2 La búsqueda de alternativas para organizar el trabajo 136
1.3 La Democracia Industrial Europea 144
1.4 La experiencia chilena de Democracia Industrial 154
1.5 Los avatares de la participación democrática en las empresas 170

Capítulo 2, Implicación y movilización de personas en la empresa 178
2.1 La ideología managerial 179
2.2 La participación managerial 202
2.3 La gestión de la implicación en la empresa 223

Capítulo 3, Las transformaciones de la producción y del empleo 243
3.1 Evoluciones productivas y participación 244
3.2 Las transformaciones del empleo 266
3.3 Flexibilidad, participación directa y representación sindical 275
3.4 Innovación, flexibilidad y relaciones laborales en el Chile contemporáneo 284

Capítulo 4, La participación directa en la empresa flexible 301
4.1 Participación directa e individualización 302
4.2 Participación directa y reconstitución de actores 326
4.3 Participación directa y orden social 338

PREMIERE PARTIE
RÉSUMÉ DE LA THÈSE DOCTORALE
(en français)

INTRODUCTION

La présente recherche est organisée autour de la notion de *participation directe* au travail, laquelle rend compte de l'extrême complexité des exigences qui encadrent l'activité humaine dans l'entreprise contemporaine. Pour différentes raisons, les personnes sont, de façon permanente, appelées à jouer un rôle actif dans leur travail quotidien, à assumer des responsabilités, à résoudre des problèmes ou à établir des liens fonctionnels pour assurer le succès de la production. Plus encore, les sujets sont invités à être actifs par rapport à leur carrière professionnelle, à développer leurs propres compétences, à se charger de leur mobilité interne et externe à l'entreprise. Durant les quinze dernières années, un tourbillon de transformations a conduit à une attente vis-à-vis les travailleurs en termes d'une disposition d'ouverture permanente pour assumer comme leurs les problèmes qui étaient anciennement considérés étant de la responsabilité exclusive de ceux qui organisaient ou contrôlaient le travail de production.

La participation directe et les multiples notions qui peuvent lui être liées - autonomie, implication, responsabilisation, mobilisation, etc. – représentent en fait un espace poly-sémantique auquel l'entreprise a systématiquement eu recourt pour activer sa main-d'œuvre. Cependant, la multiplicité de phénomènes qui coïncident dans cet appel à participer activement dans le travail quotidien explique les contradictions fréquentes et les ambiguïtés qui caractérisent l'expérience les personnes à l'intérieur de l'entreprise. Dans beaucoup d'occasions, l'invitation à participer n'est pas accompagnée d'espaces effectifs d'autonomie. Dans d'autres, les travailleurs prennent des décisions et de nouvelles responsabilités, mais n'obtiennent la reconnaissance symbolique et matérielle attendues . Ainsi, la base « groupale » sur laquelle doit s'appuyer la participation de chaque travailleur entre fréquemment en conflit avec la tendance à individualiser et à flexibiliser l'insertion de chaque personne dans l'entreprise.

Cette recherche s'intéresse précisément aux multiples sens et orientations que possède la participation directe des travailleurs dans l'entreprise contemporaine, de manière à accéder aux logiques effectives de signification et d'action que développent les sujets à l'intérieur de l'organisation. La participation directe représente, en ce sens, une vaste porte d'accès pour l'analyse des transformations contemporaines du travail humain. La notion de participation directe des travailleurs est utilisée depuis déjà plus de trente années, et en ce sens, la compréhension de son évolution oblige à réviser les différentes facettes de la « modernisation » des entreprises de production.

Concrètement, la participation directe sera comprise comme les activités de récolte et de traitement collectif d'information destinées à préparer ou à prendre des décisions dans le travail, c'est-à-dire, les régulations qui assurent la gestion quotidienne des processus productifs (Laville, 1992a ; Borzeix et Linhart, 1988). Cette définition implique, en ce sens, la prise décisions de gestion, les opérations d'amélioration de processus ou de conditions de travail, la reconstruction du contenu des postes, ainsi que l'intégration des salariés à l'entreprise à travers le développement du sentiment d'appartenance à la collectivité et d'identification aux objectifs de l'entreprise (Rojot, 1992).

Cette recherche a analysé le phénomène de la participation directe chez CODELCO (Corporation du Cuivre du Chili), principale entreprise publique chilienne et premier producteur mondial de cuivre. Le poids historique des relations de travail dans cette entreprise a mené à ce que tout le processus de modernisation en cours pendant la dernière décennie ait été encadré par un accord de gouvernement décidé entre l'Administration (le gouvernement) et les syndicats - l'Alliance Stratégique - lequel, au moins au niveau du discours, a mis un accent spécial sur le développement de la participation directe des

travailleurs. La logique d'Alliance Stratégique de CODELCO a servi de modèle pour d'autres entreprises publiques du pays, ainsi que pour des entreprises minières du secteur privé.

Concrètement, on a effectué une étude monographique dans une unité productive de CODELCO dont l'évolution - cohérente à l'évolution globale de la Corporation - a été fortement marquée par la transformation technologique, la restructuration de l'emploi, la mise en oeuvre d'un audacieux programme d'affaires, ainsi que d'un système strict de rationalisation de la gestion, dimensions d'innovation qui s'approchent étroitement aux logiques de modernisation mises en oeuvre dans toutes les entreprises du secteur minier de l'économie chilienne. Le principal objectif de cette monographie a été de comprendre les formes de signification et d'action qu'assument les acteurs de terrain face à l'appel de l'entreprise à prendre des responsabilités et à exercer un travail plus autonome. Ceci a impliqué de caractériser les logiques de gestion de personnes dans l'entreprise, le rôle des instances de représentation syndicale, ainsi que les caractéristiques du travail productif qui est effectué sur le terrain.

Le présent document représente un résumé de la thèse doctorale en Sciences Sociales (orientation Sciences du Travail) développée à l'Institut de Sciences du travail de l'Université catholique de Louvain[1]. La première partie synthétise le cadre conceptuel de la recherche, lequel retrace l'évolution de la notion de participation directe durant les trente dernières années, en mettant un accent spécial sur la place qu'elle occupe dans l'entreprise flexible contemporaine.

Ensuite, nous décrirons brièvement la nature de la recherche effectuée, ce qui impliquera de justifier l'unité d'étude choisie ainsi que les spécificités méthodologiques de l'étude monographique exploratoire. Nous présenterons aussi un bref résumé des résultats de l'analyse de l'étude monographique, c'est-à-dire, des différentes dimensions – technologiques d'emploi et de gestion – qui confluent pour expliquer l'importance assignée depuis dix ans à la participation directe des travailleurs, les manières effectives à travers lesquelles s'organise le travail et les dynamiques sociales résultant de ce processus complexe de modernisation.

La troisième partie de ce résumé correspond au chapitre final de la thèse doctorale, dans lequel nous essayons de problématiser les transformations sociales liées à la participation directe au travail contemporain. Spécifiquement, après avoir caractérisé la modernisation de CODELCO et la gestion sociale de cette évolution, nous identifierons les principales formes sociales d'action développées par les acteurs de production dans le cas analysé, lesquelles rendent compte des différentes ressources stratégiques dont ils disposent pour se faire reconnaître dans leur travail, ainsi que de différentes orientations attribuées à l'expérience professionnelle elle-même. Cette analyse terminera en examinant les différentes significations qu'acquiert la participation directe des travailleurs, lesquelles sont issues de la confrontation entre les logiques d'innovation de l'entreprise et les logiques d'action identifiées précédemment.

[1] La table des matières de la thèse de doctorat, écrite en espagnol, a été annexée à la fin de ce document.

Ce document représente le résultat d'un long travail de recherche développé grâce à l'appui financier du Secrétariat à la Coopération Internationale de l'Université catholique de Louvain. Je remercie, premièrement, le professeur Bernard Francq (UCL), qui dans son rôle de promoteur de thèse m'a offert de façon permanente des pistes significatives de réflexion et d'analyse, lesquelles ont peu à peu donné forme à ce travail. Son acuité intellectuelle, ainsi que la loyauté et l'appui qu'il m'a offert ont profondément marqué mon expérience de chercheur.

Ce travail n'aurait pas été possible sans l'orientation généreuse du professeur Eduardo Abarzúa (PUC), qui a joué un rôle fondamental dans la définition et dans le développement de l'étude monographique. Je le remercie pour la lucidité de ses commentaires et pour la compagnie chaleureuse. Mes reconnaissances sincères sont aussi pour le professeur Michel Molitor (UCL), de qui j'ai reçu le soutien et l'intérêt permanent pour collaborer. Ma gratitude va aussi aux professeurs Thomas Périlleux (UCL) et Danilo Martuccelli (C.N.R.S.-C.L.E.R.S.E.), qui ont accepté de participer au jury de la thèse.

Ma reconnaissance pour tous les travailleurs de CODELCO qui ont accepté de prendre part à cette recherche, que ce soit en consentant d'être interviewés ou d'être accompagnés dans leur activité de travail quotidien. Mes remerciements les plus profonds à Mario Taucán, Oscar Muñoz et Santiago Núñez, dont l'apport généreux a permis le développement de la phase de terrain de cette recherche.

Ce travail a compté avec l'apport gentil et affectueux de Fernando Contreras, à qui je remercie pour sa rigueur et sa patience dans le travail de révision du texte préliminaire de la thèse. L'enthousiasme qui a accompagné chacun de ses commentaires a été fondamental pour achever ce parcours. Ma gratitude va en outre à Fernando Durán, qui -une fois de plus- m'a montré sa générosité infinie et sa perspicacité intellectuelle.

Je voudrais aussi remercier Xavier Leloup, Philippe Barré, Thibauld Moulaert, Marie Schots et Jonas Barayandema, pour la pertinence de leurs remarques et la complicité dans leur rôle de doctorants. Toute ma gratitude pour Catherine Delbar, Marinette Mormont, Alexandre Chaidron, Isabelle Vandenbussche, Marie-Louise Sacré-Gustin et Patricia Badoux, dont leur soutien et compagnie quotidienne m'ont beaucoup aidé pendant ce long parcours. Toute ma reconnaissance à Evelyne Léonard qui a facilité le bon achèvement de cette démarche doctorale. Un grand merci également à Joseph Godeau pour sa bonne disposition et sa parole sincère. Je dois beaucoup à Marie-Anne Saussu, dont la sagesse, la générosité et la diligence m'ont marqué profondément.

Merci à Pedro, pour son amitié fidèle et sa compagnie quotidienne. A Tito et à Quiya pour leur accueil chaleureux. Aux bons amis qui m'ont accompagné à un certain moment de ce processus. À Tomás, Nicolás, Graciela et Ricardo, pour leur soutien permanent.

1. CADRE CONCEPTUEL

L'analyse théorique autour de la notion de participation directe a nécessité d'adopter, tout d'abord, une perspective diachronique qui permet de systématiser les principales évolutions des entreprises pendant les trente dernières années (1.1), de manière à comprendre l'importance accordée à l'autonomie et à l'implication des travailleurs par les logiques d'organisation du travail et de gestion de personnes.

De plus, nous avons développé une perspective synchronique, qui permet de penser la participation directe comme faisant partie d'un l'ensemble de phénomènes qui expliquent les dynamiques sociales dans le travail contemporain, et principalement par rapport aux pratiques de flexibilité de l'emploi (1.2). En tenant compte de la complexité d'exigences qui caractérisent le travail contemporain, nous aborderons ensuite les logiques d'action et de relation sociale qu'établissent les sujets à l'intérieur de l'entreprise (1.3).

Finalement, nous chercherons à rendre compte brièvement de la spécificité du cas chilien par rapport aux innovations participatives (1.4), ce qui impliquera d'examiner le programme de Démocratie Industrielle développé dans les entreprises publiques chiliennes au début des années 70, ainsi que les évolutions économiques et productives des dernières décennies, marquées par la restructuration radicale néo-libérale entreprise depuis le début des années 80. Ainsi, nous aborderons l'évolution des relations de travail et la flexibilisation progressive de l'emploi, qui déterminent aussi fortement les logiques de production des entreprises chiliennes contemporaines. Nous accorderons une attention spéciale à l'utilisation du concept de gestion participative pendant les dernières années, et notamment à l'important recours que d'elle ont eu les entreprises de l'État.

1.1 L'évolution de la notion de participation directe

Dominique Martin (1994) propose un modèle d'analyse sur la participation directe dans les entreprises dans les dernières décennies, selon lequel il est possible d'observer à chaque moment la combinaison – et parfois la confrontation – entre une logique « démocratique », basée sur la reconnaissance de l'hétérogénéité d'acteurs et d'identités à l'intérieur de l'entreprise, et une logique « mobilisatrice », qui propose la réalisation conjointe du succès personnel et organisationnel à partir d'un nouveau « consensus social » à l'intérieur de l'entreprise, opposé au style culturel traditionnel de retrait et de lutte sociale.

Le pôle *démocratique* de la participation directe a eu son apogée durant les dernières années de la société industrielle, et il s'est concrètement exprimé dans l'utopie de la *Démocratie Industrielle* des années 60, développée principalement en Europe. Cette utopie est basée sur une idéologie selon laquelle l'expérience collective constitue le moteur du fonctionnement social, ce qui exige la considération de tous les acteurs du fonctionnement organisationnel, ainsi que de leurs différences. La participation démocratique au sein de l'entreprise est fondamentalement une affaire d'expression, tant dans le sens de *parole* que de *créativité* (Sainsaulieu, Tixier et Marty, 1983).

La *Démocratie Industrielle* s'est centrée sur l'augmentation du pouvoir des acteurs au travail, ce qui était compris comme un complément aux acquis de la démocratie politique et de la démocratie économique, tels que la protection sociale, les garanties de salaire et d'emploi ou la représentation syndicale (Rojot, 1992). Dans le cas européen, la *Démocratie Industrielle* a représenté le consensus entre les acteurs de la société industrielle (les syndicats, le patronat et l'État) autour d'un idéal d'organisation fondé sur la valeur commune de progrès social. En ce sens, cette utopie peut se comprendre comme la

rencontre entre les sujets historiques porteurs d'un projet de création rationnalisatrice et de contrôle de la production (Touraine, 1965), qui dans son expression la plus importante – *l'organisation représentative* – permettrait de rendre compatible l'implication des travailleurs et la mise en question de l'activité de rationnalisation des dirigeants d'entreprise. La participation effective des travailleurs était possible dans la mesure où l'entreprise représentait une instance de médiation entre son action concrète et ses valeurs de contrôle et de progrès social.

La pression du mouvement ouvrier a été centrale pour l'expérimentation autour de la démocratisation de la vie de l'entreprise, spécialement dans ce qui était relatif aux nouveaux espaces et aux modes de représentation des travailleurs dans les décisions organisationnelles. La *Démocratie Industrielle* rend compte, avant tout, de la pénétration progressive des syndicats dans la gestion des entreprises, soit à travers un modèle de *cogestion* ou d'association systématique des représentants dans les décisions, soit à travers un modèle de *contrôle ouvrier* structuré autour de la négociation collective (Weiss, 1978). L'implication progressive des syndicats dans la vie des entreprises a en fait coïncidé avec la tendance au décalage entre les politiques syndicales et le mouvement social ouvrier de base (Touraine, Dubet et Wieviorka, 1984).

Quant à la participation directe, la *Démocratie Industrielle* a expérimenté autour de la restructuration organisationnelle dans l'entreprise à partir de la logique socio-technique des *groupes semi-autonomes de travail*, selon laquelle, en se chargeant de la totalité d'activités productives significatives, les individus adapteront leurs aspirations individuelles aux nécessités d'aide mutuelle et de solidarité (Liu, 1983). Dans la pratique, les différentes expériences de restructuration du travail ont dû faire face à des défis de type technico-économique, organisationnel, et de relation sociale entre les travailleurs.

Diverses analyses soutiennent que la transformation des *processus culturels* de l'expérience de travail a été en même temps le principal objectif et le principal obstacle pour le développement de la *Démocratie Industrielle* dans l'entreprise (Durand, 1978, Sainsaulieu et al., 1983). Les expériences d'équipes semi- autonomes ont été maintenues comme espaces d'autonomie en « liberté surveillée », sans arriver à changer quelque chose qui dépasse la relation de travail à l'intérieur des groupes dans lesquels les travailleurs répartissaient leur travail, adaptaient leurs temps ou décidaient de leur formation (Sainsaulieu, 1997).

Progressivement, l'utopie démocratique autour de l'expression des travailleurs tend à disparaître pendant les années 80. Paradoxalement, la participation directe au travail va reprendre de l'importance dans les expérimentations en entreprise, mais cette fois sous une logique différente, celle de la mobilisation permanente dans l'entreprise (Martin, 1994). Le pôle *mobilisateur* de la participation directe rend compte de ce qu'on peut considérer comme une *idéologie managériale*, pleinement en vigueur, qui accorde à l'entreprise un rôle éthique fondamental, en tant que source de valeurs et espace d'intégration sociale (Le Goff, 1995). Cette idéologie se base sur les postulats du *Comportement Organisationnel* américain qui propose le principe de congruence entre les nécessités de développement individuel au travail et les facteurs de succès organisationnel, laquelle sera précisément obtenue à travers la participation directe des travailleurs (Argyris, 1970 ; Herzberg, 1971 ; French et Bell, 1995).

Une des expressions les plus concrètes de l'idéologie managériale de la mobilisation permanente des personnes dans l'entreprise a été la notion de *gestion participative*, laquelle n'a pas cessé d'être présente dans le discours des dirigeants d'entreprise depuis les années 80. La gestion participative rend compte d'une théorie sur l'entreprise, d'un discours sur la nature humaine, ainsi que d'une multiplicité d'instruments et de dispositifs – formels et

informels –visant à provoquer la participation sélective des travailleurs (cercles de qualité, groupes d'analyse de problèmes), lesquels n'ont pas toujours été accompagnés de changements effectifs dans les logiques d'organisation du travail (Hermel, 1988 ; Rojot, 1992 ; Laville1992a). Pour certains auteurs, ces initiatives de *participation ouverte* exprimaient l'intérêt des entreprises à s'approprier des connaissances pratiques produites historiquement par les groupes traditionnels de travail de la société industrielle, ceux qui avaient développé des formes de coopération informelle à travers une logique de *consentement paradoxal*, contribution individuelle et collective à l'entreprise vécue comme une contestation du système, et en ce sens, base de l'action commune et de l'identité collective (Borzeix et Linhart, 1988 ; Linhart, 1991, 1996).

En outre, la logique managériale de la mobilisation permanente s'est exprimée dans l'accent mis sur la gestion de la *culture organisationnelle* (Schein, 1989), comprise comme source de légitimité et de cohérence, qui permet les processus d'identification des personnes avec les valeurs et les objectifs organisationnels. Selon cette logique, l'entreprise représente un espace de consensus social, qui pourrait être structuré de façon cohérente à partir de la vision des leaders, celle qui servirait de moteur fondamental pour la mobilisation permanente des ressources humaines.

Le management de la culture des années 80 s'est caractérisé par l'exaltation des figures des fondateurs et par l'explicitation de valeurs, ce qui rendait compte de la tentative d'articuler de manière volontaire ce qui est *transmis* et ce qui est *prescrit* autour du développement de projets d'entreprise (Sainsaulieu, 1997). Selon cet auteur, l'apogée du concept de culture d'entreprise a été lié à un moment socio-historique spécifique de croissance accélérée des organisations, où l'ampleur des relations informelles et des sources de pouvoir permettaient de concevoir toute personne comme un composant actif de l'action collective, ce qui entraînait une véritable *culture de l'acteur* à l'intérieur de l'entreprise. La principale limite de cette logique se réfère à la fragilité des identités apprises dans le travail, dès que le seul fondement admis pour sa construction est la relation de pouvoir dans le présent.

La psycho-sociologie francophone a permis de comprendre la manière selon laquelle agissent les dispositifs managériaux visant à produire l'adhésion et la mobilisation des personnes dans l'entreprise, c'est-à-dire, à travers des mécanismes de nature narcissique qui assurent la canalisation des pulsions vers l'identification avec l'entreprise, le travail productif et l'acceptation de valeurs organisationnelles (Enriquez, 1997a, 1997b ; Aubert et de Gaulejac, 1991).

Le caractère central accordé par les modèles contemporains de gestion de ressources humaines au phénomène de l'*implication* des personnes dans l'entreprise (Thévenet, 1992, 2000, 2003 ; Michel, 2000) permet de constater la pleine actualité de l'idéologie managériale de la participation directe dans l'entreprise, qui n'a pas cessé de renouveler ses discours et instruments de mobilisation. La plupart des modèles de gestion de ressources humaines rendent compte d'une vision universaliste sur le fonctionnement organisationnel, marquée par l'omniprésence de jugements de valeur et idéologiques, comme la conception de l'entreprise comme un tout, le mythe du consensus et de la cohérence, le rejet des contradictions et conflits, et le culte de la performance et de l'excellence (Pichault et Nizet, 2000).

Or, au-delà du discours managérial sur la participation directe dans l'entreprise, il est possible d'apprécier une série de transformations « dures » propres à l'évolution de la technologie et des modèles d'organisation du travail, dans lesquelles l'autonomie des exécutants est transformée en l'outil indispensable auquel recourent les entreprises afin de faire face aux incertitudes et aux exigences de flexibilité qui caractérisent la production

contemporaine. La participation de chaque travailleur est proposée comme une condition indispensable pour produire des solutions relatives à la réduction permanente de coûts (« toyotisme ») ou pour la recherche d'innovation et différenciation de la production (« hondisme ») (Boyer et Freissenet, 2000). En occident, les logiques productives japonaises seraient traduites, dans la plupart des cas, dans des modèles « hybrides » d'organisation, caractérisés par la participation des travailleurs dans les matières qui concernent la productivité à court terme (les incertitudes de la production) et l'absence de participation dans la gestion productive à moyen terme (Laurencin et Sonzogni, 1999).

Le travail humain contemporain se caractérise fondamentalement par la participation active des travailleurs dans la surveillance des processus de production, de manière à anticiper et à résoudre précocement les problèmes de production, en concevant et en mettant en oeuvre des améliorations afin d'éviter de futurs problèmes. L'axe organisateur du nouveau travail productif est la capacité à réagir face à des événements, à des conflits potentiels de fonctionnement, ou à des imprévus qui affectent la continuité de la production automatisée (Zarifian, 1999a). Dans les nouveaux modèles d'organisation de la production, la participation des travailleurs acquiert une dimension essentiellement « groupale », de communication, de sorte à créer un *référentiel opératif commun* (De Terssac et Chabaud, 1990) qui permet la confrontation et la mise à jour de compétences, la compréhension et la solution de problèmes productifs, ainsi que l'ajustement et le contrôle collectif des décisions individuelles. L'autonomie des travailleurs rend compte de la tentative organisationnelle de garantir la fiabilité humaine dans le fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire, d'assurer que les travailleurs remplissent les *obligations implicites* concentrées sur le fait d'assurer la continuité de la production (De Terssac, 1992).

En ce sens, il est possible d'indiquer que la transformation structurelle fondamentale des entreprises contemporaines a à voir avec l'évolution des critères d'efficacité dans le travail, où la dimension relationnelle remplace les anciens critères de productivité. « *Le modèle cellulaire en réseau* » (Veltz, 2000) exprimerait la distribution de tâches et de schémas spécifiques d'efficacité dans l'organisation à partir de la décentralisation orientée vers le marché, l'exaltation de la forme contractuelle pour structurer les relations, ainsi que le caractère plurifonctionnel des unités. De cette manière, on produit des espaces particuliers de relations humaines où l'autonomie, comprise comme la capacité individuelle de s'insérer dans les groupes de travail, exprime l'exaltation de l'individu dans la production contemporaine à partir de l'adoption de schémas de fonctionnement organisationnel en réseau, basés sur des contrats plus ou moins éphémères, qui rendent possible de combiner des processus coopératifs très intenses (haute implication) et liens sociaux faibles et précaires (faible compromis).

1.2 La participation directe dans l'entreprise flexible

Comprendre la place de la participation directe dans l'entreprise contemporaine oblige à confronter l'invitation de l'entreprise à prendre part aux décisions quotidiennes de la production récemment révisée face au vaste mouvement de flexibilisation de l'emploi, qui a si fortement marqué les évolutions organisationnelles des dernières années. Concrètement, il paraît important d'analyser le niveau de cohérence existant entre la participation directe – implication, autonomie – et les formes contemporaines de flexibilité dans l'entreprise, de caractère fondamentalement quantitatif, celles qui sont traditionnellement associées à la fragilisation et à la déstabilisation du lien salarial (Tarondeau, 1999 ; Goudswaard et de Nanteuil-Miribel, 2000).

En ce qui concerne la flexibilisation de l'emploi, il convient de considérer que, tandis qu'en Europe on a visé à chercher une plus grande compétitivité dans un schéma de régulation et de limitation du marché orienté vers la conservation de la cohésion sociale (Martín Artiles, 2002), en Amérique Latine, la flexibilité fait partie d'un processus plus global dans lequel est plongée la région depuis les années 80, processus lié à la consolidation des politiques néo-libérales de développement économique. Celles-ci incluent la dérégulation des marchés, la libéralisation du commerce extérieur, la privatisation des entreprises et des services publics, ainsi que la décentralisation de l'administration publique et du processus politique (Lucena, 2000), tout ceci confluant pour expliquer la dérégulation unilatérale de la relation salariale et l'intensification du travail, les expériences de concertation entre les travailleurs et les syndicats étant rares (de la Garza Toledo, 2000).

La flexibilisation de l'emploi conduit à un inévitable processus de segmentation de la main-d'œuvre ou de dualité de l'emploi, qui est exprimé dans l'existence de deux marchés du travail, opposés et indépendants l'un de l'autre. Le premier rend compte de l'intention du patronat de stabiliser un type spécifique de main-d'œuvre à partir de la quasi-sécurité de l'emploi, des hautes rémunérations, de l'accès à la formation, de l'importance attribuée à l'ancienneté et de la représentation collective des intérêts. Le second marché du travail est atomisé, non régulé et hautement précaire, la main-d'œuvre de qualification y est faible et hautement substituable (Maruani et Reynaud, 1993). Dans le contexte de l'entreprise, la segmentation serait traduite dans l'existence de différentes populations de travail, de centralité décroissante, qui vont d'un « noyau dur » stratégique, composé d'emplois qualifiés et de formes contractuelles typiques, jusqu'à un « noyau mou » non stratégique pour l'entreprise, caractérisé par leur dépendance absolue par rapport à l'employeur, vu le faible volume (initial) de travail, les basses rémunérations et l'instabilité des horaires (Gadrey, 1996 ; Everaere, 1999).

Il est possible de soutenir que l'implication des travailleurs est fortement influencée par les formes contemporaines de relation salariale basées sur la flexibilité de l'emploi. La précarité dans l'emploi jouerait un rôle central dans la signification que les personnes ont de leur travail, en déterminant de nouvelles logiques d'intégration professionnelle (Paugam, 2000). Le travail devient paradoxal, puisque, bien qu'il continue d'être un espace fondamental de reconnaissance et d'affirmation pour les individus, ce n'est déjà plus précisément *dans* le travail que les travailleurs s'affirment mais *à partir* de lui, sous forme de projet individuel subjectif (Cousin, 2002).

Plus encore, les logiques flexibles de gestion de l'emploi centrées exclusivement sur le court terme peuvent s'avérer dysfonctionnelles avec la loyauté et la confiance mutuelle dans le travail, conduisant au fait que le *caractère personnel* devienne amoral, fragmenté et absent d'engagement (Sennett, 2000). Le déplacement de la charge d'incertitude économique vers l'individu mènerait à une série de contradictions liées au caractère précaire des équilibres instaurés, entre lesquelles émerge le paradoxe autour du thème de la loyauté. D'une part, la loyauté des membres devient crucial dans le contexte d'une organisation en réseau, tant sur le plan moral que sur le plan économique. Simultanément, la loyauté serait une valeur sociale en retrait à l'intérieur d'un monde basé sur la précarité des compromis. L'accent mis par l'entreprise sur l'autonomie, l'initiative et l'implication subjective des individus devient fortement contradictoire avec ce qu'elle livre en retour, subordonné à la « froide logique » des marchés, réels ou financiers (Veltz, 2000).

Dans un registre différent, on doit prendre en considération que la participation directe des travailleurs est indirectement touchée par la politique de flexibilisation de l'emploi, à partir du moment où l'action syndicale tend à rejeter toute initiative de participation directe ou d'expression autonome des travailleurs, avec la conviction qu'elles sont un masque pour

l'implantation de processus de modernisation et qu'elles recherchent seulement une réduction du nombre de travailleurs dans l'entreprise, en mettant en cause les principes fondamentaux de l'action syndicale (Bunel et Thuderoz, 1999). Dans le contexte de la flexibilité, les syndicats mettent l'accent sur les revendications quantitatives associées à l'emploi, en laissant progressivement et exclusivement aux employeurs les thèmes associés aux conditions de vie dans le travail et surtout de l'organisation du travail (Pinaud et Le Tron, 1999), ce qui viendrait renforcer le traditionnel *deal fordiste* qui établissait une division implicite des tâches entre les syndicats et les directions d'entreprise. Pendant que les premiers centraient leur action autour du contrat de travail (classifications, salaire, durée de la journée, sécurité de l'emploi), les directions possédaient une pleine hégémonie sur la gestion de l'entreprise et l'organisation du processus de production (Linhart, 1991).

En ce sens, une proportion importante des processus de flexibilisation effectués pendant les années 90 ont fait appel à la logique de « modernisation négociée », en la présentant non seulement comme garantie de gouvernabilité mais comme un véritable espace de développement démocratique pour les entreprises. Les syndicats se voient ainsi invités à faire partie des processus de modernisation qui incluent des espaces de négociation et de compromis avec les travailleurs. Même si elle ouvre la possibilité d'assurer de l'emploi à l'intérieur de l'entreprise, la modernisation négociée entraîne aussi d'importants risques dans la relation avec les bases. Fréquemment, ces processus favorisent la contradiction entre les modèles qui motivent l'action des dirigeants et de ceux qui orientent l'action des travailleurs de base (Barus-Michel et al., 1999).

Bélanger (2001) offre des pistes intéressantes sur la possible compatibilité entre le développement de la participation directe des travailleurs et la logique syndicale d'autonomie et d'éloignement face à l'entreprise. Selon ce qui était observé par cet auteur dans une entreprise québecoise, l'intériorisation des exigences productives, l'autorégulation du travail, la coopération et l'implication des travailleurs dans l'activité productive à l'intérieur des équipes étaient possibles grâce à la relation existant entre le système de convention sociale qui régulait les attentes réciproques, le système technique automatisé et le capital de confiance du système. L'action des travailleurs, en ce sens, était légitimée à partir des principes d'équité, d'efficacité et d'indépendance, qui permettaient que les travailleurs se chargent de la production non à partir de la fusion identitaire mais de la distance sociale et du compromis avec la direction, basés sur une forte conscience syndicale.

Au-delà des orientations stratégiques de rationalisation propres au mouvement de flexibilisation de l'emploi, il paraît important d'examiner le composant normatif qui accompagne la recherche de flexibilité (de Nanteuil-Miribel, Léonard, Schots et Taskin, 2004), lequel se référerait à l'hégémonie progressive du référentiel marchand par rapport à l'industriel (Boltanski et Thévenot, 1991). Il paraît important, en ce sens, de souligner l'accent mis par l'entreprise contemporaine sur les principes de mobilité permanente, de responsabilisation et d'individualisation de la relation salariale, principes qui deviennent le cadre à partir duquel on promeut la participation directe et l'implication des travailleurs.

Deux notions paraissent spécialement expressives de cette bataille normative de la flexibilité. La première d'entre elles, *l'employabilité*, est devenue le pilier central pour la compréhension des phénomènes de l'emploi, au point de se profiler comme le référent central d'égalité pour le XXIème siècle (Gazier, 1990, 2003). L'employabilité fait allusion à une logique fortement individuelle qui tend à méconnaître la complexe conjonction de variables qui déterminent les trajectoires professionnelles, comme la qualité de l'emploi, la position des employés dans les firmes, les options organisationnelles et les fonctions des marchés.

La seconde notion, la *compétence*, s'est transformée en référent global d'équivalence entre les emplois disponibles et la capacité de la main-d'œuvre dans les entreprises contemporaines, qui a remplacé la notion de qualification, propre à la société industrielle. Le « modèle de la compétence » rendrait compte d'un nouvel ordre social, fortement individualisé, qui prend difficilement en compte une série d'éléments sur lesquels le travailleur ne possède aucune influence (Piotet, 2003). La gestion par compétences vient transformer la manière de concevoir les logiques de carrière, en passant d'une logique de progression basée sur l'expérience à une logique dans laquelle la promotion dépend de plus en plus d'une série de conditions individualisées : avoir acquis ou avoir des possibilités d'acquérir les compétences de l'emploi souhaité, avoir réussi à faire reconnaître ces compétences dans l'entrevue avec le supérieur hiérarchique, avoir pu valider ces compétences, avoir réussi à obtenir la promotion (Stroobants, 1993, 2003). Selon cet auteur, le paradoxe fondamental de la gestion par compétences repose sur le fait que l'on considère, d'une part, que la compétence peut seulement être reconnue dans l'exercice direct d'un travail, et d'autre part, on considère qu'elle peut être évaluée par une mesure externe à l'entreprise, qu'elle peut être validée et être transférée hors de l'emploi, ce qu'en réalité a seulement sens si elle devient abstraite de l'accomplissement d'un acte particulier.

La notion de compétence aurait un lien étroit avec les évolutions effectives de la production contemporaine, selon lesquelles il n'est plus possible ni d'objectiver ni de prédire le travail, donc, il retourne à la personne du travailleur. Selon Zarifian (1999b) la notion de compétence doit être définie à partir de trois analyses complémentaires qui relèvent l'adaptation individuelle, l'apprentissage et la dynamique collective, respectivement. La compétence se réfère, en ce sens, à la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu dans les situations professionnelles auxquelles il fait face. Ainsi, elle est en rapport avec l'intelligence pratique et avec la faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour de situations communes. Cette notion multidimensionnelle de la compétence se centre sur l'attitude sociale et sur les nouveaux fonctionnements organisationnels requis, et c'est pourquoi elle est compatible avec la notion de qualification professionnelle (centrée à son tour sur les savoirs mobilisés), en s'éloignant ainsi des versions néo-libérales de gestion de la main-d'œuvre, celles qui seraient communément accompagnées du « label » de la gestion de compétences.

En suivant Martuccelli (2001), il est possible d'indiquer que les notions d'employabilité et de compétence précédemment analysées manifestent – au niveau du monde du travail – le mouvement complexe vers la *responsabilisation* dans la condition moderne, laquelle ne représenterait pas un principe général de cohésion de la société mais simplement la dévolution à l'individu de ses trajectoires désocialisées, de sa propre problématique. L'individualisation ferait partie de l'hégémonie vide et superficielle qui est imposée dans la société contemporaine, qui rehausse l'existence d'un espace pléthorique de sens contradictoires ou de signes sans sens, ce qui à long terme permet d'accepter le *statu quo*. En ce sens, l'appel à l'autonomie et à la mobilisation des compétences elles-mêmes dans l'entreprise, qui n'est pas communément accompagné d'espaces vrais de redéfinition de la règle, ne ferait que renforcer la tendance à augmenter la responsabilisation individuelle sans contenu.

1.3 Les acteurs sociaux dans l'entreprise contemporaine

L'examen jusqu'ici développé permet de constater la convergence entre les logiques de gestion de personnes et les formes d'organisation de la production autour de l'appel lancé

aux travailleurs pour qu'ils prennent part à des décisions quotidiennes qui concernent leur espace de travail. Dans le contexte de flexibilisation de l'emploi, cette invitation acquiert un caractère éminemment individuel et de sens paradoxaux. Dans cette phase de la réflexion, il est pertinent de comprendre les logiques d'action et de relation qu'établissent les acteurs sociaux plongés dans un travail marqué par l'invitation permanente à l'implication, l'autonomie et à la mobilisation dans l'entreprise flexible.

Trois perspectives d'analyse paraissent particulièrement pertinentes pour cet examen. La première se centre sur la nature des nouveaux acteurs sociaux dans l'entreprise - les nouvelles logiques d'action et de catégorisation sociale - résultant des différentes transformations analysées. Ensuite, il paraît intéressant d'analyser la nature des liens sociaux qu'établissent les sujets dans le contexte des pratiques participatives, ce qui implique de s'interroger sur les formes contemporaines de constitution sociale dans le travail. Finalement, les logiques d'implication et d'autonomie des travailleurs dans l'entreprise flexible seront confrontées à la traditionnelle asymétrie qui caractérise la relation des acteurs dans l'organisation sociale de la production, c'est-à-dire, qu'on essayera de réfléchir sur la manière selon laquelle la participation directe questionne ou renouvelle les formes de légitimation de la domination sociale dans l'entreprise.

En ce qui concerne l'apparition de nouveaux acteurs dans la scène organisationnelle, les travaux de Renaud Sainsaulieu (1977, 1997) et de Claude Dubar (1991, 1994, 2000) autour de l'identité professionnelle dans l'entreprise, offrent une base indispensable pour comprendre les transformations dans les logiques sociales d'action développées par les sujets au travail. Le premier auteur centre la compréhension du phénomène identitaire sur des relations interpersonnelles de pouvoir, de conflit et de reconnaissance établies au travail, où les sujets confrontent leurs désirs de reconnaissance dans un contexte où l'accès au pouvoir est inégal, changeant et complexe. L'identité au travail représente en même temps la permanence des moyens sociaux pour obtenir reconnaissance et la capacité du sujet à attribuer un sens durable à sa propre expérience.

Pour Dubar, d'autre part, l'identité professionnelle est principalement une affaire de *transaction*, non seulement entre la personne et son environnement, mais aussi en termes de processus subjectifs de conciliation entre ce qui est hérité et ce qui est visé par la personne. D'une part, le processus identitaire est *biographique*, car la personne construit dans le temps son identité en fonction de la valeur attribuée aux catégories offertes par les institutions, et d'autre part *relationnel*, c'est-à-dire centré sur la reconnaissance par l'environnement des identités que l'individu lui propose à travers son action, à un moment donné et au sein d'un espace déterminé de légitimation. L'identité professionnelle implique ainsi une véritable négociation entre la personne et son environnement, à travers un complexe processus communicationnel basé sur la qualité des relations avec les autres.

Les deux analyses coïncident sur le fait que l'implication privilégiée dans un espace particulier de reconnaissance identitaire va dépendre de la nature des relations de pouvoir qui caractérisent cet espace, ainsi que du lieu qui en lui occupe l'individu et son groupe de propriété. La notion de « forme identitaire » représente, en ce sens, les configurations typiques d'identification et de catégorisation des individus en relation avec les autres et dans la durée d'une vie, celles qui permettent de se définir lui-même et d'identifier les autres quand les catégories officielles se font problématiques. Les formes identitaires représentent différentes logiques d'action, justifications des personnes sur leurs actions dans le domaine professionnel dans un vaste sens : les pratiques de travail ou de formation, les rationalités pratiques, ou la recherche d'emploi (Dubar, 1992).

Sur cette base conceptuelle, il paraît nécessaire de s'interroger sur l'impact effectif des transformations dans les modèles de gestion de personnes et d'organisation du travail,

orientés vers une plus grande participation directe des exécutants, sur les identités professionnelles dans l'entreprise. D'une part, il convient de rappeler que l'idéologie managériale propose l'unification de références autour de l'image de la communauté d'entreprise et des valeurs organisationnelles. D'autre part, les changements effectifs dans les logiques d'organisation de la production donnent des pistes sur une transformation effective des relations stratégiques dans les espaces quotidiens de travail, et en ce sens, sur les changements profonds dans les phénomènes d'attribution et d'appropriation identitaires dans l'entreprise.

Au début des années 90, Dubar (1991) constatait l'existence de quatre formes identitaires de base, produites suite à l'application des modèles de gestion de la mobilisation des personnes dans l'entreprise. Deux de ces formes identitaires rendaient compte d'identités collectives résultant de la non-reconnaissance par l'entreprise des logiques d'action des sujets. L' identité *hors-travail* était propre aux exclus des processus de mobilisation propres aux nouveaux modèles de gestion, qui maintenaient un lien instrumental dans l'entreprise afin de maintenir leur emploi, où en plus de la non-reconnaissance dans la transaction objective du processus identitaire, se développait une expérience de rupture dans la transaction identitaire de type subjective. L'identité *du métier* ou *catégorielle*, quant à elle, correspondait à une logique d'action basée sur la défense des compétences et des identités collectives traditionnelles (par conséquent de continuité dans la transaction subjective) en dépit de la non-correspondance avec les critères de gestion dominants, de l'absence de reconnaissance et du blocage de la progression par l'entreprise.

Les autres deux formes identitaires étaient liées à la reconnaissance effective des logiques d'action des sujets par l'entreprise. La première d'entre elles, particulièrement significative pour notre analyse, correspond à l'identité *d'entreprise*, propre à ceux qui s'engageaient dans les processus de mobilisation développés par l'entreprise sur base de leur intérêt pour une promotion interne dans l'institution. L'identité visée, dans ce cas, est celle que l'entreprise construit et propose au travailleur : en échange de l'*implication* personnelle dans le travail et avec le succès de l'entreprise, celle-ci lui assure la sécurité « subjective » de l'emploi et la progression probable de sa carrière. Plus qu'un système de reconnaissance au mérite, l'identité d'entreprise rendait compte d'une véritable *négociation* entre la personne et l'entreprise, où la mobilisation effective est échangée contre la reconnaissance de l'identité de *responsable*. C'est une négociation autour du plan de formation et de carrière à l'intérieur de l'entreprise, comme façon d'obtenir les moyens pour effectuer le trajet personnel du sujet.

Dans une oeuvre récente, Dubar (2000) questionne la viabilité de ce type identitaire dans l'entreprise contemporaine, dès lors qu'elle paraît ne pas avoir résisté aux évolutions de l'emploi et du travail des années 90. Cette forme identitaire représenterait plutôt un modèle de référence pour le management qu'une référence effective pour les cadres confrontés à l'épreuve du chômage. De plus, cette forme identitaire n'est plus compatible avec les nouvelles logiques d'individualisation associées au modèle de la compétence et organisées autour du principe l'employabilité. L'entreprise, en étant exempte de la responsabilité de développer les compétences de ses travailleurs, se libère de la transaction entre mobilisation et développement, à la base du modèle d'identité d'entreprise.

La quatrième forme identitaire se réfère à l'identité *de réseau*, et exprime une logique d'action centrée sur la mobilité externe à l'entreprise. En dépit d'obtenir de la reconnaissance de la part de l'entreprise, ces acteurs élaborent des logiques d'implication structurées autour de leur propre formation, des intérêts hors-travail ou des réseaux sociaux, en manifestant une transaction subjective en termes de rupture (Dubar, 1991). Cette forme identitaire serait l'expression la plus évidente de la primauté des formes d'identification *sociétales* sur des formes *communautaires* dans la société contemporaine, c'est-à-dire que, plus que des

systèmes de positions qui se reproduisent à travers les générations, il existerait des groupes multiples, variables et éphémères, qui offrent des ressources d'identification que les personnes géreraient de manière diverse, pendant des périodes limitées d'adhésion. L'identité de réseau se caractérise par la primauté du sujet individuel sur les appartenances collectives, où le plus important est la réalisation personnelle dans un contexte de forte concurrence. Pour l'auteur, seule l'identité de réseau paraît être valorisée dans le contexte actuel de mondialisation économique, ce qui reflète la haute vulnérabilité des identités professionnelles contemporaines, et en ce sens, une situation de crise identitaire permanente (Dubar, 2000).

Les travaux de Sainsaulieu, pour leur part, ont aussi constaté l'existence de nouvelles configurations identitaires propres aux années 90, liées à de nouveaux types d'acteurs dans l'entreprise, porteurs de nouvelles stratégies d'action. Dans l'entreprise contemporaine, l'identité au travail est fortement structurée par le contenu des tâches, par l'image de l'entreprise comme espace d'acquisition de compétences, ainsi que par des relations micro-collectives en tant que source d'affirmation individuelle et d'échanges cognitifs au travail. L'entreprise contemporaine se caractériserait ainsi par la tendance à la généralisation de l'accès au pouvoir, qui s'accompagne d'une distribution plus vaste des ressources stratégiques, ainsi que de formes de pouvoir de plus en plus variées. Le cas typique est celui d'un acteur micro-collectif, un groupe formé par quelques personnes qui appartiennent au même service, qui développent des stratégies offensives marquées par la négociation et la mobilisation d'une multiplicité de ressources liées au contrôle d'incertitudes (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995).

Selon ce modèle, certaines formes d'identité collective au travail contemporain correspondent aux modèles traditionnels hérités de la société industrielle (réglementaire, communautaire et professionnel), tandis que d'autres rendraient compte des transformations et des tendances propres aux modèles d'entreprise des années 90 (professionnel de service public, de la mobilité et de l'entreprise). Ces modèles identitaires sont entrecroisés avec les acteurs stratégiques qui surgissent des dynamiques de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise, soit des acteurs anciens (exigé, menacé, de contrôle), soit de nouveaux acteurs (occasionnel, émergent et d'interphase), en donnant forme à différents « modes de légitimation de l'action » ou principes stables de relation avec les autres et avec l'entreprise que guident les options dans de différentes contingences.

Quatre modes de légitimation de l'action paraissent caractériser l'entreprise contemporaine. Le *projet individuel* correspond à un accord d'échange entre l'individu et l'entreprise qui permet la réalisation de projets différents. La *réalisation professionnelle* manifeste un mode de légitimation de l'action basé fondamentalement sur la qualité du travail et sur le perfectionnement professionnel. La *finalité d'entreprise* rend compte d'un mode de légitimation du comportement des acteurs où la valeur décisive est le résultat de l'entreprise, l'objectif et la mission de l'organisation. *L'intégration communautaire*, finalement, représente une forme de légitimation où l'élément principal est la manifestation du refus, de la dénonciation et du fort malaise social (Francfort et al., 1995).

La seconde perspective d'analyse sur le type de relations qu'établissent les acteurs de l'entreprise contemporaine est liée aux nouvelles formes de constitution et d'appartenance sociale des exécutants. Ceci, parce que l'expérience de participation directe serait directement liée avec le développement de processus d' « appartenance productive » (Laville, 1992a) dans les unités de travail, facilités par la socialisation du débat technique, qui sert de catalyseur pour l'émergence et la diffusion d'un référentiel commun pour l'ensemble d'acteurs.

Par rapport à ce point, Dodier (1995, 1997) a proposé la notion de « solidarité technique », relative au lien qu'établissent les personnes autour d'un objectif commun d'activité, orienté vers le bon fonctionnement des objets. Selon cet auteur, l'attitude fonctionnelle de la « solidarité technique » paraît inonder toutes les relations dans l'organisation flexible, en se transformant elle-même en une référence absolue dans les relations sociales. Ceci affecterait fortement le développement d'un autre type de solidarité basée sur le respect de règles communes, la « solidarité sociale », celle qui s'avère centrale pour la constitution d'un groupe et pour le développement de l'appartenance des personnes envers lui. Puisque dans l'entreprise contemporaine l'obligation n'est pas le respect de la règle mais uniquement l'attitude fonctionnelle vers le système, les opérateurs vont avoir des difficultés progressives dans leur aspiration à vivre en société, c'est-à-dire, à s'organiser à travers la « solidarité sociale ».

La participation directe au travail contemporain peut, en outre, être liée à l'émergence de nouveaux référents de légitimation sociale, dès qu'on transforme les conventions stables de jugement et de reconnaissance mutuelle entre les personnes (Boltanski et Thévenot, 1991). Périlleux (1997, 2001) a constaté que l'exigence d'implication et d'engagement personnel dans l'entreprise flexible est caractérisée par la *déformalisation* des *épreuves de grandeur* au travail et par l'annulation de multiples conventions domestiques que régulaient les collectifs (telles que la promotion selon l'ancienneté, la stabilité, etc.), en accordant une forte précarité aux compromis mutuels.

Selon ce modèle d'analyse, la *déprescription* et la *fluidification* des épreuves de grandeur au travail se reflètent dans une mise à l'épreuve constante des personnes, dont les effets sont devenus de plus en plus irréversibles, en retournant la culpabilité vers les individus eux-mêmes, en déstabilisant les modes d'autoréalisation attendus au travail, où s'impose un modèle basé sur la transaction dans un flux d'incidents qui insiste sur la plasticité de l'acteur, en sacrifiant la sécurité et la cohérence personnelle, ce qui conduit probablement à l'épuisement émotionnel et à l'insécurité psychologique.

Dans cette même orientation, Boltanski et Chiapello (1999) dénoncent que les nouvelles formes de justice locale se basent sur l'*activité* comme exclusif « principe supérieur commun » à partir duquel sont jugés les actes, les choses et les personnes. La grandeur des personnes se manifesterait dans le passage d' un projet à un autre, ce qui mène au fait que tout le poids normatif de la « cité par projets » se trouve dans l'importance assignée à la relation face à face, à la responsabilisation, à la confiance et à la coopération. Or, l'autonomie et la responsabilité dans l'entreprise contemporaine seraient des phénomènes fortement ambigus, puisque la visibilité des efforts et des qualités développées par les personnes est généralement de caractère local, ce qui ne permet pas sa généralisation hors du lieu spécifique de travail. L'augmentation d'autonomie est accompagnée en plus d'une augmentation des exigences et des contraintes au travail. La récompense des efforts accomplis a peu à voir avec des sanctions positives mais plutôt avec le fait de suspendre temporairement la sanction négative du licenciement.

Ce qui précède permet d'adopter la troisième perspective d'analyse sur les relations établies entre les acteurs de l'entreprise contemporaine, centrée sur le lien existant entre la participation directe et les formes contemporaines de domination sociale dans l'entreprise. Depuis les premières années d'application du modèle managérial, différents auteurs ont constaté que les nouvelles pratiques de travail et de mobilisation des personnes rendent compte du renouvellement des formes de domination sociale au travail, à travers lesquelles la relation d'asymétrie propre à l'organisation productive est vue comme légitime par les membres eux-mêmes, en permettant son implication volontaire à la vie de l'entreprise. L'expression et la participation des travailleurs représentent, selon cette logique, les

nouveaux fondements sur lesquels repose l'obéissance sociale dans l'organisation (Tixier, 1988).

Selon Courpasson (1997, 2000), la relation entre les personnes et l'organisation se caractérise par son caractère inégal et légitime, car l'expérience de domination est vécue par les personnes comme une obéissance admise en raison d'une série d'attentes touchant à ce que le dominant leur accordera, qui les amène à justifier l'échange et à stabiliser la relation. Plus qu'une soumission absolument obligée, la domination dans les organisations se manifesterait comme une *dynamique politique* basée sur l'exercice d'une *puissance*, qui représenterait une menace latente sur un pouvoir qui pourrait être exercé à un certain moment. Ce modèle de la domination propose comme élément central la notion de *contrainte*, qui rend compte du processus d'internalisation des conduites normatives dans des termes de l'individualisation du « consensus » à partir duquel on fonde l'acceptation de la norme imposée.

Selon ce raisonnement, le management contemporain reflète un renouvellement profond des modes de gouvernement organisationnel, qui s'exprime à travers la création d'espaces ambigus de négociation - d'autonomie - sur un fond toujours constant de coercition, processus qui est possible grâce à un double mécanisme. D'une part, on extériorise les espaces de légitimation du contrôle organisationnel vers le marché, face auquel le pouvoir de l'organisation serait nul. La légitimité « libérale » du marché est devenue la source de légitimation qui permet l'intensification des mécanismes de contrôle social et organisationnel dans les espaces internes. D'autre part, les nouveaux modèles de gouvernement organisationnel développent des espaces limités d'autonomie et de régulation entre les acteurs locaux qui exigent l'articulation fine et contingente de la confiance et du contrôle.

De cette manière, l'individu possède apparemment la possibilité d'opter pour son implication et du lieu de cette d'implication. Toutefois, son interaction quotidienne avec les instruments de gestion (évaluations, promotions, comparaisons) rend compte d'un effet de coercition sans violence qui va guider sa conduite dans de multiples circonstances. En fait, une sorte de négociation organisationnelle se produit - ambivalente - autour des possibles récompenses à obtenir à partir du succès individuel, qui dépend paradoxalement de plus en plus de la volonté des autres, avec qui on coopère quotidiennement.

L'organisation exerce ainsi une *contrainte souple* par laquelle les actions et les chois des personnes sont encadrées non à partir de coercitions directes mais à travers les professionnalismes et les modèles de gestion, en se traduisant finalement sous forme de règles ou instruments concrets de gestion. Bien que l'individu va rarement être sanctionné, peu à peu on construira une réputation autour de lui, et dans le pire des cas une marginalisation irréversible l'obligera à s'effacer ou à quitter l'organisation. La logique de la contrainte souple exprime la conviction partagée entre les personnes que les normes prescrites sont inévitables pour tout le monde, c'est-à-dire que les personnes ne peuvent décider qu'à se développer professionnellement, à s'impliquer dans l'organisation et à obéir aux principes constitutifs des nouveaux professionnalismes.

La contrainte souple est encadrée dans la construction d'une « culture de la précarité » à l'intérieur de l'organisation, qui se fonde sur l'acceptation lucide et pragmatique de l'exclusion et de la marginalisation comme sanction possible en cas d'échappatoire. La contrainte est souple parce qu'il n'existe aucune règle ou procédure qui la formalise vraiment. Chaque personne est libre d'accepter ou de rejeter une nomination à un projet, mais elle sait parfaitement qu'un rejet équivaut à remettre en question les critères de désignation des personnes de valeur, et que sa réponse sera interprétée en fonction du schéma précis du « bon cadre » que l'on promeut. La sanction, qui peut aller de la

réprimande jusqu'à l'exclusion, est connue et acceptée collectivement (Courpasson, 1997, 2000).

Dans la même orientation, Martuccelli (2001) propose que l'*initiative* des salariés au travail, propre aux modèles de gestion en vigueur, loin de représenter un espace naissant de liberté ou de pouvoir pour les travailleurs, correspond à une des dimensions centrales à travers lesquelles s'exprime la domination dans la condition moderne. La faculté d'action par l'acteur toujours existante rendrait compte, en ce sens, de l'extrême élasticité qui caractérise la vie sociale de la modernité. Selon ce modèle, à travers l'initiative, les individus vivront l'action en termes de maîtrise personnelle, même s'ils ne possèdent pas globalement le contrôle de la situation, ce qui permet de comprendre le maintien et la non-contestation de certaines formes de domination. En fait, les réactions des travailleurs à l'appel permanent de l'entreprise contemporaine à une plus grande implication et à l'initiative se caractérisent dans la plupart des cas par l'adhésion, en cherchant à maintenir en même temps certaines formes traditionnelles de résistance ouvrière.

L'initiative au travail, en ce sens, peut être considérée comme la face active de l'expérience passive de la domination, vécue par la personne à partir de la maîtrise qu'il a sur son environnement et du contrôle plus ou moins durable qu'il exerce. La pratique quotidienne de l'initiative serait sagement adaptée, puisqu'elle manifeste la recherche d'une marge d'action à l'intérieur d'une situation donnée que, pour l'essentiel, l'acteur ne vise aucunement à modifier.

Or, l'invitation inépuisable à l'initiative est accompagnée de l'appel à développer des compétences transversales, ce qui conduirait au fait que tout résultat obtenu par la personne puisse être considéré comme insuffisant, ce qui se traduirait finalement par l'intensification du travail, c'est-à-dire, dans une nouvelle forme d'usure. En même temps, l'appel à l'initiative est accompagné dans la plupart des cas d'une intensification de la supervision et de la surveillance dans le lieu de travail. De même, l'augmentation de l'implication n'entraîne pas une requalification professionnelle mais, au contraire, implique souvent la déstabilisation des savoir-faire ouvriers. Plus encore, indique l'auteur, l'implication des travailleurs ne se traduit, en aucun cas, par une augmentation de pouvoir, même quand on met en oeuvre des systèmes de rémunération basés sur la distribution d'actions. En dépit des espaces d'initiative laissés aux travailleurs, le cadre global de domination est maintenu intact (Martuccelli, 2001).

1.4 La participation directe dans les entreprises chiliennes

L'évolution de la notion de participation directe précédemment dépeinte acquiert des formes spéciales en fonction des mutations économiques, sociales et politiques qui caractérisent les cinquante dernières années de l'histoire du Chili, marquées principalement par l'adoption du modèle économique néo-libéral – hégémonique de nos jours dans toute l'Amérique Latine – dans un contexte d'extrême restriction des libertés individuelles et collectives, propre à la dictature militaire (1973-1990).

Il convient d'indiquer qu'avant le coup militaire, le gouvernement de l'Unité Populaire (1970-1973) avait développé un complexe programme de *Démocratie Industrielle*, à travers lequel on a essayé de canaliser l'apport du mouvement ouvrier chilien, qui avait été un protagoniste central dans les évolutions du système économique et politique depuis le début du XXème siècle. Concrètement, un modèle de cogestion s'est développé dans les entreprises du *Secteur de Propriété Sociale* de l'économie. Ce modèle a basé son bon fonctionnement sur

l'appui et la pression des bases (Espinosa et Zimbalist, 1984), et en même temps, il a dû faire face à la progressive opposition des syndicats, qui ont vu dans la cogestion une menace de leur rôle de défense et de représentation des travailleurs dans l'entreprise[2] (Zapata, 1975 ; Ruiz-Tagle, 1982). En fait, la pratique de la participation des travailleurs s'est transformée en un des principaux points de conflit à l'intérieur du mouvement syndical chilien, en faisant apparaître une série de contradictions et de différences qui ont défié la stratégie historique « d'unité syndicale » développée jusqu'à ce moment.

La réorganisation radicale de l'économie chilienne effectuée depuis la fin des années 70 s'est basée sur l'ouverture commerciale et la transnationalisation du capital, lesquelles ont engendré une transformation profonde de la structure industrielle du pays, marque par la désarticulation des systèmes industriels qui ont caractérisé le modèle d'industrialisation par « substitution d'importations » en vigueur pendant la plus grande partie du XXème siècle. Dans l'ensemble, on a développé les secteurs exportateurs (*commodities* industrielles qui proviennent de ressources naturelles, de produits manufacturés traditionnels et de produits industriels basés sur des ressources naturelles), et on a consolidé de nouvelles chaînes de production à partir d'une nouvelle distribution spatiale des activités productives autour des activités minières[3], forestières, de pêche, industries de ressources naturelles et de services financiers et commerciaux. La restructuration du secteur industriel s'est caractérisée par un faible niveau d'innovation technologique et par l'accent mis sur la rationalisation avec réduction d'emploi et réduction de rémunérations, modèle qui a été développé à partir de deux piliers fondamentaux : la sous-traitance et les faibles coûts du travail (Abramo, Montero et Reinecke, 1997).

En ce sens, un aspect crucial de la restructuration de l'économie chilienne se réfère précisément à la relation salariale, où on a observé un processus simultané d'activation et de déstabilisation de l'emploi (Samaniego, 2000). La flexibilité du système reposerait sur le maintien de « contrats flexibles », qui déterminent l'existence d'une masse flottante et rotatoire de travailleurs, qui se caractérise par leur manque d'appartenance et leur condition de disponibilité (Echeverria et Herrera, 1995). Les réformes normatives de l'emploi ont conduit à l'élagage systématique et radical des droits de travail individuels et collectifs, de manière à réduire la protection légale sur le travail et de réaliser un idéal de société soumise

---

[2] Ce modèle a rencontré des difficultés spéciales dans le système de relations de travail de CODELCO., entreprise publique dans laquelle se développe la présente recherche. Le système de cogestion a produit des forts conflits entre l'Administration de l'entreprise et les syndicats, qui ont vivement réagi face à une logique d'expression et de participation qui menaçait directement leur hégémonie dans la représentation des travailleurs. En dépit des tensions, et à condition de délimiter clairement les fonctions et les domaines d'action des représentants (non syndicaux) des travailleurs, le système de cogestion a réussi à se renforcer et s'est traduit dans des initiatives de gestion sociale et de primes à la production (Zapata, 1975).

[3] Dans le secteur minier, sur lequel est centré cette recherche, la restructuration économique néo-libérale promue pendant le régime militaire a simultanéement impliqué l'atomisation de la production publique (CODELCO) et la pénétration accélérée d'entreprises transnationales privées, dont le destin principal a été l'activité minière du cuivre, à partir de la conjonction entre une législation spéciale qui (dé)régule l'activité minière et une autre qui (dé)régule les flux d'investissement étranger direct. Pendant les années 90, l'industrie minière chilienne a été marquée par un profond cycle d'expansion. Les exportations minières continuent d'être la principale source de génération de devises, particulièrement celles du cuivre (environ 40% des ventes à l'extérieur en 1995), ce qui s'exprime paradoxalement dans la diminution relative de son apport fiscal à l'État. Au niveau salarial, on a constaté la tendance à l'augmentation permanente de la rentabilité des coûts salariaux de l'industrie minière privée par rapport à l'industrie minière publique, mises en rapport avec la congélation relative de l'évolution des salaires et de l'augmentation soutenue des productivités moyennes de la main-d'œuvre (Agacino, González et Rojas, 1998).

au fonctionnement du marché. La réforme n'a pas répondu à des problèmes conjoncturels ou permanents liés à l'emploi, mais plutôt à l'intention de mettre en oeuvre un marché du travail coïncidant avec une politique d'ouverture commerciale unilatérale et de promotion des secteurs exportateurs de matière première, complétée par une stratégie génératrice d'emploi basée sur l'utilisation intensive de main-d'œuvre bon marchée et peu qualifiée (López, 2004).

Ce contexte explique que les stratégies contemporaines d'adaptation des entreprises chiliennes se focalisent prioritairement sur les coûts associés au facteur travail. Les logiques de flexibilité de la plupart des entreprises ne peuvent pas être classées dans la distinction traditionnelle entre des stratégies défensives ou réactives (de réduction de coûts à partir de la déstabilisation du travail et le transfert de risques aux unités les plus faibles de la chaîne productive) et des stratégies offensives ou anticipatoires (plus orientées vers la qualité et vers la variété à partir de l'échange de connaissances et de technologie), puisque leurs stratégies sont à la fois hautement offensives, innovatrices, anticipatives, incluant en même temps une extrême déstabilisation du travail et la structuration de chaînes de sous-traitance hautement inéquitables (Abramo et al., 1997).

Les réformes économiques et sociales développées pendant les trente dernières années ont eu un impact profond sur le mouvement syndical chilien, qui a non seulement dû faire face aux processus liés à la mondialisation mais aussi aux effets politiques et sociaux de la dictature. L'affaiblissement de sa capacité d'action s'est exprimé dans la diminution de l'affiliation et de la négociation collective, dans les difficultés pour représenter les nouvelles catégories de travailleurs, ainsi que dans le niveau d'influence de plus en plus réduit dans les grandes décisions socio-politiques et économiques du pays (Campero, 2000). En fait, les activités les plus dynamiques de l'économie chilienne actuelle (financières, commerciales, de services, de transports et de télécommunications) sont précisément celles où il n'existe pas une tradition syndicale ni une identité sociale forte (Rojas et Aravena, 2000).

La restructuration économique néo-libérale encadre fortement les différentes expériences d'innovation organisationnelle visant à développer la participation directe dans les entreprises, qui ont timidement commencé à voir le jour pendant les années 90. Bien que la plupart des entreprises indiquent se trouver dans des processus de changement organisationnel, ceux-ci tendent à privilégier la rentabilité à court terme à travers la rationalisation et le changement de structure, dans lesquels on donne peu d'espace à des pratiques destinées à rendre du pouvoir et de la participation au personnel (Raineri, 2001).

En ce qui concerne la participation des travailleurs, on a observé des initiatives spécifiques de développement de la gestion participative, circonscrites principalement à quelques entreprises de propriété publique (CODELCO, PETROX, ENAP et ENAMI), d'importance particulière dans le fonctionnement économique du pays, dans le cadre d'accords de gouvernement – *Alliances Stratégiques* – entre les directions et les organisations syndicales. Dans tous ces cas, les processus d'alliance sont apparus comme une réponse à des situations de crise, concernant des problèmes institutionnels, menaces de privatisation ou de réduction de dotation, changements d'administration ou chutes dans les prix de commercialisation de produits. Les alliances se sont établies principalement autour de projets communs d'entreprise, qui ont inclus comme principaux composants le caractère public de la propriété des entreprises et les processus de modernisation à développer. Les objectifs de ces accords sont principalement destinés à garantir la gouvernabilité et la compétitivité dans les entreprises à partir du développement de confiances réciproques entre les parties (Estévez et Abarzúa, 2000).

A plusieurs reprises, la gestion participative a été désignée par le gouvernement chilien comme une des priorités fondamentales dans la gestion de ses Services Publics. Dans la

pratique, on a toutefois constaté une stagnation dans le fonctionnement de ce type d'initiatives, caractérisées par la non-existence d'une vision partagée et d'une stratégie de changement, par la faible application de techniques de participation, par l'emphase légaliste des innovations, ainsi que par le manque de crédibilité et l'isolement des directifs en ce qui concerne le reste des fonctionnaires (Ramirez, 2003).

Quant aux entreprises privées, outre quelques initiatives d'Alliance Stratégique semblables à celles développées dans les grandes entreprises publiques (industrie minière Disputada, Telefónica) les expériences de participation directe paraissent être plutôt isolées et prennent la forme de dispositifs ponctuels de participation (cercles de qualité et programmes de qualité totale), qui ont tendu à échouer sous l'effet d'asphyxie expliquée, selon les acteurs de l'entreprise, par l'absence d'experts et de la vision de court terme des chefs d'entreprise (Guerra, 1994).

Cependant, au sein des rares espaces de concertation sociale existants dans le pays[4], la gestion participative continue à être promue au patronat comme l'expression d'un nouveau type de relations de travail, propre aux entreprises modernes qui évaluent la ressource humaine, qui provoquent l'implication des travailleurs et l'amélioration de la productivité et la qualité de l'entreprise (Frías, 2001).

[4] Nous nous référons ici aux propositions du CNPC, l'organisme tripartite (gouvernement, chefs d'entreprise et travailleurs) chargée de soutenir les entreprises chiliennes pour faire face aux défis compétitifs du pays, à travers l'application de modèles, outils et pratiques d'amélioration de la gestion et des relations de travail (CNPC.cl).

2. PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

Le phénomène de la participation des travailleurs se caractérise par son lien complexe avec une trame étendue de phénomènes organisationnels qui reflètent l'évolution du travail humain et des entreprises pendant les dernières décennies. Comprendre les logiques d'action développées par les personnes face à l'invitation de l'entreprise à participer requiert nécessairement d'aborder différents domaines à travers lesquels évolue une entreprise dans une période déterminée. La problématique de cette recherche, comprise comme la mise en relation argumentée des considérations qui permettent de définir une question de recherche (Mucchielli, 1996), a été étroitement liée à l'entreprise où nous avons développé notre étude - CODELCO -, et elle a été progressivement définie, au fur et à mesure que nous approfondissions la révision théorique du phénomène participatif et que nous le confrontions avec l'information de terrain.

Dans la suite, nous livrons une vision générale du développement du processus de recherche. Après avoir décrit les principales caractéristiques de l'entreprise où s'est centrée l'étude, nous justifierons le choix d'avoir développé une étude monographique dans une Unité spécifique de l'entreprise. En outre, nous détaillerons les options méthodologiques fondamentales qui ont encadré le développement de cette recherche, lesquelles rendent compte essentiellement d'une perspective interactionniste de recherche qualitative.

2.1 Le terrain de recherche

La recherche de terrain a été menée chez CODELCO (Corporation de Cuivre du Chili). L'évolution de cette entreprise pendant les dix dernières années a été fortement marquée par l'évolution technologique, la restructuration de l'emploi, un audacieux programme d'affaires, ainsi que par la mise en oeuvre d'un strict système de rationalisation de la gestion, dimensions d'innovation qui s'approchent étroitement des logiques de production mises en oeuvre dans toutes les entreprises du secteur minier de l'économie chilienne.

Actuellement CODELCO est le premier producteur de cuivre du monde. Il possédait, en décembre 2003, des actifs propres de US$ 8,092 milliards et un patrimoine de US$ 2,821 milliards. Les opérations de CODELCO sont effectuées à travers quatre Divisions minières : Codelco Norte (55% de la production de CODELCO, 8116 travailleurs), Salvador (5% de la production, 1807 travailleurs), Andina (14% de la production, 1159 travailleurs) et El Teniente (20% de la production, 4813 travailleurs) (www.codelco.com).

L'évolution des chiffres d'emploi de CODELCO pendant les dernières années rend compte de la substitution progressive de l'emploi direct par l'emploi indirect. Sans considérer la dynamique spécifique d'exploration et de création de nouveaux chantiers de production, nous observons que, bien que l'emploi total actuel de l'entreprise soit assez proche de celui de 1990, l'emploi sous-traité à l'intérieur de ce total a presque doublé. Le tableau suivant reflète clairement cette évolution.

	1990	1996	2003
Nombre total	42002	35298	43529
Personnel propre	27421	18879	16595
Sous-traitants d'opération	8204	7998	17614
Sous-traitants d'investissement	6377	8421	9320
% Sous-traitants	**34,7**	**46,5**	**61,9**

Source: CODELCO, *Memorias anuales* 1990, 1996 et 2003 (codelco.com)

Quant à la participation des travailleurs, pendant les années 90 l'Administration de CODELCO a essayé de développer un modèle de gestion d'entreprise de l'État qui privilégie la concertation dans les relations de travail comme façon d'assurer la viabilité de l'entreprise à long terme. Le rôle de la Fédération des Travailleurs du Cuivre (FTC) et des autres organisations syndicales dans les grandes définitions de l'entreprise a été reconnu à travers la signature de l'Alliance Stratégique (1995) et a été concrétisé dans le Projet Commun d'Entreprise (2001). Aux différents moments où a été renforcée cette logique de participation des travailleurs, les partenaires ont affirmé l'importance de l'étendre au terrain, c'est-à-dire, de développer la participation directe comme extension du modèle « démocratique » de gestion promu au niveau institutionnel.

En même temps, la gestion de CODELCO pendant les années 90 rend compte des principales tendances de rationalisation à l'intérieur des entreprises propres au capitalisme contemporain. En ce sens, l'entreprise a mis un fort accent dans le développement de la logique d'Unités d'Affaires, dans la recherche d'une plus grande flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre basée principalement sur la substitution de l'emploi direct par l'emploi indirect. Ainsi, l'Administration a promu la flexibilisation et l'individualisation des systèmes de gestion de ressources humaines, desquels ressortent particulièrement les tentatives d'introduction des dimensions variables dans les systèmes de rémunération et l'intention de développer un modèle de gestion de compétences permettant l'adaptation des travailleurs aux exigences imposées par les nouvelles technologies et les nouveaux critères de gestion. De manière cohérente avec les évolutions des modèles de gestion des années 80 et 90, on a effectué un effort conséquent pour promouvoir la mobilisation des travailleurs autour des valeurs et de l'image de l'entreprise, ainsi qu'autour de la qualité et de l'amélioration continue.

2.2 L'option de la monographie

Cette recherche s'est intéressée aux processus d'innovation organisationnelle qui promeuvent la participation directe des travailleurs chez CODELCO. En ce sens, nous avons considéré qu'il était pertinent de comprendre le phénomène à partir de l'analyse d'une expérience spécifique d'innovation développée à l'intérieur de la Corporation.

Parmi les différentes expériences « participatives » effectuées pendant les dernières années chez CODELCO, l'une d'entre elles, effectuée autour du travail de maintenance dans une Unité Productive d'une Division de la Corporation, est identifiée de manière constante

comme un exemple d'adoption de critères de participation au travail[5]. On a instamment considéré le processus de changements développé en son sein pendant les dernières années comme un cas exemplaire d'innovation et de gestion participative, en soulignant ses réalisations tant dans le développement de nouvelles compétences entre les travailleurs, que dans les capacités autogestionnaires des équipes, dans l'usage de haute technologie, et dans la concertation et la participation des représentants syndicaux.

Dans le domaine de la maintenance, cette Unité Productive compte environ vingt *superviseurs* (ligne hiérarchique) et une centaine de *mantenedores* (travailleurs de maintenance) mécaniques, électriques et d'instruments, avec lesquels collabore un nombre non moins important de travailleurs sous-traitants[6]. Concrètement, nous avons développé une étude qualitative et émergente focalisée sur le processus de changements développé. Cette étude a visé à identifier les principaux aspects qui sont entrés en jeu au moment de développer des espaces plus larges de décision pour les travailleurs dans leur activité quotidienne. Cette étude peut être comprise comme une *monographie*, étant donné qu'elle est une analyse complète et détaillée, sous tous les aspects du fonctionnement d'une entité humaine et sociale, en cherchant à rendre compte des interactions entre les sous-systèmes qui composent la réalité, ainsi que des relations entre les éléments internes et les différents éléments pertinents du contexte, de manière à donner une vision cohérente et compréhensive du fonctionnement de la totalité (Mucchielli, 1996).

En premier lieu, nous avons cherché à comprendre le « contexte structurel » (Strauss, 1992b) du phénomène participatif, ce qui a impliqué de se centrer sur la compréhension des accords, des stratégies et des tensions qui ont marqué les processus d'innovation de CODELCO. Ici, le point central de l'analyse s'est centré sur les politiques corporatives liées à l'Alliance Stratégique avec les travailleurs, le développement de la gestion participative et du Projet Commun d'Entreprise mis au point avec les syndicats. Nous avons aussi essayé de comprendre la situation actuelle de l'entreprise - tant au niveau économique que politique - à l'intérieur du système socio-productif chilien.

Ensuite, nous avons cherché à comprendre le « contexte de négociation » (Strauss, 1992b) entre les acteurs, qui a donné forme à la modernisation de cette Unité Productive pendant les dernières années, et la manière par laquelle elle a affecté l'activité de maintenance. Ce niveau compréhensif s'est directement centré sur les transformations développées tant au niveau organisationnel que dans l'analyse du processus productif existant dans l'entreprise et dans l'Unité étudiée, ce qui nous a mené à analyser les dépendances qui s'établissent entre les différentes sous-unités, leur articulation avec le processus de production, ainsi que la logique qui structure les différents postes de travail.

Parallèlement, il a été nécessaire de comprendre et d'analyser les règles et les procédures de décision qui établissent le comportement des travailleurs, en portant une attention spéciale aux différences existantes entre le travail prescrit et le travail réellement exécuté. Les systèmes de règles analysés couvraient différents domaines, comme l'utilisation du temps (horaires, systèmes de pauses, etc.), les ressources financières directes et indirectes (salaires et primes), la mobilité des ressources humaines (recrutement, formation, formes contractuelles, etc.), ou les formes d'évaluation et de contrôle du personnel (Piotet et Sainsaulieu, 1994).

---

[5] Dans le présent document nous avons préféré ne pas rendre identifiable cette Unité Productive.

[6] Les termes *superviseurs* et *mantenedores* sont précisément utilisés par les propres acteurs de CODELCO. Il faut préciser qu'ils ne rendent compte que de la dotation interne de l'entreprise.

2.3 Les orientations méthodologiques de la recherche

Cette recherche a visé à comprendre les logiques d'action qu'assume l'acteur de terrain face aux transformations contemporaines de l'entreprise, orientées vers le développement d'une plus grande autonomie au travail, dans le contexte de l'individualisation progressive de la relation salariale. Ceci nous a obligé à caractériser et à contextualiser l'invitation que l'entreprise fait aux personnes à s'engager, le rôle que jouent dans cet appel les instances de représentation syndicale des travailleurs, ainsi que les caractéristiques du travail productif qui est réalisé sur le terrain. Sur cette base, cette étude fait face au défi d'identifier la nature et la position des principaux acteurs de l'entreprise, afin de comprendre leurs logiques de signification et les principaux éléments qui entrent en jeu au moment de se mettre en relation.

Le cadre de recherche, à caractère interprétatif, s'est basé sur une conception de l'action des membres du groupe en tant qu'une relation toujours variable entre les formes de comportements et les significations que les acteurs leur assignent à travers leurs interactions sociales. Les bases structurelles et institutionnelles des processus participatifs (liées principalement à l'organisation du travail et la gestion de l'entreprise) ont été conçues comme les conditions écologiques qui encadrent l'action dans laquelle les acteurs sont impliqués, ce pourquoi leur considération a été rendue indispensable pour réussir à comprendre les phénomènes de création et d'attribution de sens (*sense-making*) (Lessard-Hébert et al., 1997).

Puisque l'intérêt principal de la recherche était centré sur la compréhension des logiques d'action et de représentation des acteurs de terrain confrontés aux innovations organisationnelles liées à la participation directe, l'analyse méthodologique adoptée a permis un rapprochement ouvert du phénomène, à partir d'objectifs généraux à caractère descriptif et compréhensif. Nous avons opté pour une logique de recherche de type exploratoire, qui s'est donné le défi de découvrir, de faire émerger, de construire un schéma théorique d'intelligibilité du phénomène plus que de confirmer ou rejeter une certaine hypothèse conçue a priori.

La perspective méthodologique qualitative adoptée s'est fondamentalement inspirée du modèle de la « *grounded theory* », développé à partir des travaux d'Anselm Strauss (1992a, 1992b, Glaser et Strauss 1967). Basé sur une analyse interactionniste, qui conçoit la société comme une production collective développée à partir des relations intersubjectives entre les personnes, ce modèle propose un rapprochement méthodologique systématique dans lequel se lient étroitement le travail empirique et le travail théorique, afin de construire « des théories fondées sur les faits » produites à partir des informations contextualisées sur le terrain.

Bien que l'inspiration méthodologique fondamentale de cette recherche soit orientée vers le développement d'une théorie fondée sur des phénomènes sociaux liés à la participation des travailleurs chez CODELCO, elle a adhéré, dans la pratique, à la position adoptée par Maroy (1995), qui propose la compatibilité entre la possibilité de produire une théorie locale sans renoncer automatiquement et complètement à l'utilisation de toute théorie précédente. Cela signifie accepter la possibilité de poser des hypothèses de travail, même si elles doivent rapidement être abandonnées. En ce sens, il est important de reconnaître l'existence d'objectifs compréhensifs qui ont implicitement constitué des hypothèses préliminaires dont la pertinence heuristique a été évaluée en fonction de l'information de terrain. Cette procédure a, en outre, pris en compte la triangulation de l'analyse avec les professeurs membres du Comité d'encadrement doctoral.

Une fois les options méthodologiques de la recherche définies, nous avons élaboré un dispositif de récolte d'information permettant de comprendre en profondeur tant les logiques d'action et signification des acteurs associées au participatif, que l'environnement du phénomène à partir de la combinaison de trois activités fondamentales : l'observation directe de terrain, la réalisation d'entretiens semi- structurés et l'analyse de documentation.

La manière selon laquelle ont été choisi les différents informateurs s'est inspirée de la logique d'*échantillonnage théorique*, qui se réfère au choix d'une série d'événements considérés comme représentatifs d'une situation ou d'un phénomène de signification, et à la recherche de la variation maximale de phénomènes en fonction des catégories qui surgissent de l'analyse (Glaser et Strauss, 1967). En ce sens, l'échantillonnage théorique rend compte non seulement de la stratégie de sélection de sujets mais surtout de la logique de développement et de consolidation du processus de théorisation. La sélection d'interviewés et de situations d'observation a été effectuée en fonction d'un processus *préliminaire* de catégorisation de l'information, en étant influencé par les suggestions que les mêmes interviewés faisaient sur d'autres acteurs porteurs de visions significatives à récolter par rapport aux phénomènes traités.

Au total, nous avons enregistré 32 entretiens semi-structurés, dont 13 ont correspondu à des *mantenedores* (10 individuelles et 3 collectives), 14 à des *superviseurs* (12 individuelles et 2 collectives), 3 (individuelles) à des cadres et 3 (individuelles) à des dirigeants syndicaux. Vu les conditions géographiques et de mobilité de la Division dont fait partie l'Unité Productive, la récolte d'information a été effectuée à travers des séjours sur le terrain de deux ou trois jours.

En ce qui concerne l'analyse de l'information, le modèle de la « *grounded theory* » propose la « méthode de comparaison continue », qui suppose la réalisation de procédures systématiques et explicites de codage et d'analyse qui permettent de rendre plausible les différentes catégories, propriétés et hypothèses sur les problèmes étudiés. Selon ce que proposent les fondateurs du modèle (Glaser et Strauss, 1967), la méthode de comparaison continue se structure autour de quatre étapes non linéaires qui s'enrichissent mutuellement: la comparaison de présences, l'intégration des catégories, la délimitation de la théorie et la saturation théorique.

Chaque entretien a été complètement retranscrit, et soumis à un travail de catégorisation ouverte conforme aux orientations méthodologiques déjà présentées. Nous avons progressivement effectué l'intégration thématique à partir de différentes catégories émergentes, qui, dans l'ensemble, ont coïncidé avec celles produites dans le processus d'analyse préliminaire effectuée pendant les mois de travail de terrain. Nous sommes arrivés ainsi à une structure intégrée de compréhension du phénomène participatif chez CODELCO.

Il convient d'indiquer que le travail d'analyse qualitative a permis de redéfinir et d'enrichir la problématique de l'étude, et en même temps a éveillé la nécessité d'étendre et d'approfondir certaines bases théoriques de la recherche, au sein de laquelle le cadre conceptuel précédemment présenté constitue le résultat final.

2.4 Les principaux résultats de la monographie

La transformation du travail des ouvriers de maintenance (*mantenedores*) de l'Unité productive étudiée a été le résultat de la confluence de diverses transformations qu'a subi la

Division dont elle fait partie - et CODELCO dans son ensemble - durant les dernières années. Celles qui se réfèrent à trois dimensions fondamentales :

- La technologie : avancées continues étant donné l'accroissement de la production, qui déterminent la juxtaposition d'espaces de production de nature différente.
- L'emploi : entrée massive de travailleurs sous-traitants qui viennent remplacer l'emploi interne de CODELCO. Parallèlement, le travail des *mantenedores* se focalise sur des tâches d'une plus grande valeur ajoutée.
- La gestion : introduction d'un système strict de rationalisation orienté vers la réduction de coûts et l'ajout de valeur, ainsi que vers la planification et le contrôle d'objectifs. Forte importance accordée à l'adoption de la vision d'affaires et l'amélioration continue dans toutes les activités de travail.

La gestion sociale de ces transformations s'est développée autour de l'élaboration d'une « nouvelle vision » du travail de maintenance, qui a fortement utilisé les notions d'*enrichissement* et de *croissance* au travail, afin de promouvoir deux types de comportements chez les travailleurs :

- Accepter de nouvelles responsabilités : organisées autour de la logique de l'*aire de responsabilité individuelle*.
- Effectuer des études : techniques ou universitaires dans sa spécialité de maintenance.

Les nouvelles responsabilités qui ont été déléguées aux travailleurs de maintenance sont de trois types différents, et peuvent être organisées dans un continu d'enrichissement du travail :

- Le contrôle de travailleurs sous-traitants : inspection, définition de la dotation requise, assignation de tâches, contrôle de résultats.
- La gestion de la maintenance : planification à court terme, achat de pièces de rechange et des outils, registre de procédures.
- Le développement d'innovations : améliorations ou redéfinition des processus de gestion et de maintenance.

En analysant les pratiques de travail effectivement réalisées par les travailleurs de maintenance, il est possible de différencier trois logiques à partir desquelles s'organise le travail :

- La logique traditionnelle : marginale, développée seulement par quelques travailleurs plus anciens, dans les secteurs les plus anciens de l'Unité Productive. Le schéma historique d'organisation se reproduit, selon lequel les *mantenedores* exécutent seulement des procédures sur le terrain.
- La logique intermédiaire : majoritaire, développée dans d'anciens secteurs de l'Unité Productive. La plupart des *mantenedores* effectuent les nouvelles fonctions de contrôle de travailleurs sous-traitants, tandis que les tâches de gestion de la maintenance sont attribuées à un seul membre du groupe de maintenance.
- La logique enrichie : observable seulement dans les secteurs les plus nouveaux de l'Unité Productive et dans les spécialités technologiquement les plus développées. Chaque travailleur assume individuellement les trois fonctions enrichies et il est facilement coordonné avec son groupe.

Le référent central de légitimation de l'activité professionnelle pour la plupart des travailleurs de maintenance continue à être la compétence pour effectuer les activités

d'exécution de la maintenance sur le terrain. Ceci se traduit dans différents domaines de tension des relations :

- L'appréciation critique de la manière selon laquelle l'Administration gère actuellement le secteur de maintenance.
- La délégitimisation du rôle du *superviseur* sur le terrain et la légitimation conséquente de l'autonomie des *mantenedores*.
- Les chocs autour de la régulation de l'activité de maintenance dans les situations d'urgence productive, où on met en pratique précisément les compétences de terrain.

Dans la logique intermédiaire d'organisation du travail, les relations entre les travailleurs de base et les *superviseurs* se caractérisent généralement par l'existence de forts conflits, qui sont fondamentalement structurés en fonction de trois domaines :

- Les récompenses économiques associées aux situations d'urgence productive.
- L'évaluation des performances.
- La définition d'avancements et promotions.

Chez les travailleurs dont l'activité est organisée à partir de la logique intermédiaire d'organisation, il existe la perception dominante que les nouvelles fonctions effectivement assumées n'ont pas été suffisamment récompensées. Les récompenses existantes, en fait, ont été attribuées aux travailleurs qui organisent leur activité à partir de la logique enrichie. Ceci permet de faire face à deux modèles en vigueur à partir desquels on conçoit la reconnaissance à l'activité des *mantenedores* :

- Les récompenses en fonction de la responsabilité : basé sur le principe du « comment allons-nous là » (« *cómo vamos ahí* ») ou de récompense économique directe à chaque effort, ce phénomène est dominant parmi la plupart des travailleurs.
- Les récompenses en fonction des résultats : basé sur le principe du « démontrer d'abord », ce phénomène dominant parmi la plupart des *superviseurs*.

En ce qui concerne la formation développée par les travailleurs pendant les dernières années, divers phénomènes convergent pour augmenter le sentiment de frustration des *mantenedores* :

- L'absence de récompenses aux études.
- L'impossibilité d'appliquer les nouvelles connaissances.
- L'impossibilité d'accéder aux postes vacants, malgré le fait de remplir les conditions de formation.

Après des années de pression par les travailleurs de base, l'Administration de la Division et les syndicats ont décidé une nouvelle classification de fonctions (description des postes), qui propose deux innovations importantes:

- L'augmentation globale des catégories de classification.
- L'inclusion des nouvelles fonctions du travail enrichi.

La pratique effective du travail enrichi favoriserait la perception de différences entre les travailleurs. Concrètement, on tend à expliquer les différentes pratiques de travail à partir de dimensions strictement personnelles :

- Le profil professionnel (connaissances et attitudes).
- L'âge et l'ancienneté.

Cette différenciation tend à renforcer les tensions dans les relations qu'établissent les *mantenedores* eux-mêmes entre eux, et elle est marquée par deux types de dynamiques :

- La confrontation intergroupale et intergénérationnelle.
- La perte globale de cohésion entre les *mantenedores*.

La traditionnelle logique de stratification sociale, qui a marqué toute l'histoire de CODELCO, a renforcé et complexifié l'univers social de travail, suite à l'entrée massive de travailleurs sous-traitants :

- La rupture sociale traditionnelle entre *superviseurs* et travailleurs s'est maintenue malgré l'enrichissement du travail.
- Les *mantenedores* établissent une distance sociale de classe envers les travailleurs sous-traitants.

Le principe de la promotion (*el « ascenso »*) dans l'entreprise devient de plus en plus centrale pour les travailleurs de l'*Unité Productive étudiée*. La dynamique de l'avancement implique d'être préparé et de profiter des possibilités de mobilité que peut éventuellement offrir l'entreprise. D'anciens travailleurs sont particulièrement critiques sur le caractère central du principe de l'avancement pour les travailleurs plus jeunes :

- ils critiquent l'ambition excessive des jeunes, laquelle serait en outre associée avec des attitudes comme la valorisation de la consommation et la préoccupation pour feindre un plus grand statut social.
- ils critiquent l'intérêt excessif de se montrer devant les supérieurs hiérarchiques.
- ils prédisent que les jeunes travailleurs seront confrontés à un certain moment à la frustration face à l'absence de récompenses organisationnelles.

Indépendamment de l'âge ou du type de logique à partir de laquelle s'organise le travail des *mantenedores*, la stabilité du travail continue à être un des référents les plus valorisés dans l'expérience professionnelle, ce qui se traduit dans deux types de comportements :

- Individuels : l'adaptation aux changements du travail est vécue comme une forme de *résignation individuelle active* devant l'éventuelle menace de marginalisation.
- Collectifs : éventuellement, il est fait appel à l'importance de ne pas « donner des postes » à l'Administration.

L'activité de maintenance continue d'être un axe fondamental à partir duquel on structure les images professionnelles et l'appartenance sociale des travailleurs et des *superviseurs*, ce qui s'exprime dans la forte identification avec :

- Le type de travail effectué.
- La spécialité de maintenance à laquelle le travailleur appartient.
- Le « secteur de maintenance », comme entité d'appartenance face au reste de l'Unité Productive.

Si les travailleurs se sont éloignés progressivement de l'activité d'exécution de la maintenance, la plupart des *superviseurs* (la ligne hiérarchique) sont ouvertement déconnectés du travail de terrain. Les référents qui donnent progressivement sens à l'activité des *superviseurs* s'apparentent à ce qui est proposé par l'entreprise :

- La logique d'affaires.
- L'appartenance à l'Administration de l'entreprise.

Chez les travailleurs de base, une relation assez ambiguë est observée par rapport à l'action syndicale. Bien que la distance existante à l'égard des politiques syndicales développées au niveau corporatif (l'Alliance Stratégique) est grande, il est évident que l'action

syndicale au niveau de la Division (local) continue encore à être pleinement en vigueur dans les significations des travailleurs, à partir de deux rôles fondamentaux :

- La vigilance organisationnelle : principalement centrée sur la relation (conflictuelle) avec les *superviseurs*.
- La défense des intérêts des travailleurs : qui se réfère au fait d'obtenir les plus grands bénéfices possibles et les distribuer équitablement.

Cependant, on reconnaît la forte tendance à la réduction de l'adhésion au syndicat, qui peut être mis en lien avec la vision critique des travailleurs face aux dirigeants syndicaux, qui en entrant dans la logique d'alliance avec l'Administration se sont progressivement séparés des bases. En outre, il y a des soupçons récurrents concernant la probité des dirigeants dans l'exercice de leur fonction.

3. LA PARTICIPATION DIRECTE ET LES ACTEURS DE LA MODERNISATION

Par la suite nous proposons une systématisation des constatations qui ont émergé lors de l'analyse du cas de modernisation de l'Unité Productive étudiée, afin de poser des lignes d'analyse pertinentes pour la compréhension du processus global de modernisation de CODELCO. Il convient d'indiquer que le sens de la notion de modernisation utilisée s'en remet exclusivement au sens - commun - accordé par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes à une telle notion, c'est-à-dire, le processus de changements effectifs promus par l'Administration afin de développer l'entreprise.

Dans un premier temps (3.1), nous essayerons de faire une relecture de la modernisation de l'Unité Productive étudiée à partir du poids que jouent les dimensions technologique, d'emploi et de gestion dans la transformation effective du travail de maintenance. Ensuite (3.2), nous identifierons différentes logiques d'action développées par les *mantenedores* par rapport à la modernisation, lesquelles rendent compte de différentes ressources stratégiques possibles de faire valoir de la part des travailleurs pour obtenir une reconnaissance à l'intérieur de l'entreprise. Pour terminer (3.3), nous reprendrons la notion de participation directe au travail pour essayer de comprendre la confluence de différents discours sur l'implication dans l'entreprise promus par les acteurs institutionnels.

3.1 Les transformations de la modernisation

Cette section propose une relecture du complexe processus de modernisation de CODELCO, afin de donner sens aux transformations du travail des *mantenedores* de l'Unité Productive étudiée, et plus précisément, à l'orientation du modèle d'enrichissement du travail ici développé.

3.1.1 Les axes de transformation organisationnelle

L'industrie minière du cuivre, en tant que principale richesse économique du Chili, a été au centre des évolutions politiques et économiques qu'a vécu le pays pendant tout le dernier siècle. L'histoire de CODELCO, en fait, s'est entrelacée avec les multiples transformations produites dans les quatre dernières décennies de l'histoire du Chili. La Corporation du Cuivre du Chili a été créée –dans les années 60- pour lier l'État et le patronat minier transnational, à partir d'un modèle de propriété mixte des gisements miniers du pays (la *chilenisation* du cuivre). Cette formule a été le résultat d'un long combat politique visant à augmenter la participation de l'État dans un secteur de l'économie qui avait fonctionné depuis le début du XX^{e} siècle dans une logique d'enclave, c'est-à-dire dans une déconnection ouverte avec l'économie régionale et nationale.

Quelques années plus tard, le processus de *nationalisation* du cuivre a été vécu comme une des conquêtes démocratiques les plus importantes de la société chilienne, et s'est mis en place avec l'accord de tous les secteurs politiques et sociaux du pays. En fait, l'appui unanime à cette initiative qui a accordé le plein contrôle de l'Etat sur la politique minière et la production de cuivre a contredit la polarisation politique profonde que l'on vivait pendant ces années, reflétée dans l'opposition féroce de la droite à tout type d'initiative stimulée par la coalition réformiste dirigeant, l'Unité Populaire.

L'importance économique de l'entreprise pour le pays a empêché que CODELCO ne tombe dans le vaste univers d'entreprises publiques privatisées pendant la dictature. En effet, le statut actuel de la Corporation, en tant qu'entreprise chargée de l'exploitation des gisements et infrastructures, a été officialisé pendant les premières années de ce régime. Cependant, la profonde réforme néo-libérale mise en oeuvre au Chili depuis 25 ans, a changé radicalement les règles du jeu dans lesquelles s'insère CODELCO. La dérégulation conjointe dans des domaines comme la propriété, la contribution minière et le marché du travail a conduit à la rentrée massive de capitaux privés dans le secteur, ce qui, dans les faits, a impliqué la dénationalisation effective de l'industrie minière du cuivre et l'atomisation de CODELCO (Caputo, 1996).

CODELCO maintient son importance relative sur le marché, c'est-à-dire, qu'il est encore le premier producteur de cuivre tant au niveau national (33%) qu'au niveau mondial (15%). Pour l'État, CODELCO continue d'être la principale source de recettes (8% des recettes fiscales), bien que la proportion apportée par l'entreprise a diminué presque de moitié par rapport à ce qu'elle apportait juste après la nationalisation. Le fonctionnement actuel du secteur minier se base sur la fragmentation productive et la flexibilité de l'emploi, ce qui explique le recours assidu à l'externalisation d'activités de la part des grandes entreprises minières, qui sous-traitent à une multiplicité de petites entreprises où les conditions précaires de l'emploi garantissent la réduction des coûts de production.

Dans le cas de CODELCO, les conditions de l'emploi sous-traité sont significativement de moindre qualité que celles de l'emploi interne, tant par rapport à la temporalité des contrats et le niveau de protection sociale, que par rapport à l'extension des journées, les risques d'accidents, l'environnement physique de travail ou les conditions de transport (Agacino et al., 1998). De même, les formes d'organisation collective des travailleurs sous-traitants sont fortement précaires, vu la temporalité de leurs contrats et l'atomisation des entreprises.

La coalition socialiste/démocrate-chrétienne qui a assumé le gouvernement en 1990, après dix-sept années de dictature, a développé une politique minière basée sur deux axes fondamentaux. Le premier consiste à garantir la continuité du modèle libéral qui régit le marché minier. C'était, précisément, au début des années 90, quand les consortiums transnationaux ont montré de l'intérêt pour développer d'ambitieux processus d'investissements dans la grande industrie minière du cuivre. L'attrait économique pour l'investissement minier au Chili était rajeuni dans le nouveau contexte politique de stabilité démocratique. Pendant les dernières quatorze années durant lesquelles elle a été à la tête du gouvernement, la *Concertation de Partis pour la Démocratie* n'a pas développé de grandes initiatives de reformulation orientées vers un plus grand contrôle public du marché minier. Les faibles tentatives de réformes ayant pour but que l'État perçoive une plus large proportion des devises produites par l'industrie minière privée du cuivre - comme c'est le cas du revenu minier ou *royalty* - ont dû faire face au rejet énergique de la droite politique, des associations patronales, voire des secteurs les plus libéraux de la coalition dirigeante elle-même.

Le second axe stratégique adopté par la *Concertation* se réfère directement à CODELCO. Depuis le début de la décennie 90, le gouvernement s'est proposé de maintenir la position de *leader* sur le marché mondial du cuivre, afin de garantir l'apport que celle-ci fait aux finances de l'Etat. La stratégie de « modernisation » de CODELCO a impliqué, d'une part, le développement d'ambitieux projets d'investissements qui permettent de garantir le succès productif dans le long terme, ce qui a obligé à s'allier avec des capitaux privés qui puissent assurer ces investissements. D'autre part, la modernisation de l'entreprise a signifié une recherche intense et permanente de réduction coûts et d'une plus grande qualité dans

la production, en mettant l'accent sur l'innovation technologique et sur l'amélioration des processus de gestion organisationnelle, où la restructuration de l'emploi a eu une importance singulière.

L'Alliance Stratégique de CODELCO, accord de gouvernabilité entre l'Administration et les syndicats de l'entreprise développé à partir de 1994, peut être comprise comme l'expression du caractère central historique du système de relations de travail dans cette entreprise, résultant d'une logique d'action collective des travailleurs fortement corporativiste et economiciste, laquelle profite de la situation stratégique de l'entreprise dans le pays comme ressource pour négocier directement des bénéfices avec le pouvoir politique (Patin, 1975 : Agacino et al., 1998).

Pour les travailleurs de CODELCO, l'Alliance Stratégique a impliqué le maintien des conditions historiques d'emploi. Outre les hauts salaires et les bénéfices sociaux, l'entreprise a assuré une grande quantité de ressources à la qualification et à la prévention d'accidents. Les processus de réduction de dotation ont été accompagnés de programmes de départ cohérents avec ce haut niveau de bénéfices.

D'un autre côté, l'Alliance Stratégique a offert pour l'Administration de l'entreprise la possibilité de développer sa stratégie de développement dans un climat de « paix sociale ». Pendant les dernières années, un strict programme de rationalisation et de réduction de coûts a été mis en œuvre, focalisé essentiellement sur la gestion de l'emploi. Ce programme a réussi à augmenter la productivité à partir de la réduction progressive (« dégraissage ») de la dotation interne de CODELCO de manière « volontaire », et en même temps a réorienté la politique des salaires de la logique traditionnelle de réajustements vers celle de variabilité (primes) en fonction de la productivité et de la réduction de coûts.

Ainsi, un vaste phénomène d'externalisation d'activités s'est développé. Dans la période d'administration de la *Concertation*, la dotation propre de CODELCO a été réduite de 40%, tandis que le nombre des travailleurs sous-traitants qui exercent directement des tâches liées l'exploitation et à la production a augmenté de plus du double. Actuellement, presque deux tiers des travailleurs qui effectuent des fonctions dans les infrastructures de l'entreprise appartiennent à des entreprises sous-traitantes.

Or, plus que comme l'échange entre la possibilité « de moderniser » la gestion accordée à l'Administration contre le maintien de bénéfices pour les travailleurs, l'Alliance Stratégique a été divulguée intérieur et extérieurement à partir de l'intérêt commun qui anime ses partenaires : la propriété publique de CODELCO, conçue comme base et condition pour le développement de l'entreprise. Les syndicats et l'Administration adoptent ainsi une position politique claire par rapport à la place de l'entreprise dans l'économie nationale, ce qui permet de résister à l'intérêt permanent de la droite chilienne pour privatiser CODELCO. En outre, on fait appel à tout le poids symbolique des processus de *chilenisation* et de *nationalisation* du cuivre. S'il y a trente ans CODELCO représentait le « salaire » du Chili, de nos jours il est présenté comme « la meilleure affaire » qu'a le pays, « la base de la croissance économique, l'équité sociale, la dignité et la liberté des personnes » (Villarzú, 2001).

L'orientation sociale de l'entreprise est maintenue comme un référent fondamental sur lequel se base l'image de CODELCO et elle offre en plus à ses membres un espace particulièrement attractif d'identification, à partir de la possible intégration des aspects transmis, appris et prescrits de la culture organisationnelle (Sainsaulieu, 1997).

Toutes les innovations de l'entreprise pendant la dernière décennie ont été encadrées par l'Alliance Stratégique. Il y a quelques années, les partenaires ont renouvelé et ont spécifié l'accord à travers le Projet Commun d'Entreprise (2001), qui définit, entre autres, des défis

d'affaires spécifiques à moyen terme, ainsi qu'un modèle détaillé de gestion organisationnelle et de gestion des personnes.

L'Alliance Stratégique de CODELCO prétend instaurer un style particulier de gestion des entreprises publiques -propre au gouvernement de la Concertation- et elle est continuellement montrée comme une des initiatives les plus remarquables au niveau de la gestion d'entreprises publiques. Tant les cadres d'entreprise que les plus hauts dirigeants syndicaux font généralement allusion à l'importance de l'Alliance dans le contexte national et continental de relations professionnelles. Rapidement, d'autres entreprises de l'État ont suivi le modèle CODELCO et ont développé des expériences semblables d'alliance avec les syndicats. Dans toutes, on constatait le fort intérêt de l'Administration pour maintenir la rentabilité économique dans la logique du marché libéralisé, canaliser l'importante adhésion syndicale de ses travailleurs, faire face aux permanentes menaces de privatisation et améliorer l'image publique de l'entreprise (Estévez et Abarzúa, 2000).

3.1.2 Les transformations du travail de maintenance

Le cas analysé semble spécialement opportun puisqu'on peut y percevoir les dynamiques organisationnelles et sociales de la « modernisation » de CODELCO. Le développement récent de la Division où l'étude a été menée, a été marqué par les orientations de l'Alliance Stratégique en matière d'affaires, de gestion de l'emploi et de rationalisation de la gestion. Cette Division se distingue pour avoir entrepris des processus accélérés d'expansion et d'optimisation de sa capacité productive, lesquels non rendent compte seulement d'une augmentation quantitative du volume de la production mais aussi d'une d'évolution technologique significative.

L'Administration a ainsi essayé de faire pénétrer la logique d'affaires et d'ajout de valeur dans tous les secteurs de l'organisation, orientée vers la réduction permanente de coûts, seul facteur de succès sur un marché de *commoditie,* où le produit commercialisé est standardisé. Ceci a mené à de profonds processus de restructuration productive et de l'emploi. Depuis plus d'une décennie, cette Division a suivi la tendance globale du marché consistant à externaliser les activités qui apportent le moins à la chaîne de valeur, ce qui aurait eu un impact significatif sur les coûts productifs.

La logique de flexibilité développée concorde avec le « levier » de flexibilité utilisé traditionnellement dans les entreprises de production continue (de Nanteuil-Miribel et al., 2004), où la restructuration de la relation salariale mène, à travers le maintien des conditions traditionnelles de contrat, à un noyau dur d'effectifs (la dotation interne de la Division) chargés d'assurer le flux productif, tandis que s'externalisent toutes les fonctions qui ne sont pas directement associées à l'activité « principale » de l'entreprise, dont la maintenance. Ainsi, elle reflet la tendance majoritaire de flexibilisation des entreprises chiliennes, selon laquelle on combine une stratégie hautement offensive et anticipative, basée fondamentalement sur l'innovation technologique, avec une stratégie de défense ou réactive basée sur la réduction de coûts à partir de la déstabilisation du travail et le transfert de risques aux unités les plus faibles de la chaîne productive (Abramo et al., 1997), situation qui est directement traduite dans le phénomène de segmentation de la main-d'œuvre à l'intérieur de l'entreprise (Maruani et Reynaud, 1993 ; Gadrey, 1996).

L'Unité Productive étudiée traite le matériel rocheux extrait dans la mine, jusqu'à sa transformation dans le produit finalement commercialisé. La production de cette Unité est continue, ce qui détermine une organisation basée sur le travail posté. On distingue deux

activités fondamentales, celle d'*opération* du système productif, orientée fondamentalement vers le contrôle et la surveillance du flux de minerai, et celle de *maintenance* d'installations et équipements, centrée sur le fait d'assurer la continuité de la production et intervenir en cas d'urgence productive, c'est-à-dire des problèmes inattendus qui requièrent une intervention rapide et effective de manière à réduire au maximum les pertes associées à l'arrêt du processus.

Chaque processus d'expansion de la capacité de production de la Division a impliqué la mise en marche de nouvelles installations, sans que l'on supprime jusqu'à présent nécessairement les installations existantes. En fait, cette Unité Productive se caractérise par la juxtaposition d'espaces productifs, chacun rendant compte d'une période de développement technologique particulière. Les installations plus anciennes possèdent généralement une capacité productive significativement plus réduite que les nouvelles, et elles sont maintenues en fonction dans la mesure où leur activité est encore rentable pour l'entreprise. D'i,e manière ou d'une autre, les futurs processus d'expansion pourront menacer directement leur activité.

L'évolution technologique de l'Unité a été orientée vers l'automatisation progressive du processus productif, ce qui a impliqué des transformations profondes dans les activités d'opération et de maintenance. La *fiabilité* du système dépend de moins en moins de l'activité de personnes qui l'opèrent, mais plutôt du bon fonctionnement des machines, qui à son tour dépend de manière importante de la capacité de réaction face aux urgences ou aux *événements* qui interfèrent sur le flux de production (Zarifian, 1999). Le changement technologique a influencé fortement les activités d'opération et de maintenance, et dans cette dernière, l'évolution s'est fait ressentir avec une force particulière dans les spécialités électronique et instrumentale, tandis que la maintenance mécanique a maintenu la plupart de ses procédures de base traditionnelles.

Sur base de cette évolution technologique, l'Administration de la Division a effectué, pendant les dernières années, une restructuration radicale de l'emploi qui s'est fondamentalement centrée sur la manière d'organiser et d'effectuer le travail de maintenance de l'Unité Productive étudiée. D'une part, on a externalisé presque la totalité des activités d'exécution de maintenance des installations et des équipements, phénomène que l'on perçoit avec une intensité particulière dans le cadre de la maintenance mécanique, qui requiert une plus grande quantité de main-d'œuvre.

D'autre part, la dotation interne du domaine de maintenance a été renouvelée. La plupart des travailleurs les plus anciens ont choisi les plans attrayants de retraite décidés corporativement, dans le cadre de l'Alliance Stratégique. En même temps, et grâce aux processus d'expansion et d'optimisation de la production, on a effectué de nouvelles embauches, à travers lesquelles le niveau moyen de qualification technique de la dotation de *mantenedores* a été augmenté de manière significative. Évidemment, les nouveaux travailleurs engagés ont été destinés aux nouvelles installations, celles qui influencent plus fortement les résultats productifs de l'Unité, afin de profiter de leurs connaissances techniques et de gestion.

La restructuration de l'emploi a entraîné la complexification du système d'acteurs de la production, ainsi que la confusion des limites qui séparent les fonctions de chacun d'eux. Les travailleurs sous-traintants ont été amenés à développer la plupart des activités d'exécution de la maintenance. Les *mantenedores* (dotation interne de CODELCO) devaient alors assumer les fonctions de supervision liées directement au travail de terrain : le contrôle du travail effectué par les travailleurs sous-traitants, la gestion des pièces de rechanges, le registre de procédures et la planification à court terme. Les *superviseurs*, de leur côté, ont

réduit leur champ d'action pour se consacrer presque exclusivement consacrés à l'administration globale de l'Unité Productive et des contrats de maintenance.

De cette manière, la réorganisation du travail de maintenance a obligé à redéfinir profondément les fonctions des *mantenedores*. Le nouveau modèle promu par l'Administration a adopté la figure de l'*aire de responsabilité individuelle*, segment spécifique d'équipements ou d'installations dans lequel le travailleur agit avec un certain niveau d'autonomie. Dans son *aire de responsabilité individuelle*, le *mantenedor* doit se charger de contrôler le travail qu'effectuent les travailleurs sous-traitants, de planifier la maintenance hebdomadaire ou mensuelle, de l'achat de pièces de rechanges en fonction du stock disponible, d'enregistrer opportunément les maintenances effectuées et, éventuellement, de proposer et mettre en oeuvre des initiatives d'amélioration et d'innovation. Les décisions doivent être prises en fonction de critères d'efficience économique et de réduction permanente de coûts.

Les espaces d'autonomie et de poly-fonctionnalité des *mantenedores* créés à partir des *aires de responsabilité individuelle* se centrent certainement sur des affaires de court terme, tandis que la fiabilisation des processus de maintenance à moyen terme reste exclusivement entre les mains de la *supervision*[7], ce qui, dans une certaine mesure rendrait compte d'un modèle *hybride* d'organisation du travail (Laurencin et Sonzogni, 1999). Bien qu'on envisage des espaces importants de coordination horizontale entre les membres de l'équipe de travail, l'unité de base d'organisation du travail des *mantenedores* – l'*aire de responsabilité* - rend compte d'une évolution allant d'une logique essentiellement collective (les groupes d'exécution) vers une forte individualisation de l'activité de travail.

Une des constatations fondamentales de la présente recherche se réfère au fait que, bien qu'il ait existé un seul modèle idéal d'organisation du travail de maintenance – l'*aire de responsabilité individuelle* - les différences technologiques et le type d'externalisation effectués ont conduit à une série de situations organisationnelles différentes, qui montrent toutes des transformations profondes dans la nature du travail effectué par les *mantenedores*. Pour simplifier l'analyse, il est possible de différencier deux logiques élémentaires d'organisation du travail de maintenance[8].

La première logique d'organisation du travail se manifeste dans les secteurs et les installations créées récemment, ainsi que dans les spécialités de maintenance les plus développées technologiquement (électronique et d'instruments), ce qui s'est traduit, pour les *mantenedores*, dans ce qui a été décrit comme la logique *enrichie* de travail. Les nouvelles installations possèdent un taux de présence d'urgences productives significativement plus petit par rapport aux installations plus anciennes, et requièrent des procédures techniques de maintenance hautement qualifiées, liées aux caractéristiques spécifiques de chaque équipement automatisé, ce qui explique le contact permanent avec les fournisseurs d'équipements, ceux qui en fait offrent presque la totalité de services de maintenance.

L'externalisation des activités de maintenance dans ces secteurs a constitué un élément fondamental à partir duquel le travail a été conçu, avant la mise en marche des installations. Dans la plupart des situations, ce sont les travailleurs des entreprises sous-traitantes qui effectuent le travail de maintenance sur le terrain, tant du point de vue des procédures techniques hautement qualifiées que celui des activités les plus basiques de la maintenance.

---

[7] Le terme *supervision* rend compte ici du groupe social de *superviseurs*, c'est à dire, de la ligne hiérarchique.

[8] Étant donnée sa marginalité, cette analyse omettra la logique *traditionnelle* de l'organisation du travail des ouvriers de maintenance, identifié aussi sur le terrain.

Dans cette logique d'organisation du travail, les *mantenedores* effectuent un travail où le composant administratif est significativement supérieur au composant technique. L'activité de travail se centre beaucoup plus fortement sur la gestion et sur la planification de la maintenance, ainsi que sur la recherche d'optimisation de l'administration de la maintenance. Les multiples activités effectuées sont groupées de manière cohérente sous la figure de l'*aire de responsabilité*.

La seconde logique d'organisation du travail est observée dans les installations les plus anciennes de l'Unité Productive où, bien qu'on ait effectué de multiples optimisations dans la manière de réguler le processus productif, les caractéristiques physiques et technologiques des installations ont été maintenues de manière constante dans le temps. Ainsi, le travail de maintenance requis dans ces secteurs est fondamentalement le même que celui qui s'effectue depuis qu'a été mis en marche chacune des installations. Malgré l'existence de nouvelles technologies de maintenance, les problèmes et les urgences de la production sont fondamentalement les mêmes, ainsi que les manières de les détecter et de les résoudre. De plus, les activités de changement de pièces et d'autres formes de prévention d'erreurs restent relativement inchangées. Dans ces secteurs, le travail est toujours organisé selon le même principe, c'est-à-dire à partir de la division claire entre les fonctions de conception – planification - contrôle du travail et celles d'exécution, qui se développent généralement à travers des groupes de travailleurs.

Le changement radical dans la manière selon laquelle ces secteurs on été organisés a été marqué par l'externalisation de la maintenance, qui vu les caractéristiques technologiques de l'Unité Productive, s'est exclusivement centrée sur les fonctions les plus basiques d'exécution. Les décisions d'externalisation ne se sont pas insérées dans une restructuration radicale du processus de travail, mais ont été prises progressivement dans la mesure où il était possible de sous-traiter certaines activités de maintenance (principalement mécanique) qui ajoutaient une *moindre valeur* à l'entreprise. La flexibilité, dans ces cas, se réfère directement à la diminution de coûts de la main-d'œuvre moins qualifiée.

Dans cette logique *intermédiaire* d'organisation du travail, les *mantenedores* cessent d'effectuer les activités d'exécution de la maintenance, activités qui sont maintenant assumées par les travailleurs sous-traitants. Dans la plupart des cas, le nouveau travail des *mantenedores* se centre sur le *contrôle* des sous-traitants, fonction qui implique un éventail d'activités d'organisation et de gestion du travail effectué par ces groupes de travailleurs. Selon ce qui a été observé, les *mantenedores* ont majoritairement reproduit le modèle de contrôle sur lequel ils ont historiquement basé leur propre relation avec les *superviseurs*. Le *mantenedor* prescrit en détail les procédures que doivent effectuer les groupes travailleurs sous-traitants et contrôle périodiquement l'accomplissement des standards de qualité de l'activité. Le *mantenedor* travaille physiquement dans le secteur productif, il reste sur le terrain, bien qu'il soit de plus en plus enfermé dans le bureau ou l'atelier de maintenance. Cependant, il inspecte de façon permanente le travail d'exécution de la maintenance effectué par les sous-traitants.

En plus de contrôler les sous-traitants, les *mantenedores* des secteurs les plus anciens de l'Unité Productive ont commencé à exécuter quelques activités de gestion opérationnelle de maintenance, propres au modèle de l'*aire de responsabilité*. Cependant, dans la plupart des cas, on a tendu à concentrer toutes les activités de registre et de planification (dans l'ordinateur) sur un seul travailleur, tandis que les autres continuent à se concentrer sur le contrôle du travail de terrain.

Cette façon d'organiser le travail des *mantenedores* assure que ceux-ci puissent réagir immédiatement aux situations d'urgence productive en assumant *l'obligation implicite* de restaurer le plus rapidement la production à partir du déploiement des compétences de

terrain qu'ils ont accumulé durant leurs années d'expérience (de Terssac, 1992). Dans ces situations, le *mantenedor* développe un rôle d'organisation du groupe de maintenance - composé indubitablement de travailleurs sous-traitants – à partir de l'exécution directe de l'intervention. Pour l'entreprise, le fait que le *mantenedor* puisse « mettre les mains » (« *tirar las manos »)* et diriger de l'intérieur un groupe de maintenance, permet de mettre à profit leurs compétences professionnelles les plus précieuses.

La double nécessité d'enlever aux *mantenedores* de l'activité traditionnelle d'exécution de terrain (vu l'entrée de sous-traitants) et de disposer de leurs compétences dans les situations les plus critiques dasn le fonctionnement de l'Unité Productive rend compte d'une situation paradoxale, qui –on le verra- sera renvoyée au travailleur lui-même. Le travail quotidien des *mantenedores* dans d'anciens secteurs se caractérise par le peu de clarté sur la distance effective qu'ils doivent prendre par rapport au travail d'exécution de terrain. Les espaces d'autonomie attribués aux *mantenedores* sont fréquemment limités à de faibles décisions à court terme dont l'impact organisationnel est restreint. Plus encore, l'ambiguïté d'attributions mène au fait que les décisions des *mantenedores* peuvent toujours potentiellement être révoquées par le *superviseur*, en raison de leur position hiérarchique. L'autonomie effective des *mantenedores* dépend en fait de l'action concrète de leur *superviseur*.

Il convient d'indiquer que le *dégraissage* organisationnel a été mené à bien à partir d'une structure matricielle d'organisation. Chaque *propriétaire* de processus était chargé d'externaliser la plus grande quantité possible de fonctions de maintenance afin de diminuer les coûts globaux de l'activité, ce qui impliquait en fait de redéfinir le travail qu'effectuaient les *mantenedores*. Au fil du temps, nombreux sont les *superviseurs* à avoir accusé leurs collègues « moins audacieux » d'avoir freiné l'adoption de la logique de l'*aire de responsabilité individuelle* dans les secteurs plus anciens, en condamnant les *mantenedores* à la simple surveillance des travailleurs sous-traitants, sans leur avoir attribué de véritables capacités de décision dans des sujets de planification ou d'intervention.

Les transformations du travail des *mantenedores*, et particulièrement celles relatives aux secteurs les plus anciens de l'Unité Productive, rendent compte de la coexistence de différents schémas d'efficacité (Veltz, 2000), dont la confusion est source d'ambiguïté dans la quotidienneté productive. Le travail d'exécution sur le terrain - encore effectué dans la logique *intermédiaire* - pouvait être valorisé à partir de la référence au temps utilisé par le travailleur dans chaque tâche. Les nouvelles activités insérées dans le modèle de l'*aire de responsabilité* rendent compte, au contraire, du transfert de la référence valeur-temps aux machines automatisées, et de la fragmentation de la valeur produite en fonction des différents organismes qui exécutent les contrats externalisés de maintenance. Dans le cas des *mantenedores*, l'efficacité de leur travail tend à être évaluée en fonction de référents comme le temps de réaction, l'innovation, la construction de réseaux (avec les fournisseurs de la maintenance) ou l'accumulation d'expertises techniques de gestion.

3.1.3 La gestion sociale des transformations

Pendant des décennies, le travail de maintenance – et spécialement celle de type mécanique - a été effectué de la même manière. Cette logique d'organisation du travail se basait sur l'évidente différenciation entre les fonctions de conception et d'exécution. Le *superviseur* était chargé des activités de programmation, distribution et contrôle des procédures techniques de maintenance, ainsi que de l'administration du personnel, du registre d'activités et - partiellement - du contrôle de coûts. Les travailleurs de maintenance étaient chargés d'effectuer les procédures, une activité éminemment physique. Ils

travaillaient dans des groupes, hiérarchisés intérieurement en fonction des compétences techniques, structure sociale qui était consistante avec le système de classification institutionnelle réglé collectivement. C'était précisément le *mantenedor* le plus haut gradé - le contremaître ou le *superviseur-assistant* - qui effectuait le lien entre le groupe d'exécutants et la *supervision*.

Dans ce contexte, la relation entre les deux principaux acteurs (*superviseurs* et *mantenedores*) rendait compte d'accords stables autour de la régulation conjointe du système, qui permettaient d'importants espaces d'autonomie pour l'exécution du travail, permettant aux travailleurs de développer leurs compétences et de construire leur identité (Reynaud, 1988, de Terssac, 1992). Dans le travail d'exécution de terrain, la situation d'urgence productive représente l'espace où les *mantenedores* dévoilent plus clairement toutes leurs compétences, acquises après des années d'expérience : le diagnostic rapide d'une erreur, la coordination du groupe, la précision des gestes pendant l'intervention.

La différenciation sociale du travail s'étendait bien au-delà de l'atelier, en donnant du sens à la sociabilité des acteurs. La culture institutionnelle est fondée sur le principe stratification sociale à partir de deux couches, le rôle A (*superviseurs*) et le rôle B (ouvriers). En outre, pendant des années, les travailleurs de la Division et leurs familles ont vécu dans un campement minier où la stratification sociale était un critère fondamental de structuration sociale.

Jusqu'il y a une décennie, les manières culturelles et les identités au travail rendaient compte de modèles stables de relation sociale dans un univers caractérisé par la cohérence entre la manière selon laquelle on gérait l'entreprise, la logique selon laquelle on organisait le travail, la manière de reconnaître les personnes et le système de relation collective de travail. Depuis lors, la plupart de ces piliers se sont transformés profondément, en fonction de la stratégie de modernisation développée par l'Administration de CODELCO, garantie par le compromis à conserver les conditions économiques de la dotation interne, concrétisées dans l'Alliance Stratégique.

Soutenue par le diagnostic des « *consultants de la participation directe*[9] », l'Administration est devenue convaincue de la nécessité d'accompagner la modernisation de l'Unité Productive d'une stratégie centrée sur le composant « culturel ». Plus concrètement, les personnes chargées d'administrer le domaine de maintenance ont considéré indispensable de lier le processus de rationalisation de la chaîne de valeur à une nouvelle vision sur le travail de maintenance dans le futur, qui inclurait une image claire du nouveau type de travailleur que requerrait l'Unité.

À partir d'ateliers participatifs, les *superviseurs* de chacune des spécialités de maintenance ont construit une image idéale du *mantenedor* du futur, dans le contexte de l'expansion et du développement technologique. Pour toutes les spécialités, les *superviseurs* voyaient un travail radicalement différent, caractérisé par l'utilisation de haute technologie et par l'éloignement du travail de terrain, ainsi que par l'autonomie dans la prise de décisions dans leur espace de travail. C'est ainsi que le « *mantenedor de tablier blanc* » est né, image fortement utilisée par l'Administration au moment d'inciter le changement organisationnel. De ce travail de vision du futur, sont en outre apparus quelques principes qui

[9] A la moitié des années 90, le marché du conseil en *Développement Organisationnel* pour les entreprises de l'Etat était assez réduit et fortement lié aux réseaux politiques de l'Administration. Les expériences concrètes de modernisation ont généralement été guidées dans leur dimension sociale par les mêmes entreprises consultantes qui ont accompagné le développement du processus corporatif de modernisation, c'est-à-dire, qui donnaient des contenus au discours de la participation directe contenu dans l'Alliance Stratégique.

influenceraient postérieurement la définition des programmes de qualification des travailleurs.

La « nouvelle vision » de la maintenance - structurée à partir du modèle de l'*aire de responsabilité* - a été présentée aux membres de l'organisation comme un défi à atteindre à moyen terme. Le nouveau type de travail permettrait de répondre aux exigences techniques et administratives de la modernisation institutionnelle, et en même temps offrirait aux travailleurs la possibilité de trouver une plus grande satisfaction dans leur travail quotidien. Deux nouveaux concepts - l'*enrichissement* du travail et la *croissance* professionnelle - deviennent les éléments centraux du séduisant discours au travers lequel l'Administration a cherché à ce que les travailleurs soient impliqués dans la restructuration des fonctions et des rôles résultant de l'externalisation des activités d'exécution de la maintenance.

Dans le contexte de la structure matricielle, chaque *superviseur* devait adapter la vision du travail enrichi aux caractéristiques socio-techniques spécifiques à son secteur. En outre, chacun était appelé, à trouver les façons de motiver ses travailleurs pour qu'ils assument de nouvelles responsabilités. Concrètement, le *modèle de l'enrichissement* a signifié l'*invitation* à assumer les nouvelles fonctions propres à la figure de l'*aire de responsabilité* imposée par l'externalisation. Pour les *mantenedores* des secteurs plus anciens de l'Unité Productive, *s'enrichir* signifiait passer d'un travail d'*exécution* sur le terrain à un autre de *contrôle* des travailleurs sous-traitants, et éventuellement, à celui d'enregistrement et de planification de la maintenance de sa nouvelle *aire de responsabilité individuelle*. Ce nouveau type de travail lui permettrait de *croître* professionnellement, de se réaliser dans son travail et de s'insérer dans la nouvelle logique de gestion promue par l'entreprise.

La forte personnalisation associée à la notion d'enrichissement du travail a en outre donné lieu à un autre phénomène qui est apparu de manière spontanée chez les travailleurs eux-mêmes, à savoir la réalisation d'études supérieures qui augmentaient leur qualification (au moins leur certification) technique. Bien que l'Administration n'ait jamais promis une récompense concrète pour les études que commençaient à effectuer les *mantenedores*, elle a profité des ressources économiques que l'Alliance Stratégique procurait pour la formation pour promouvoir le phénomène, en cofinançant la plupart des initiatives.

Selon le discours de l'enrichissement, les travailleurs eux-mêmes étaient responsables d'accepter le défi et de changer leur manière d'effectuer le travail, en adoptant les nouvelles responsabilités que l'Administration leur proposait - hypothétiquement - de manière homogène, et éventuellement en effectuant des études. S'adapter à la nouvelle scène organisationnelle n'est pas une question d'obligation mais plutôt une possibilité d'atteindre la vision idéale du travailleur, plus qualifié, plus épanoui dans son travail et plus intégré à la vie de l'entreprise.

Automatiquement, la logique de l'enrichissement du travail considère que la *disposition* et la *capacité* du travailleur sont suffisantes pour transformer effectivement le travail qu'il effectue. La dynamique de la *croissance* - généralement associée à la promotion à l'intérieur de l'entreprise – dépendrait de trois dispositions d'attitude du travailleur : être préparé pour le changement (posséder les compétences requises pour les nouveaux postes), savoir se montrer et profiter les occasions existantes.

La fiction de « l'égalité de chances » pour l'enrichissement a mené à ce qu'on ignore grossièrement les différences de contexte organisationnel, celles qui expliquent qu'il existe au moins deux logiques radicalement différentes d'organisation du travail des *mantenedores*. La transformation globale de l'organisation s'est ainsi transformée étroitement en une question d'*implication* des travailleurs (Thévenet, 1992, 2000), concept qui va inonder les pratiques d'évaluation et de reconnaissance dans l'entreprise, dans lesquelles ils favorisent les

impressions subjectives de la *supervision* en rapport avec le *profil* professionnel du travailleur.

De cette manière, la nouvelle vision dominante a mené à ce que seule la logique *enrichie* d'organisation du travail, propre aux secteurs les plus nouveaux de l'Unité Productive, soit considérée comme proche de l'idéal du futur. En conséquence, seuls les travailleurs de ces secteurs, ces *mantenedores* plus jeunes, ayant une plus grande formation technique et engagés grâce aux processus d'expansion, sont devenus précisément ceux qui incarnaient l'idéal de l'implication. La coïncidence entre l'ancienneté des installations et celle des travailleurs qui y travaillaient s'est transformée en synonyme de peu d'implication, tant par rapport à l'entreprise qu' à la réalisation personnelle elle-même.

Soudainement, les *mantenedores* qui travaillent dans les installations plus anciennes de l'Unité - et spécialement ceux de spécialité mécanique - ont été exclus des récompenses disponibles pour reconnaître les différentiels de performance, lesquelles ont été destinées à récompenser l'implication. À ces travailleurs, on attribue en fait une attitude de peu d'intérêt pour enrichir leur travail, une mauvaise disposition au changement et une incapacité effective à développer de nouvelles compétences.

La reconnaissance de l'entreprise se focalise, dorénavant, sur les travailleurs qui travaillent dans les secteurs et les spécialités les plus récents, ceux qui assument presque exclusivement des activités de gestion de la maintenance. Les meilleurs résultats économiques de leurs secteurs permettent, en outre, de justifier que ce sont eux qui ajoutent davantage de valeur (moins de coûts) à l'activité de l'Unité Productive. Le modèle paraît hautement cohérent et juste, en rendant compte du pas franchi en passant d'un référentiel industriel à un autre de type marchand (Boltanski et Thévenot, 1991). Il ignore, toutefois, que les différences dans les styles de travail proviennent fondamentalement des caractéristiques des installations et du type d'externalisation développée, lesquelles obligent à qu'on maintienne un univers productif proche de l'univers traditionnel. Il ignore, en outre, que la *logique enrichie* d'organisation a été structurée depuis son origine en fonction de l'externalisation de fonctions, et en ce sens, il permet d'effectuer une lecture de l'apport individuel de valeur du travailleur beaucoup plus claire que la logique intermédiaire.

Ainsi, la transformation du travail des *mantenedores* a inévitablement porté à l'existence de *gagnants* et de *perdants* de l'enrichissement, tandis qu'à long terme, elle s'est traduit dans une fragmentation profonde de l'univers social de *mantenedores*, celle qui coïncide parfaitement avec la tendance universelle à l'individualisme et à la perte des référents collectifs d'action.

3.2 Les acteurs de la modernisation

Il est possible de différencier trois logiques fondamentales d'action développées par les travailleurs de maintenance face au processus de modernisation, lesquels permettent de proposer l'existence de différents acteurs sociaux au travail, chacun faisant appel à différentes ressources stratégiques pour obtenir la reconnaissance organisationnelle. Cette différenciation peut être comprise comme un rapprochement de *l'identité professionnelle* des sujets, puisqu'elle systématise différentes situations où, à partir d'une position déterminée de pouvoir, les personnes confrontent leurs désirs de reconnaissance dans l'entreprise (Sainsaulieu, 1977, 1997 ; Francfort et al., 1995). En fait, les dimensions d'analyse à partir desquelles se différencieront les acteurs permettraient de rendre compte de différentes *formes identitaires* observables entre les *mantenedores*, c'est-à-dire des configurations de

catégorisation socialement pertinentes et subjectivement significatives (Dubar, 1991,.1992,.2000).

Cinq critères permettront de décrire la logique d'action de chaque acteur : (a) le caractère *offensif* ou *défensif* de sa position face à la modernisation, ce qui est lié au type d'action développée face aux transformations de son travail, les raisons que l'expliquent et les objectifs qu'elle poursuit; (b) le caractère de *continuité* ou de *rupture* que cette logique d'action représente par rapport à sa trajectoire précédente (c) les ressources stratégiques qu'il mobilise dans son action ; (d) le type de *reconnaissance* que sa logique d'action reçoit de la part de l'entreprise ; et (e) le caractère *individuel et/ou collectif* de la logique d'action.

3.2.1 L'acteur menacé

De tous, *l'acteur menacé* est celui qui s'est le moins impliqué dasn le modèle du travail enrichi. Il travaille dans les secteurs et les spécialités technologiquement les moins développés à partir de la logique *intermédiaire* d'organisation. Son activité se centre principalement sur la fonction la plus basique de toutes les fonctions « enrichies », le contrôle de travailleurs sous-traitants. Dans la mesure où il existe des urgences productives, il prend part directement à l'exécution de la maintenance, en dirigeant sur le terrain le groupe d'ouvriers sous-traitants. Aux yeux de la *supervision*, cet acteur se caractérise par « freiner la balle » de l'enrichissement, offrant les plus fortes « résistances au changement », ayant une grande tendance à « mettre les mains » au terrain, et une plus petite implication avec les objectifs de l'entreprise.

Cet acteur développe une logique d'action de caractère essentiellement défensive, puisqu'il a fondamentalement assumé les nouvelles fonctions comme une façon de conserver son poste dans l'entreprise. Cet acteur a répondu face à la menace d'exclusion, qui avait été confirmée par la grande quantité de départs « non pénibles » de travailleurs plus anciens pendant les premières années de l'enrichissement.

Cette logique d'action est caractérisée par la continuité, car les revendications des sujets sont marquées par une définition d'eux-mêmes basée sur le métier de *mantenedor*, qui est directement lié aux compétences de terrain élaborées à partir de l'expérience au travail. Les transformations de leur travail rendent compte d'une scène fortement paradoxale, où les sujets sont éloignés de l'activité d'exécution de terrain, et en même temps, on exige d'eux qu'ils puissent mettre en pratique ce type de compétences dans les situations d'urgence productive. En focalisant le déploiement de leurs compétences sur la stricte situation d'urgence, l'enrichissement du travail rompe avec la logique de « consentement paradoxal » à travers laquelle ces acteurs développaient clandestinement leurs savoir-faire et leur identité collective (Linhart, 1991).

Précisément, les compétences de terrain constituent la principale ressource stratégique mobilisée par cet acteur, ce qui implique que sa survie dépend intimement de l'existence des anciennes installations à l'intérieur de l'Unité, qui requièrent son intervention. Le futur organisationnel, marqué par l'expansion productive et la rénovation technologique justifie, en ce sens, l'appellation d'*acteur menacé*. Pour le moment, cet acteur structure ses relations avec la hiérarchie en fonction de sa capacité à répondre efficacement aux urgences productives. En fait, dans ce type de situations, ces sujets jouissent d'une importante autonomie, expliquée par la distance progressive des *superviseurs* face au travail de terrain. Dans la quotidienneté, toutefois, sa relation avec la direction est marquée par de permanentes tensions concernant de la possibilité de lui attribuer de nouvelles fonctions.

L'*acteur menacé* a été exclu de toutes les formes de reconnaissance existantes dans l'entreprise. De plus, c'est exclusivement son *superviseur* direct qui reconnaît l'importance de sa performance dans la solution des incidents productifs. Toutefois, de nos jours, même les *superviseurs* les plus proches du terrain tendent à ne pas reconnaître l'importance de leurs compétences. Ils sont de moins en moins pris en compte dans les décisions face aux urgences productives et progressivement l'Administration tend à engager des services externes qualifiés de maintenance. En outre, cet acteur a perdu la possibilité de contrôler de façon autonome certains outils spécifiques de récompense liés à la situation d'urgence productive (sur-temps).

Face à l'absence de reconnaissance à ses compétences, c'est-à-dire à son existence comme acteur, l'acteur menacé tend à un comportement caractérisé par le retrait, en maintenant parallèlement un discours centré sur la dénonciation des pratiques de gestion de personnes de l'entreprise, en faisant appel à des critères traditionnels - collectifs – de classification et de récompense, c'est-à-dire l'utilisation de l'*ancienneté* et de la *responsabilité* comme référents légitimes de valorisation à l'intérieur de l'entreprise. Dans son expérience quotidienne, *l'acteur menacé* développe, toutefois, une logique d'action de plus en plus individuelle et, en fait, sa vision sur l'action collective conduite par le syndicat est de plus en plus critique. Cependant, cet acteur est pleinement conscient que c'est l'action collective qui permet de conserver la stabilité dans cette entreprise, en dépit de la menace d'exclusion qu'il expérimente quotidiennement au travail. Cet acteur fait encore partie de la base « dure » de l'action syndicale chez CODELCO.

3.2.2 L'acteur frustré

En relation directe au travail avec l'acteur précédent, *l'acteur frustré* rend compte d'une logique d'action basée sur des efforts significatifs pour adopter les nouvelles fonctions enrichies, particulièrement celles liées à la gestion opérationnelle de la maintenance. Or, tant qu'ils restent dans les secteurs les plus anciens de l'Unité Productive, ces travailleurs sont condamnés à être des *perdants* de l'enrichissement. Généralement, ce sont des travailleurs d'une tranche d'âge intermédiaire (environ la quarantaine), bien qu'on trouve ici presque la totalité des jeunes techniciens récemment engagés qui ont été destinés aux secteurs les plus anciens. Cet acteur a accepté d'organiser son travail autour de la figure de l'*aire de responsabilité*, mais les incohérences de la situation productive et les logiques d'action de ses compagnons (*menacés*) ont engendré le fait que les *aires de responsabilité* n'ont pas finalement prospéré dans leur secteur, et qu'ils sont généralement chargés d'effectuer la « paperasserie » de toute l'équipe.

Face à la modernisation, cet acteur a développé une logique d'action à la fois de défensive et offensive. Dans le cas des travailleurs d'âge intermédiaire, leur comportement a été une réaction devant la menace d'exclusion, à travers l'adoption des nouvelles fonctions prescrites. En même temps, cet acteur a cru que l'enrichissement allait lui permettre de recevoir de plus grandes récompenses à l'avenir, qui reconnaîtraient le changement effectif effectué dans leur travail. Selon leur vision, assumer des fonctions d'une plus grande responsabilité devrait, à un certain moment, se traduire par un salaire supérieur. Plus encore, cet acteur s'est fréquemment impliqué dans des études, à la suite desquelles il a aussi attendu de plus grandes récompenses. Dans le cas des travailleurs plus jeunes, leurs espoirs se sont fondamentalement centrés sur les possibilités d'avancement dans l'entreprise et d'obtention de récompenses économiques variables.

Cette logique rend compte de différentes formes de rupture par rapport aux trajectoires précédentes de l'acteur. Pour les travailleurs d'âge intermédiaire, les compétences à partir

desquelles ils sont maintenant identifiés par leur entourage sont précisément celles en rapport avec les nouvelles fonctions qu'il a assumé, généralement associées à la gestion opérationnelle de la maintenance. Cependant, ils maintiennent intactes leurs compétences traditionnelles de terrain et ils les mettent en pratique chaque fois que la situation le requiert, bien qu'ils ne les utilisent plus comme référent principal d'auto-definition au travail. Pour les travailleurs plus jeunes, par contre, la rupture est exprimée par rapport à l'image du travail enrichi que leur a proposé l'entreprise. Ils reconnaissent qu'ils sont progressivement marginalisés ou qu'au moins ils sont fortement freinés dans le travail qu'ils réalisent.

Dans la logique *intermédiaire* d'organisation du travail cet acteur est indispensable, puisque son orientation vers les fonctions de gestion compense la tendance de son collègue *menacé* à rester sur le terrain. Pour la *supervision*, l'action de cet acteur s'avère essentielle pour répondre effectivement aux nouveaux critères de rationalisation de la gestion de la maintenance. La forte importance de son activité dans le fonctionnement productif quotidien se dilue, toutefois, dans le faible apport effectif aux résultats globaux de l'Unité Productive, définis en fonction des critères d'affaire. En outre, on le confond souvent avec l'*acteur menacé*.

La faible possibilité de recevoir une reconnaissance institutionnelle est ce qui définit précisément l'essence de cet *acteur frustré*. Les travailleurs qui ont réalisé des études techniques ou universitaires constatent de nos jours que l'organisation n'accorde pas d'espaces à leurs nouvelles connaissances. Non seulement on ne leur offre pas de nouvelles échelles de classification reconnaissant leurs nouvelles compétences, mais le travail qu'ils réalisent n'est pas non plus transformé. Un phénomène massif de surqualification commence à voir le jour dans le domaine de maintenance de l'Unité Productive étudiée. Plus encore, les nouveaux postes disponibles sont attribues de préférence à de nouveaux travailleurs, bien que cet acteur remplisse le profil technique exigé.

Depuis que son travail a commencé à se transformer, cet acteur a développé une logique d'action fondamentalement individuelle, en visant à s'insérer au modèle du travail enrichi proposé par l'entreprise. Il est possible de dire, toutefois, que cet acteur est celui qui, potentiellement, pourrait développer des formes collectives d'action, résultantes de l'expérience commune de frustration face à des attentes de *croissance* qui – dans différents degrés - ont été proposés par l'entreprise elle-même. En fait, cet acteur a développé quelques expériences ponctuelles d'action collective, comme par exemple le sabotage et la postérieure dérogation du système d'évaluation et de récompenses. Selon ce qui est observé, cet acteur est conscient des bénéfices potentiels qu'apporterait une action collective qui unirait les revendications de tous les *frustrés*, perdants de l'enrichissement, mais en même temps constate les difficultés et le désintérêt pour qu'elle se mettre en place.

Beaucoup des travailleurs qui développent cette logique d'action ont une longue expérience d'action collective organisée. Même dans le cas des plus jeunes, la frustration face à leurs espoirs d'insertion dans la logique d'entreprise renforce l'importance attribuée à la stabilité de l'emploi, ce pourquoi ils seront probablement prêts à la défendre collectivement à tout moment.

3.2.3 L'acteur impliqué

La troisième logique d'action a rapport avec les jeunes travailleurs des secteurs et des spécialités technologiquement les plus développés, qui ont clairement bénéficié des récompenses institutionnelles associées au travail enrichi. Celui-ci peut être appelé un

acteur impliqué, à partir du moment où son identité visée (Dubar, 1991) a une étroite coïncidence avec la vision offerte par l'entreprise.

Cet acteur développe un jeu stratégique fortement offensif, orienté fondamentalement vers la promotion à l'intérieur de l'entreprise et vers l'obtention de récompenses économiques variables. Sa logique d'action vise à accumuler des compétences liées à la haute technologie et à la gestion. Au fil du temps, il s'est rendu compte que le travail enrichi qu'il effectue difficilement lui ouvrira de nouvelles possibilités de promotion ou de croissance à l'intérieur de l'entreprise, ce qui l'a conduit à se rapprocher du travail de maintenance de terrain d'anciens secteurs, afin d'élargir « horizontalement » son travail, comportement qui défie même sa tendance traditionnelle à se différencier de l'acteur *menacé*. La logique d'implication de cet acteur est fortement offensive puisque dans aucun cas il ne sent la menace du renvoi ou de l'exclusion. Cependant, il reconnaît lui-même que la stabilité et les conditions d'emploi que lui offre l'entreprise constituent les aspects le plus fortement valorisés de son propre travail, ce qui d'une certaine manière laisse sans signification son discours insistant sur la valorisation externe de ses compétences professionnelles (l'employabilité).

L'*acteur impliqué* rend compte d'une logique d'action développée fondamentalement par des jeunes travailleurs qui ont été engagés pour mettre en pratique leurs connaissances techniques et de gestion dans les nouveaux secteurs de l'Unité Productive, connaissances obtenues à travers la formation professionnelle et/ou l'expérience de travail précédente hors de l'entreprise. En ce sens, l'expérience actuelle de l'acteur marque la continuité d'une logique d'action fondée sur le principe de la mobilité et de la progression individuelle. L'Administration et la *supervision* considèrent, en fait, que leur entrée sur la scène organisationnelle servirait de levier pour promouvoir le « changement de mentalité » ou « changement culturel » du reste des *mantenedores*.

Sa capacité stratégique comme acteur est essentiellement fondée sur l'autonomie dont il dispose pour gérer son *aire de responsabilité*, laquelle se réfère généralement à des installations qui influencent fortement les résultats productifs de l'Unité Productive. Sa relation avec les *superviseurs* est aisée, caractérisée par des accords stables autour des règles du jeu productif (de Terssac, 1992).

Comme on l'a souligné précédemment, durant les dernières années, l'acteur impliqué a monopolisé la plupart des récompenses organisationnelles. En outre, depuis son arrivée, il a été reconnu par l'Administration comme l'incarnation de la vision idéale du travailleur de maintenance. Malgré sa satisfaction concernant les caractéristiques générales de son travail, les faibles possibilités de poursuivre cette logique de mobilité le conduisent à percevoir certains aspects négatifs de son activité, tels que l'absence de défi et la monotonie des fonctions. De même, la comparaison entre ses conditions de mobilité et celles d'autres catégories de travailleurs (les opérateurs) augmente sa naissante frustration au travail.

La forte orientation de l'*acteur impliqué* vers la promotion et l'obtention de récompenses économiques témoigne d'une logique d'action fondamentalement individuelle. Toutefois, l'individualisme de base qui caractérise son expérience se nuance en fonction de la relation quotidienne avec ses compagnons de travail, ce qui produit des phénomènes d'identification micro-collective de forte intensité, proche de la notion d'« appartenance productive » (Laville, 1992a), qui rendent compte de liens de « solidarité technique » encadrés autour du bon fonctionnement des objets (Dodier, 1995,1997).

Le phénomène naissant de frustration face à l'absence de nouvelles possibilités de mobilité à l'intérieur de l'entreprise, ainsi que la valorisation progressive qu'il accorde aux conditions de rémunération et à la stabilité de l'emploi permettent de penser que cet *acteur impliqué* - fils direct de l'Alliance Stratégique – pourrait facilement adopter la logique d'action

collective traditionnelle des travailleurs de CODELCO, basée fondamentalement sur la défense des bénéfices corporatifs accumulés historiquement.

3.2.4 Les *superviseurs*

Bien que cette recherche ne se centre pas directement sur la compréhension des transformations du travail des agents de maîtrise, l'information accumulée à ce sujet permet de supposer que, dans ce groupe, les trois logiques d'action identifiées chez les *mantenedores* se reproduisent. D'abord, une petite proportion de *superviseurs* développerait une logique d'action de défense propre à *l'acteur menacé*, caractérisée par sa forte tendance à réguler l'activité de maintenance de terrain à travers des formes traditionnelles d'organisation, contraires au modèle de l'*aire de responsabilité*.

Ensuite, l'expérience de *l'acteur frustré* est vécue par une importante proportion de *superviseurs* qui, en ayant détecté les nouvelles orientations du travail de maintenance, ont commencé à développer des compétences de gestion, celles qu'ils utilisent effectivement dans leur travail actuel, caractérisé par leur dévouement presque exclusif à des tâches d'administration de contrats de sous-traitance de la maintenance. La frustration de ces *superviseurs* se réfère, d'une part, à la non-existence de récompenses économiques qui reconnaissent leur implication dans l'entreprise. D'autre part, leur frustration relève de l'impossibilité de mettre en pratique leurs compétences valorisées de généraliste, liées au métier d'ingénieur (Le Goff, 1996b). L'état de maintenance de l'Unité Productive et les problèmes d'efficacité du secteur de maintenance mènent au fait que cet acteur se montre spécialement critique par rapport à la logique (dominante) de réduction des coûts et d'ajout de valeur, même s'il ne parvient pas à la défier ouvertement et qu'il se plie plutôt aux principes de l'enrichissement et de l'employabilité.

Finalement, la figure de *l'acteur impliqué* chez les *superviseurs* rendrait compte de l'expérience de ces professionnels qui non seulement ont adhéré, mais ont pris en charge la promotion du modèle du *travail enrichi* à l'intérieur de l'Unité Productive ainsi que les principes de gestion dominants. Leur référent principal d'identification est en fait l'Administration de l'entreprise, dont il se sent partie constitutive. Dans le discours privé, cet acteur accepte la possibilité que, dans un possible futur d'externalisation absolue de la maintenance de l'Unité, sa logique offensive le conduise à se transformer en chef d'entreprise de maintenance sous-traitante de CODELCO.

3.3 Les participations de la modernisation

Avant de terminer cette relecture du processus de modernisation étudié, il paraît pertinent de reprendre l'objet original de cette recherche, la participation directe chez CODELCO, comprise comme l'action de prendre part dans les décisions et régulations qui assurent la gestion quotidienne des processus productifs. La notion de participation directe a abondamment inondé les discours des alliés de l'Alliance Stratégique pendant les dix dernières années. Cependant, les discours des différents acteurs sociaux, l'évolution des accords de l'Alliance Stratégique, et surtout la compréhension des logiques d'action qu'ont développés les *mantenedores* du cas analysé, donnent des pistes suffisantes pour penser que les idées, justifications et objectifs associés à l'invitation récurrente à participer sont multiples.

La compréhension des différentes significations de l'Alliance Stratégique, c'est-à-dire de la complexité de la modernisation de CODELCO, permet d'avancer que l'allusion récurrente à la notion de participation directe dans l'entreprise est le résultat de la confluence de multiples justifications, toutes coïncidant dans la nécessité de réorienter la pratique du travailleur de base et son implication dans l'entreprise, de manière à ce qu'il assume les nouvelles responsabilités, essentielles pour le succès institutionnel.

Cette recherche s'est inspirée du modèle de compréhension de la participation directe développé par Dominique Martin (1990,1994,1999), qui propose l'existence de différentes étapes historiques relatives à la participation directe, au sein desquelles exprime une image particulière de l'entreprise, est exprimée dont la sédimentation explique la tension inévitable de toute expérience participative, entre une revendication démocratique et une tentative rationnelle de mobilisation des personnes par l'Administration à partir de la *gestion culturelle* dans l'entreprise.

Plus qu'un espace bipolaire, la participation directe dans la modernisation de CODELCO semble révéler - au moins - de quatre conceptions différentes sur le fonctionnement organisationnel, c'est à dire, de différentes manières de justifier l'importance de l'implication des travailleurs dans les transformations de l'emploi, de la technologie et de la gestion. Ces justifications rendent compte de différents principes à partir desquels il est possible de baser une forme de relation stable avec les autres et avec l'entreprise, ce qui se rapproche de ce que Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) appellent « des modes de légitimation de l'action ».

Dans la suite, nous passerons en revue chacune des *participations* de CODELCO, en essayant de décrire les acteurs institutionnels qui les promeuvent, leurs implications, ainsi que les réactions qu'elles provoquent chez les acteurs de base récemment identifiés. Cette différenciation représente uniquement un effort analytique de compréhension du phénomène, puisque, dans l'expérience des acteurs ces différentes justifications probablement se confondent et se renforcent entre elles de manière d'expliquer leur comportement au travail.

3.3.1 La participation de la démocratie

La première forme d'invitation à la participation directe coïncide avec le pôle *démocratique* proposé par Martin (1994), et conçoit la participation directe des travailleurs comme l'occasion privilégiée pour reconnaître l'hétérogénéité d'acteurs de terrain. La notion de participation directe a précisément eu une place privilégiée dans le discours des partenaires pendant les premières années de l'Alliance Stratégique, à une époque où le domaine central des négociations était la réduction de la dotation en échange des compensations économiques aux ajustements.

Ce discours - promu par l'Administration et les syndicats - a constamment fait appel à la logique de semi-autonomie qui a caractérisé les modèles socio-techniques d'organisation du travail pendant la démocratie industrielle des années 70 (Liu, 1983). Le travailleur est ainsi invité à développer des structures organisationnelles basées sur le fonctionnement collectif, qui aboutiraient à la reconnaissance des différences entre les acteurs, à la signification sociale du travail, à la réciprocité et à l'explosion de la créativité dans la culture de ce qui est collectif (Sainsaulieu, Tixier et Marty, 1983).

Dans le contexte de l'Alliance Stratégique, l'inspiration démocratique a mis l'accent sur deux aspects fondamentaux qui justifiaient le compromis actif du travailleur par rapport à l'entreprise. Le premier est la reconnaissance de l'acteur de base comme principe

fondamental de fonctionnement, ce qui s'est exprimé fréquemment dans des allusions relatives au défi de développer des équipes semi-autonomes dans les unités de travail, qui permettraient aux travailleurs de se charger de la production, en augmentant en même temps la signification du travail quotidien. Le second aspect, de caractère fortement symbolique, est lié au fait de exalter le sens social de l'activité de CODELCO, en tant que soutien des plans sociaux promus par l'État.

Toutefois, l'inspiration démocratique comme élément de compréhension de la participation directe des travailleurs chez CODELCO ne s'est pas traduite dans des expériences concrètes de reconnaissance de l'acteur de base dans son travail quotidien. Le cas d'enrichissement du travail analysé dans cette recherche fait partie des quelques expériences auxquelles continuent à faire allusion les défenseurs de la *participation de la démocratie*. Cependant, la seule existence d'une vaste proportion de perdants de la modernisation chez les *mantenedores* (les acteurs *menacés* et *frustrés*) permet de penser qu'on est loin d'un système social basé sur la reconnaissance de l'apport de chaque acteur au fonctionnement global du système.

L'analyse développée permet de soutenir qu'aucun des trois acteurs précédemment identifiés ne conçoit que sa participation dans l'entreprise s'insère dans un système organisationnel fondé sur la reconnaissance de l'hétérogénéité d'acteurs en relation. De plus, aucun d'eux n'a basé son action - sa participation - sur l'image d'entreprise sociale que promeut l'Alliance Stratégique.

De plus, comme nous l'avons vu, une des conséquences les plus significatives de l'Alliance Stratégique de CODELCO a été l'externalisation intensive d'activités, orientée vers la diminution de coûts productifs. Actuellement, la plupart de personnes qui travaillent effectivement dans les chantiers de l'entreprise possède un emploi comparativement beaucoup plus précaire que celui des travailleurs de CODELCO, bénéficiaires de l'Alliance Stratégique. L'accord entre l'Administration et les Syndicats fonctionne alors comme principe de discrimination à l'intérieur de l'univers global de travailleurs. En outre, en ne promouvant pas l'organisation syndicale et en n'assumant pas des formes directes de défense collective des travailleurs sous-traitants, les syndicats de CODELCO ont légitimé les nouvelles formes de stratification sociale entre les travailleurs eux-mêmes.

Par le biais de l'Alliance Stratégique des années 90, les travailleurs de CODELCO continuent d'être l' « aristocratie ouvrière » chilienne, non seulement en comparaison avec les conditions d'emploi du reste des travailleurs du pays mais, également par rapport aux conditions des travailleurs sous-traitants qui travaillent pour CODELCO. L'Alliance Stratégique devient partielle et fortement fragmentée, et n'accorde pas d'espaces réels à la construction de différentes identités, en reflétant simplement une logique individualisée de participation sur le « marché de comportements » de l'entreprise contemporaine (Francq, 1995).

3.3.2 La participation de l'emploi (de la contrainte)

Cette façon de légitimer l'adoption de nouvelles pratiques de travail – que l'on peut appeler *participatives* - fait fondamentalement appel à la valeur attribuée à l'emploi chez CODELCO, qui justifierait que le travailleur effectue des efforts significatifs pour s'adapter aux nouvelles exigences de l'entreprise.

La participation directe peut être comprise, en ce sens, comme une exigence implicite dans la logique de relation salariale garantie par l'Alliance Stratégique. En d'autres termes,

cela se rapproche de ce que la psychologie organisationnelle entend par *implication de continuation* dans l'entreprise (Meyer et Allen, 1991 ; Bentein et al., 2000).

Bien que l'*exigence* d'adaptation ne soit jamais déclarée ouvertement dans l'espace public, elle serait un thème permanent présent dans le discours de la *supervision* et de la direction syndicale. La menace n'est pas ici le renvoi direct, comme dans les entreprises minières privées, mais le début d'un lent processus de marginalisation et d'exclusion à l'intérieur de l'entreprise. La participation directe reflète ainsi une sorte de contrainte souple à l'intérieur de l'organisation, qui tend à stabiliser la relation de domination sociale dans l'entreprise à travers de l'initiative, le professionnalisme et les modèles de gestion (Courpasson, 2000 ; Martuccelli, 2001).

Dans notre cas d'étude, ce mode de justification est fortement présent, tant chez l'acteur *menacé* que chez le *frustré*, lesquels ont fait - dans différentes mesures - des efforts d'adaptation visant à garder leur emploi. Toutefois, et là est toute la particularité de comprendre ainsi la participation, les acteurs qui se sont plus insérés dans la logique de l'adaptation ont développé rapidement des espoirs d'une plus grande reconnaissance - symbolique et économique - à l'intérieur de l'entreprise, ce qui, d'une certaine manière peut être compris comme une tendance à la *démocratisation* de la participation. D'un autre point de vue, l'association rapide entre les nouvelles responsabilités et les attentes de récompenses économiques rend compte de l'utilisation de référents traditionnels à partir desquels se comprend la relation d'échange salarial dans l'entreprise, basée sur des mécanismes collectifs de régulation.

C'est précisément l'*acteur frustré* qui assume le plus fortement cette forme de participation adaptative, basée sur la force éthique des conventions *domestiques* qui ont traditionnellement réglé l'univers social de l'entreprise (Boltanski et Thévenot, 1991). Selon le schéma traditionnel, si le travailleur est obligé de s'adapter, la valorisation et la rémunération juste de la responsabilité assumée par l'individu relève de la compétence de l'entreprise.

Toutefois, l'acteur se trouve face à l'évidence que, bien que son emploi ne soit pas directement menacé, les nouveaux critères de valorisation de l'apport des personnes basés sur l'implication dans l'entreprise ne permettent pas d'accéder à la reconnaissance de l'organisation. Pourtant, les exigences et les situations dans lesquelles son implication est mise à l'épreuve se multiplient chaque jour. Une transformation profonde se produit ainsi au niveau des conventions sociales à propos de l'importance des personnes insérées dans la situation de travail, dans le sens où les épreuves de grandeur non changent seulement de nature mais, en outre, elles deviennent plus diffuses, conduisant le travailleur à expérimenter l'épreuve de manière permanente et progressivement irréversible (Périlleux, 1997).

3.3.3 La participation de l'enrichissement

Cette façon de comprendre la participation dans l'entreprise est justement celle qui a structuré le discours sur « la vision du *mantenedor* du futur » qui a accompagné le cas de modernisation étudié. Concrètement, ce mode de justification met l'accent sur la convergence entre les intérêts de l'entreprise et de ceux des travailleurs, à partir d'une hypothèse d'homogénéité culturelle. L'adoption de nouveaux espaces de participation directe au travail (les nouvelles responsabilités) permettrait non seulement de répondre aux défis organisationnels mais aussi d'engendrer la satisfaction et la réalisation des personnes au travail. L'implication autour des objectifs et des valeurs de l'entreprise devient alors une occasion de renforcer le développement personnel au travail, induit directement par une

image idéale (le travailleur de « tablier blanc ») qui permet de mobiliser l'énergie physique, effective et psychique des personnes, et où le changement et l'adaptabilité deviennent des valeurs en elles-mêmes (Aubert et de Gaulejac, 1991).

Ce discours est plutôt marginal, et son développement a une relation directe avec le moment historique où apparaît l'Alliance Stratégique, dans la mesure où il représente une traduction des modèles américains de mobilisation et de gestion de l'implication des personnes dans l'entreprise, hégémoniques au début des années 90. Les directions syndicales se sont tenues à distance du développement de ce type d'expériences, et l'évolution elle-même de l'Alliance Stratégique a conduit au fait que pendant les dernières années le référent de l'enrichissement ait disparu presque complètement des invitations officielles à la participation et à l'implication des travailleurs.

L'analyse du cas des *mantenedores* de l'Unité Productive étudié permet de soutenir que la promesse d'une plus grande réalisation au travail n'a pas eu une place importante dans le spectre de raisons qui ont effectivement mené les travailleurs à changer leur manière de travailler. En fait, grâce à l'enrichissement, l'acteur menacé a perdu la possibilité d'exercer ses compétences de terrain, les plus valorisées dans son univers social traditionnel. Dans le cas des deux autres acteurs, on peut constater que leur activité remplit une grande partie des critères traditionnellement utilisés pour décrire un travail enrichi : responsabilité, réalisation, autonomie, variété d'habilités, identité et importance des tâches, retro-alimentation (Herzberg, 1971 ; Hackman et Oldham, 1980). Toutefois, plus que par la motivation ou la satisfaction, l'expérience quotidienne de ces acteurs est le plus fortement marquée par la frustration devant l'impossibilité de recevoir des récompenses et d'obtenir la si souhaité promotion dans l'entreprise.

3.3.4 La participation de l'employabilité

La logique de l'employabilité apparaît comme une des logiques de justification de la participation au travail, qui a été utilisé de la manière la plus récurrente pendant les dernières années par une partie des acteurs institutionnels de CODELCO : l'Administration, les dirigeants syndicaux et la *supervision*. Selon ce mode de justification, l'implication par les formes de travail proposées par l'entreprise, basées généralement sur l'autonomie, permettraient au travailleur d'augmenter son employabilité sur le marché du travail.

Selon ce qui a été observé dans cette recherche, le discours de l'employabilité a été fortement adopté par les travailleurs. Tant *l'acteur frustré* que *l'acteur impliqué* insistent sur la référence au développement de sa propre employabilité pour attribuer du sens à son expérience dans l'entreprise. Dans cette orientation, le travail autonome autour d'installations de haute technologie et le développement de compétences liées à la gestion de l'*aire de responsabilité* sont vus comme des possibilités d'accroître la valorisation professionnelle du travailleur sur le marché interne et externe à l'entreprise.

Or, différentes pistes permettent de soutenir que ce mode de justification de l'implication dans l'entreprise, fondé sur la notion d'employabilité, qui a tant uniformisé la conception individualisante du marché du travail contemporain, acquiert certaines connotations particulières dans le cas de CODELCO.

La première est liée aux particularités de l'entreprise par rapport au marché du travail minier libéralisé, avec des conditions d'emploi comparativement supérieures à celles des autres travailleurs du secteur. Bien qu'ils fassent constamment allusion au développement de leur employabilité, les travailleurs de l'entreprise imaginent difficilement la possibilité de développer volontairement leur carrière professionnelle dans un autre endroit que

CODELCO. Plus encore, deux des logiques d'action identifiées entre les *mantenedores* – l'*acteur menacé* et l'*acteur frustré*- sont directement orientées vers le maintien de l'emploi dans l'entreprise, et la troisième d'entre elles - l'*acteur impliqué* - reconnaît que sa situation d'emploi le conduira difficilement à chercher du travail hors de l'entreprise.

La référence au marché externe du travail, substantielle à la notion d'employabilité, perd sens dans le cadre des conditions de travail de CODELCO, en limitant la mobilité à un espace exclusivement intra-institutionnel. L'employabilité vient alors rendre compte de la dynamique de la promotion dans l'entreprise, précisément, un des référents centraux de *l'acteur impliqué*, ainsi que de beaucoup des travailleurs dont la logique d'action correspond à celle de *l'acteur frustré*. Pour les travailleurs de CODELCO, d'une certaine manière, la participation de l'employabilité est plutôt la *participation de la promotion*.

Or, le domaine de maintenance de l'Unité Productive étudiée, comme beaucoup d'autres domaines de CODELCO, représente un espace où il est potentiellement possible d'intensifier encore plus la réduction de coûts à travers la sous-traitance d'activités, possibilité reconnue par tous les membres de l'Unité y compris leurs administrateurs. Dans le cas où disparaîtrait la maintenance propre à la Division, la notion d'employabilité acquerrait le caractère instable - et précaire – qu'elle possède pour la plupart des travailleurs de l'industrie minière. Comprendre la participation directe sous ce prisme de l'employabilité signifie, en ce sens, transférer complètement à l'individu la responsabilité de la construction de sa carrière professionnelle (Gazier, 2003).

Les deux sens de l'employabilité (promotion et précarité) mettent en évidence de manière implicite la valeur assignée par le travailleur à la continuité chez CODELCO. Dans le cas des acteurs identifiés dans cette recherche, il est possible d'avancer que, en fin de compte, la participation de l'*employabilité* est encore la participation *de l'emploi*, orientée vers l'adaptation afin de garantir la maintien des conditions de travail et la garantie de stabilité.

Précisément, l'inspiration fondamentale de l'Alliance Stratégique…

CONCLUSIONS

Il paraît important de conclure ce travail en approfondissant les comportements et les dispositions que CODELCO sollicite actuellement de ma part de ses travailleurs, ainsi que la possible évolution de ces demandes face aux styles traditionnels de relation de travail dans l'entreprise.

Des documents, déclarations et dispositifs de gestion de personnes actuellement en vigueur, attirent l'attention sur la forte emphase accordée par l'Administration de l'entreprise à la nécessité que les travailleurs adoptent la *logique d'affaires* dans leur travail quotidien, à tel point que cette logique soit le premier pilier du Projet Commun d'Entreprise (*l'orientation au* business *et la création de valeur*), et que l'on déclare que le principal défi implicite dans cet accord de gouvernement est d'abandonner une culture de la *production et du paternalisme autoritaire* pour adopter la culture *d'affaires et de la participation* (Villarzú, 2002). La plupart des documents de diffusion interne de l'entreprise insistent sur l'importance d'adopter une vision d'affaires dans le travail quotidien et, en fait, l'étude monographique a pu constater à quel point la notion de *valeur ajoutée* a inondé le discours des superviseurs et d'une grande partie des travailleurs de l'entreprise.

De cette manière, l'invitation à la participation directe des travailleurs continue à être un élément récurrent dans le discours de la Direction de l'entreprise et, dans ce cas, il s'agit spécifiquement de la disposition des travailleurs à assumer volontairement des espaces restreints de décision individuelle où doivent être privilégiés les critères de réduction permanente de coûts. En d'autres termes, la participation directe sollicitée aux travailleurs reflète le fait d'adopter le référent marchand (au-dessus du référent l'industriel) dans l'orientation de son 'activité quotidienne de travail (Boltanski et Thévenot, 1991).

L'appel massif de l'entreprise à la mobilisation autour de la logique d'affaires montre de nombreuses coïncidences avec le processus d'enrichissement du travail analysé dans l'étude monographique. Dans les deux cas, il s'agit d'adopter de nouvelles responsabilités, d'assumer des fonctions de gestion, d'être impliqué de façon permanente avec, en arrière plan, la logique de réduction de coûts. Il paraît important, en ce sens, de tenir compte qu'une des principales constatations de cette recherche se réfère au fait que, indépendamment de l'homogénéité et de la massivité de l'appel à la participation directe fait par l'entreprise, les formes effectives d'implication des travailleurs dépendent étroitement de la situation technologique qui définit le travail, ainsi que de la manière par laquelle l'emploi est structuré.

L'hétérogénéité des espaces productifs dans l'Unité étudiée, qui a tellement influencé à l'apparition des *gagnants* et des *perdants* de l'enrichissement, est peut-être extrapolable à CODELCO dans son ensemble, marqué par la coexistence de Divisions ou Unités prospères, caractérisées par la haute technologie et l'automatisation, et de Divisions ou Unités dont la situation productive est plutôt marquée par l'ancienneté des installations, de l'épuisement des possibilités de production, et conséquemment, de la menace de fermeture.

L'intérêt de diffuser la logique d'affaires structure tous les efforts actuels de gestion de l'entreprise. Dans le cadre du Projet Commun d'Entreprise, l'Administration de CODELCO met en oeuvre un vaste programme d'alignement organisationnel autour des objectifs d'affaires, qui prend la forme d'un rigoureux système de planification et de contrôle de contrats de performance (conventions ou compromis) entre chaque Unité Productive et son niveau supérieur, de sorte que les défis définis par le sommet stratégique de l'entreprise s'atomisent progressivement. Outre le fait de traduire économiquement dans chaque espace socio-productif les exigences de la stratégie corporative d'affaires, ce système se présente comme la base de l'implication et de la motivation individuelle des travailleurs.

De plus, avec l'accord des organisations syndicales, la diffusion de la logique des affaires est accompagnée d'un système de *gestion de compétences* très sophistiqué, subordonné directement au système de planification et d'alignement organisationnel récemment mentionné. En fait, les différents instruments de la gestion des compétences reproduisent, au niveau individuel, la logique de compromis de performance qui régit la gestion organisationnelle. S'il mène à bien les objectifs individuels annuels concernant le développement des compétences et de la performance, en accord avec la hiérarchie, le travailleur pourra entreprendre un plan de formation et - éventuellement - de mobilité interne qui aura été décidé préalablement et individuellement avec son supérieur. Selon le discours actuel de l'Administration et des Syndicats, le système de gestion par compétences de CODELCO est légitimé à partir de son apport en termes de l'*employabilité* des travailleurs.

Contrat individuel de performance, développement et mobilité individuelle dans l'entreprise, employabilité. Le système de gestion de personnes de CODELCO participe activement à la *bataille normative* de la flexibilité contemporaine fondée sur l'individualisation radicale de la relation salariale (Piotet, 2003 ; Gazier 2003 ; Stroobants, 2003 ; de Nanteuil-Miribel et al., 2004).

Il convient de questionner le sens de cette logique individualisée de gestion de personnes dans une entreprise où les syndicats paraissent avoir le plus d'influence que jamais dans le règlement institutionnel du système. Autrement dit, il paraît important de réfléchir sur l'avenir d'un système de gestion de compétences dans un contexte de relations professionnelles basé historiquement sur la primauté de référents collectifs de classification et de reconnaissance des travailleurs où tous les thèmes liés aux conditions d'emploi et aux formes de rémunérations – qu'elles soient fixes (salaires) ou variables (primes) - appartiennent à la compétence exclusive de l'acteur syndical.

Les partenaires de l'Alliance Stratégique paraissent avoir confiance en la compatibilité entre l'individualisation de la gestion de personnes et la collectivisation traditionnelle de la relation salariale. Selon ce qui ressort des documents institutionnels, le système de gestion de personnes de CODELCO considère que le développement des compétences sera dissocié de l'obtention de récompenses économiques et ne sera lié, au contraire, qu'aux plus grandes possibilités de formation et de mobilité de chaque travailleur à l'intérieur de l'entreprise.

Probablement, dans l'avenir immédiat on affectera une grande quantité de ressources dans le financement d'un système de formation qui sera transformé en la récompense exclusive à l'accomplissement des objectifs de performance établis individuellement. Toutefois, les possibilités de promotion dans l'entreprise seront probablement assez limitées, dans la mesure où la plus grande partie du processus de *dégraissage* institutionnel a déjà été réalisée, ce qui implique que la dotation existante soit déjà concentrée sur les fonctions d'une plus grande valeur ajoutée. Dans d'autres termes la mobilité des travailleurs dans le contexte actuel de l'entreprise a peu de sens.

C'est ici que les résultats de cette étude monographique acquièrent toute leur pertinence analytique. Comme dans le cas de l'enrichissement du travail des *mantenedores* étudié, il paraît possible que les travailleurs s'impliquent dans le nouveau système de gestion de compétences, soit à partir d'une logique adaptative destinée à conserver sa place dans l'entreprise (*la participation de l'emploi*), soit sur base des principes de la mobilité et de l'avancement (*la participation de l'employabilité*). Dans cette éventualité, les travailleurs participeront activement au système de planification et de contrôle des objectifs individuels de performance et ils accéderont aux récompenses indirectes proposées par le système, c'est-à-dire qu'ils pourront avoir accès à des formations assurant le développement de leurs compétences et l'augmentation de leur employabilité.

Toutefois, tout comme dans le cas analysé, il est probable que, peu de temps après avoir entamé le système de gestion par compétences, des fortes tensions apparaissent dans les relations sociales de travail. Ceci, quand la plupart des travailleurs qui se sont impliqués verront les limites dans les possibilités de promotion dans l'entreprise, ou quand ils constateront l'impossibilité de mettre en pratique les nouvelles compétences que ce système les a précisément aidé à développer. Comme cela a déjà été indiqué, la mobilité externe à l'entreprise ne représente pas une possibilité réelle pour les travailleurs, c'est-à-dire que l'employabilité sur le marché du travail ne constitue pas un véritable référent de sens pour les travailleurs de CODELCO, qui attribuent tant de valeur à leurs conditions d'emploi.

En termes de prospective, il est possible de penser à un avenir marqué par l'existence de différents types d'acteurs *frustrés* à l'intérieur de CODELCO, qui après s'être impliqués dans la logique de gestion par compétences n'auront pas vu satisfaites leurs attentes de promotion dans l'entreprise, clairement très individuelles. Il existera certainement quelques acteurs impliqués, qui, en occupant les espaces les plus visibles d'ajout de valeur bénéficieront des possibilités de reconnaissance disponibles dans le système, et qui serviront justement de « modèle » pour les autres travailleurs, en induisant la différenciation et la fragmentation de l'univers social de l'entreprise.

Plus encore, et en faisant appel une nouvelle fois à ce qu'on a constaté dans cette étude monographique, il est probable que la formule contractuelle à partir de laquelle le système de gestion de compétences fonctionne mène rapidement à des attentes de récompenses économiques directes suites aux efforts effectués par chaque travailleur. Le principe du « *comment allons-nous là* » continue à être un pilier fondamental des relations de travail chez CODELCO. Il est probable que *l'acteur frustré* revendiquera la reconnaissance économique pour les changements effectifs qu'il a réalisé dans son travail. D'après ce qu'on a constaté dans cette recherche, lorsque la pression des bases deviendra insoutenable, il est possible que l'Administration et les Syndicats réagissent en négociant autour d'une mise à niveau d'échelles de classification, qui s'adapte à la réalité du travail effectué. C'est-à-dire que des ressources seront injectées pour augmenter massivement les récompenses économiques de l'activité des travailleurs, à partir de critères de reconnaissance essentiellement collectifs.

À la lumière de ce qui a été observé à travers la monographie, il est possible de penser que, dans le futur, on maintiendra l'existence parallèle entre un système de gestion de personnes individualisé et un système collectif de relation salariale. La tension que produisent les ambiguïtés entre ces deux systèmes se fera certainement sentir au niveau du terrain, notamment dans la relation directe entre la *supervision* et les groupes de travailleurs.

Tant que ces tensions ne mettront pas en question les équilibres institutionnels atteints entre l'Administration et les Syndicats, les incohérences de la gestion de personnes seront comprises comme une affaire qui concerne uniquement les acteurs de base. D'une part, les conflits de régulation sur le terrain pourront être attribués à une *supervision* incapable de traduire les bonnes intentions et la nouvelle mentalité implicite dans le Projet Commun d'Entreprise. D'autre part, les travailleurs et leur culture continueront à être la pierre d'achoppement de l'innovation de l'entreprise, la résistance au changement sera une nouvelle fois le facteur explicatif de tensions et d'incohérences dans le travail quotidien.

Or, à partir de ce contexte, il est possible d'imaginer deux cas figures directement liés à l'évolution des relations professionnelles chez CODELCO, qui pourraient se développer à long terme. Le premier d'entre eux serait lié à la logique d'action collective traditionnelle des travailleurs et il s'exprimerait par le repli des travailleurs dans une logique d'action collective faisant face à toute menace touchant à leur situation d'emploi, à savoir, une diminution de leurs revenus et bénéfices, ou une menace concernant leur emploi lui même.

Dans ce cas, l'existence *d'acteurs frustrés* par les (non) possibilités de mobilité implicites dans le système de gestion de compétences peut même servir de base pour la mobilisation collective des acteurs, et en ce sens, l'existence d'un système de gestion individuelle des compétences pourrait arriver à être fonctionnel à la stratégie d'action collective. C'est là l'exemple récent de la grève de *superviseurs* de CODELCO Norte, qui s'est centrée directement sur les conditions économiques du difficile transfert du campement, et qui a rapidement mené à dénoncer le manque de reconnaissance, l'insuffisant *empowerment*, le peu de soutien et les espaces réduits de participation directe offerts par l'entreprise (FESUC, 2004).

Le système de gestion par compétences peut être compris, dans ce cas, comme une des nombreuses concessions faites historiquement par l'acteur syndical afin de maintenir sa position stratégique dans le système productif national, telle que l'externalisation d'une grande partie des activités qui ajoutent une moindre valeur à l'entreprise. Concession qui peut certainement être abandonnée à tout moment, dans la mesure où elle devient dysfonctionnelle dans la relation avec les bases. C'est clairement le cas du système d'évaluation de performances qui a avorté dans la Division étudiée. Ainsi pensée, cette première possibilité représenterait une continuité dans la tradition historique des relations professionnelles de CODELCO, fondée sur le pouvoir stratégique des travailleurs de l'entreprise de suspendre potentiellement un processus productif fondamental pour l'économie du pays. En ce sens, cette possibilité rendrait compte de la pleine splendeur de l'Alliance Stratégique.

La seconde manière possible de penser à l'avenir consiste, au contraire, en la restructuration fondamentale des relations professionnelles à l'intérieur de CODELCO, en réaction à deux phénomènes. Le premier est la réduction constante de la base d'adhésion des organisations syndicales, non comme effet d'une plus petite affiliation des travailleurs à leurs syndicats, mais simplement comme le résultat de la tendance constante des quatorze dernières années à réduire la dotation interne de l'entreprise. Comme cela a déjà été dit, de nos jours les syndicats de CODELCO représentent seulement un tiers des travailleurs qui réalisent effectivement des activités dans les chantiers de l'entreprise. Le lien avec des organisations syndicales qui représentent les travailleurs sous-traitants pourrait être, en ce sens, une possibilité certaine de faire face à la menace de réduction du pouvoir de négociation des syndicats de CODELCO. Cela obligerait, en effet, à changer radicalement l'orientation de l'action collective, jusqu'à présent centrée sur la préservation des conditions historiques d'emploi.

Donc, il est paradoxalement possible de penser que l'implication progressive des travailleurs dans des instruments individualisants de gestion proposés par l'entreprise les poussent à s'insérer de moins en moins dans les logiques d'action collective qui ont marqué l'histoire des relations de travail de l'entreprise, c'est-à-dire que l'accent mis sur la mobilité et la reconnaissance individuelle finit par détruire les bases collectives d'identification des travailleurs. Dans cette vision des choses, les travailleurs assumeraient réellement la logique de l'employabilité, à partir de laquelle ils concevraient leur participation dans l'entreprise comme un moment ponctuel visant à augmenter leur valeur professionnelle sur le marché externe, auquel ils chercheront à accéder à un certain moment.

Vu comme cela, il n'est pas risqué d'imaginer que la logique traditionnelle d'action collective des travailleurs de CODELCO puisse à un certain moment s'éteindre en fonction de phénomènes propres qui - par le biais de l'Alliance Stratégique - a permis de légitimer : l'hégémonie de référents marchands et des systèmes individualisés de gestion des personnes.

Il reste à voir, alors, si le bien connu acteur collectif « traditionnel » de CODELCO primera ou, au contraire, si les acteurs individuels que lui-même a aidé à créer finiront par l'enterrer...

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abramo, L., Montero, C., Reinecke, G., Cambio tecnológico, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile: un balance, in Novick, M., Gallart, M.A. (compiladores), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales: homogeneidad o segmentación?*, Montevideo, Cinterfor / OIT, pp. 145-191, 1997.

Agacino, R., González C., Rojas J., *Capital transnacional y trabajo: el desarrollo minero en Chile*, Santiago, LOM Ediciones / Programa de Economía del Trabajo, 1998.

Aktouf, O. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987.

Álvarez, J., *CODELCO-Chile y sus organizaciones sindicales en la política nacional durante los últimos veinte años*, Tesis para optar al grado de magíster en ciencia política, Santiago, Universidad de Chile, Instituto de Ciencia Política, 1994.

Arborio, A.-M., Fournier, P., *L'enquête et ses méthodes: l'observation directe* (1999), Paris, Nathan, 2001.

Archier, G., Elissalt, O., Setton, A., *Mobiliser pour réussir*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.

Argyris, C., *Participation et organisation* (1964), Paris, Dunod, 1970.

Arriagada, G., Chile: el mejor lugar del mundo para las empresas mineras (un análisis del informe Frazer 2002-2003), in *Asuntos Públicos* [asuntospublicos.org], informe 328, 2003.

Asesorías Estratégicas, Tendencias emergentes en la negociación colectiva: el tránsito del contrato al convenio, Dirección del Trabajo, Cuaderno de investigación 11, 1998.

Aubert, N., De Gaulejac, V., *Le Coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil, 1991.

Barros, O., Varas, S., Weber, R., *Evaluación de prácticas de gestión en la cadena de valor de empresas chilenas*, Santiago, Centro Gestión Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile, serie Gestión 44, 2003.

Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridel, L., Innovation sociale et démocratisation en situation de crise, in Pinaud, H., Le Tron, M., Chouraqui, A. (dir.), *Syndicalisme et démocratie dans l'entreprise*, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 207-245, 1999.

Baszanger, I., Introduction : les chantiers d'un interactionniste américain, in Strauss, A., *La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 11-63, 1992.

Bélanger, J., Autorégulation du travail et division sociale : observation dans une aluminerie québécoise, *in Sociologie du travail*, 43, pp. 159-177, 2001.

Bentein, K., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., L'engagement des salariés dans le travail, in *Revue Québécoise de Psychologie*, 21, pp.133-157, 2000.

Bitrán, E., Crecimiento e innovación en Chile, in *Perspectivas*, vol.5, 2, pp. 249-274, 2002.

Blanchet, A., Gotman, A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* (1992), Paris, Nathan, 2001.

Boisvert, M., *L'approche socio-technique*, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc, 1980.

Boltanski, L., Thévenot, L., *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

Boltanski, L., Chiapello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Borzeix, A., Linhart, D., La participation: un clair-obscur, in *Sociologie du travail*, 1, pp. 37-53, 1988.

Borzeix, A., Linhart, D., Segrestin, D., L'expression directe et collective des salariés : premier bilan, in *Politique aujourd'hui*, juillet–août, 1984.

Boyer, R., Freyssenet, M., *Les modèles productifs*, Paris, Éditions La Découverte, 2000.

Bunel, J., Thuderoz, C., Le syndicalisme entre participation et institutionnalisation, in Pinaud, H., Le Tron, M., Chouraqui, A. (dir.), *Syndicalisme et démocratie dans l'entreprise*, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 117-146, 1999.

Campero, G., *Respuestas del sindicalismo ante la mundialización: el caso de Chile*, Ginebra, OIT, Instituto Internacional de Estudios Laborales, DP 113, 2000.

Caputo, O., *La sobreproducción mundial de cobre creada por Chile, su impacto en la economía nacional*, Santiago, Centro de Investigaciones Sociales – Universidad ARCIS, 1996.

Caputo, O., *Hacia una política nacional del cobre*, Santiago, Visiones Económicas, CEP-ARCIS, 2000.

Caputo, O., Galarce, G., Radrigan, J., *La sobreproducción mundial de cobre creada desde nuestro país y la crisis de la economía chilena: agotamiento relativo del modelo*, segunda carta abierta al presidente Ricardo Lagos, Santiago, 2001.

Caputo, O., Discurso en el acto recordatorio de la nacionalización del Cobre, in *El Mostrador* [elmostrador.cl], julio, 2004.

Castel, R., *Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

CNPC, *Informe de productividad*, Santiago, Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, 2003.

CNPC, *Premio nacional a la calidad, hacia una gestión de excelencia*, Santiago, Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, 2004.

CODELCO-Chile, *Declaración*, Santiago, septiembre, 1995a.

CODELCO-Chile, *Alianza Estratégica*, Santiago, octubre, 1995b.

CODELCO-Chile, *Proyecto común de empresa*, Santiago, julio, 2001a.

CODELCO-Chile, *Primer protocolo Proyecto Común de Empresa: estabilidad laboral con competitividad*, Santiago, marzo, 2002a.

CODELCO-Chile, *Protocolo sobre organizaciones sindicales y relaciones individuales y colectivas de trabajo en la nueva estructura organizacional de Codelco Chile*, Santiago, 2002b.

CODELCO-Chile, *Acta de Acuerdo Proyecto Común de Empresa*, Santiago [ftc.cl], 10 de mayo, 2002c.

CODELCO-Chile, *Propuesta Comisión Modelo de Gestión*, Santiago, Comité Ampliado Proyecto Común de Empresa, 2002d.

CODELCO-Chile, *Memoria Anual 2003*, Santiago [codelco.com], 2004a.

CODELCO-Chile, *Bases Generales sobre Desarrollo de Carrera*, Santiago, Acta de Acuerdo Proyecto Común de Empresa [ftc.cl], 15 de enero, 2004b.

CODELCO-Chile, *Bases Generales sobre Formación Permanente*, Santiago, Acta de Acuerdo Proyecto Común de Empresa [ftc.cl], 15 de enero, 2004c.

Coenen-Huther, J., *Observation participante et théorie sociologique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1995.

Confederación de Trabajadores del Cobre, *Conclusiones Congreso de Punta de Tralca*, Consejo directivo nacional, 21 de abril, 1983.

Consejo Minero, Informe de gestión 2003 de la Gran Minería Chilena, in *Minería Chilena* [editec.cl], junio, 2004.

Córdova, E., *Las relaciones colectivas de trabajo en América Latina*, Ginebra, OIT, 1981.

Courpasson, D., Régulation et gouvernement des organisations, pour une sociologie de l'action managériale, in *Sociologie du travail*, 1/97, pp. 39-61, 1997.

Courpasson, D., *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.

Cousin, O., Les ambivalences du travail, les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel, in *Sociologie du travail*, 44, pp. 499-520, 2002.

De Coster, M., *Sociologie du travail et gestion du personnel*, Bruxelles, Labor, 1993.

De la Garza Toledo, E., La flexibilidad del trabajo en América Latina, in De la Garza Toledo, E. (coord.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana – Fondo de Cultura Económica, pp. 148 – 178, 2000.

Debrot, D., *Elementos para la formulación de un marco teórico de estudio de la situación actual de la industria del cobre en relación a la tesis de sobreproducción*, memoria para optar al título de Ingeniero Comercial mención Ciencias Económicas, Santiago, Universidad ARCIS, 2000.

Dirección del Trabajo, *Encuesta Laboral (ENCLA) 2002 : relaciones de trabajo y empleo en Chile*, Santiago, Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios, 2003.

Dodier, N., *Les Hommes et les Machines, la conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Éditions Métailié, 1995.

Dodier, N., Remarques sur la conscience du collectif dans les réseaux sociotechniques, in *Sociologie du travail*, 2/97, pp. 131-148, 1997.

Dubar, C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.

Dubar, C., Formes identitaires et socialisation professionnelle, in *Revue Française de sociologie*, XXXIII, pp. 505-529, 1992.

Dubar, C., Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel, in De Coster, M., Pichault, F., *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, 1994.

Dubar, C., La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence, in *Sociologie du travail*, 2, pp. 179-193, 1996.

Dubar, C., *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.

Durand, C., *Le travail enchaîné, organisation du travail et domination sociale*, Paris, Éditions du Seuil, 1978.

Echeverría, M., Herrera, G., *Innovaciones y trabajo en las empresas manufactureras chilenas: la visión sindical*, Lima, OIT / ACDI, 1995.

Echeverría, M., Solís, V., Uribe-Echevarría, V., *El otro trabajo, el suministro de personas en las empresas*, Santiago, Dirección del Trabajo, cuaderno de investigación 7, 1998.

El Mercurio de Calama, Critican el aumento de dotación de contratistas, entrevista a Bismark Robles, vicepresidente de la FTC, in *El Mercurio de Calama* [mercuriocalama.cl], 26 de julio, 2004.

El Mercurio, Minería: CODELCO en vasto plan de expansión, in *Economía y Negocios* [economiaynegocios.cl], 6 de septiembre, 2004.

Enriquez, E., L'individu pris au piège de la structure stratégique, in *Connexions*, 54, Éres, 1989.

Enriquez, E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997a.

Enriquez, E., *L'organisation en analyse* (1992), Paris, Presses Universitaires de France, 1997b.

Erbès-Seguin, S., *La sociologie du travail*, Paris, Éditions La Découverte, coll. Repères, 1999.

Espinosa J., Zimbalist A., *Democracia Económica, la participación de los trabajadores en la industria chilena, 1970-1973*, México, Fondo de Cultura Económica, 1984.

Espinoza, R., Visión laboral de la alianza estratégica de Codelco-Chile, in *Relaciones de Trabajo*, 36, pp. 22-24, 2002.

Estévez, R., *Modelos de organización y el Proyecto Común de Empresa: Codelco-Chile*, Santiago, TOP Consultores, 2002.

Estévez, R., Abarzúa, E., *Alianza estratégica y gestión participativa: experiencias y perspectivas en Chile*, presentado en el XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas, Santiago, 2000.

Everaere, Ch., Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, in *Revue française de gestion*, juillet – août, pp. 5-21, 1999.

Everaere, Ch., L'autonomie dans le travail: portée et limites, in *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp. 15-26, 2001.

Federación de Supervisores de CODELCO Norte (FESUC), *Carta enviada a los supervisores de CODELCO Norte*, 19 de octubre, Directiva FESUC [supervisores.cl], 2004.

Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), *Propuesta nacional de los trabajadores para el futuro del cobre chileno*, Santiago, Consejo Directivo Nacional, marzo, 1994.

Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), *Los trabajadores del cobre aceptamos los desafíos de tiempos de crisis*, Viña del Mar, Consejo Directivo Nacional, abril, 1999.

Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), *Proyecto Común de Empresa, Protagonismo y participación de los trabajadores, Balance 2001 (Visión dirigentes sindicales)*, Noticias PCE [ftc.cl], 2002a.

Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), *Respecto de los acuerdos y minimizar las amenazas para los trabajadores*, Noticias PCE [ftc.cl], 2002b.

Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), *Proyecto Común de Empresa: Consejo Ampliado definió la agenda para el 2004*, Noticias PCE [ftc.cl], 2004a.

Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), *55° Congreso Nacional Ordinario de la FTC*, Actividades FTC [ftc.cl], abril, 2004b.

Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.

Francq, B., A propos de la démocratie industrielle : engagement et dégagement du sujet, in Dubet, F., Wieviorka, M. (dir.), *Penser le Sujet : autour d'Alain Touraine*, Paris, Fayard, 1995.

French, W., Bell, C., *Desarrollo Organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (1973), México, Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, 1995.

Frías, P., *Desafíos de modernización de las relaciones laborales, hacia una nueva cultura y concertación empresarial*, Santiago, LOM Ediciones, 2001.

Gadrey, J., *Services: la productivité en question*, Paris, Desclée De Brouwer, 1996.

Galarce, G., Royalty y empleo, in *El Mostrador* [elmostrador.cl], columna, 16 de julio, 2004.

Gazier, B., L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation, in *Sociologie du travail*, 4, pp. 575-584, 1990.

Gazier, B., *Tous « sublimes », vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion, 2003.

Gedicks, A., The nationalization of copper in Chile: Antecedents and consequences, in *Review of Radical Political Economics*, vol. 5, 3, pp. 1-25, 1973.

Geller, L., Cambio tecnológico, trabajo y empleo: industria manufacturera del Gran Santiago, in Séller, L. et al., *Innovaciones, empleo, capacitación y remuneraciones en la manufactura chilena*, Ginebra, OIT / ACDI, 1994.

Ghoshal, S., Bartlett, C., *L'entreprise Individualisée, une nouvelle logique de management* (1997), Paris, Maxima, 1998.

Glaser, B., Strauss, A., *The Discouvery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine, 1967.

Goudswaard, A., Nanteuil-Miribel, M. (de), *Flexibilité et conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2000.

Guerra, P., *El management participativo y los actores laborales en Chile*, Tesis de postgrado en Ciencias sociales del trabajo, Santiago, PET – Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 1994.

Guillaudat , P., Mouterde., P., *Los movimientos sociales en Chile*, Santiago, LOM Ediciones, 1998.

Hackman, J., Oldham, G., *Work redesign*, Massachusetts, Addison Wesley, 1980.

Hermel, P., *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Paris, Les Éditons d'Organisation, 1988.

Herzberg, F., *Le travail et la nature de l'homme* (1966), Paris, Entreprise moderne d'édition, 1971.

Iturraspe, F., *Los derechos de los trabajadores en la era de la mundialización*, Caracas, Universidad Central de Venezuela, 1999.

Kern, H., Schumann, M., *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle* (1984), Paris, Éditions de la maison des sciences de l'homme, 1989.

Koljatic, M., Rosene, F., *La Administración de Recursos humanos en Chile: prácticas y percepciones*, Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile, 1993.

La Nación, El silencio de los mineros, in *La Nación Domingo* [lanacion.cl], 25 de julio, 2004.

Laurencin, J.-P., Sonzogni, M., Choix d'organisation du travail et dynamique des compétences dans l'entreprise, in *Formation et emploi*, 66. pp 79-92, 1999.

Laville, J.-L., *La participation dans les entreprises en Europe*, Paris, Viubert, 1992a.

Laville, J.-L., L'évaluation économique du management participatif, in *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp. 72-79, 1992b.

Laville, J.-L., Participation des salariés et travail productif, in *Sociologie du travail*, 1, pp. 27-47, 1993.

Lawler, E. E. III, *La Ventaja Definitiva, creando organizaciones participativas e innovadoras* (1992), Barcelona, Granica, 1996.

Le Goff, J.-L., Les technologies de la qualité au Chili : nouvel enjeu de développement ? in *Sociologie du travail*, 2, pp.171-191, 1992.

Le Goff, J.-P., *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idélogie managériale* (1992), Paris, La Découverte, 1995.

Le Goff, J.-P., Les impasses d'une modernisation, in Meynaud, H.Y. (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise : cinquante ans de recherches à EDF*, Paris, Éditions La Découverte, 1996a.

Le Goff, J.-P., *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*, Paris, Éditions La Découverte, 1996b.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G., *La recherche qualitative, fondements et pratiques*, Montréal, De Boeck Université, 1997.

Linhart, D., *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Éditions du Seuil, 1991.

Linhart, D., Les méfaits d'une révolution organisationnelle a-synchrone, in Linhart, D., Perriault, J., *Le travail en puces*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.

Linhart, D., Le droit d'expression quinze ans après, in Meynaud, H.Y. (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise : cinquante ans de recherches à EDF*, Paris, Éditions La Découverte, 1996.

Liu, M., *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1983.

López, D., Legislación laboral y resultados económicos, in *Asuntos Públicos* [asuntospublicos.org], informe 365, 2004.

Lucena, H., El cambio de las relaciones industriales en América Latina, in De la Garza Toledo, E. (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana – Fondo de Cultura Económica, pp. 422) 450, 2000.

Mallet, S., *La nouvelle classe ouvrière*, Paris, Éditions du Seuil, 1963.

Maroy, C., L'analyse qualitative d'entretiens, in Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., de Saint-Georges, P., *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Armand Colin, pp. 83-110, 1995.

Martín Artiles, A., Flexeguridad: tiempo de trabajo y empleo en los pactos de empresa, in *Sociología del trabajo*, 46, pp. 73-98, 2002.

Martin, D. (dir), *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.

Martin, D., *Démocratie Industrielle, la participation directe dans les entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994.

Martin, D., Participation des salariés et modernisation des entreprises, in Pinaud, H., Le Tron, M., Chouraqui, A. (dir.), *Syndicalisme et démocratie dans l'entreprise*, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 51-87, 1999.

Martuccelli, D., *Sociologies de la modernité, l'itinéraire du XXe siècle*, Paris, Gallimard, 1999.

Martuccelli, D., *Dominations ordinaires, explorations de la condition moderne*, Paris, Éditions Balland, 2001.

Maruani, M., Reynaud, E., *Sociologie de l'emploi*, Paris, Éditions La Découverte, 1993.

Meller, P., El cobre chileno y la política minera: una síntesis, in *Asuntos Públicos* [asuntospublicos.org], informe 293, 2003.

Meyer, J.P., Allen, N.J., A three-component conceptualization of organizational commitment, in *Human Resource Management Review*, 1, 61-89, 1991.

Michel, S., Motivation et implication professionnelles, in De Coster, M., Pichault, F., *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, 1994.

Michel, S., Motivation, satisfaction et implication, in Aubert, N., Gruère, J.-P., Jabes, J., Laroche, H., Michel, S., *Management, aspects humains et organisationnels* (1999), Paris, Presses Universitaires de France, 2000.

Miles, M., Huberman, A., *Analyse des données qualitatives* (1984), Bruxelles, De Boeck Université, 2003.

Minería Chilena, "*Seguimos trabajando con la perspectiva de cumplir las metas*", entrevista a Juan Villarzú, [editec.cl], 262, abril, 2003a.

Minería Chilena, "*Los trabajadores han sido actores fundamentales en la creación de valor*", entrevista a Francisco Tomic, Vicepresidente de Desarrollo Humano y Finanzas, [editec.cl], 262, abril, 2003b.

Minería Chilena, *Nuevo Plan de CODELCO apunta a 2,3 mills de tlmf hacia 2008*, entrevista a Juan Villarzú, [editec.cl], 275, mayo, 2004.

Ministerio del Trabajo (Chile), Reforma Laboral: impactos y tendencias, in *Observatorio Laboral*, 10, pp. 8-11, 2003.

Mönckeberg, M.O., *El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno*, Santiago, Ediciones B, 2001.

Mothé, D., *L'autogestion goutte à goutte*, Paris, le Centurion, 1980.

Mottay, D., *La structuration du travail ou « job design »*, Nancy, Grefige-Université de Nancy 2, Cahier de recherche 5, 2001.

Mowday, R.T., Porter, L.W., et Steers, R.M., *Organizational linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York, Academic Press, 1982.

Mucchielli, A. (dir), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin / Masson, 1996.

Muñoz, L., El cobre, la historia que viene: la doctrina Radomiro Tomic versus la Doctrina Pinochet-Piñera, in *ATTAC Chile* [attac.cl], 2001.

Nanteuil-Miribel, M. (de), Léonard, E., Schots, M., Taskin, L., *Les flexibilités en Europe : pratiques, décisions, négociations*, Louvain-la-Neuve, UCL-IST, Presses universitaires de Louvain, 2004.

Neffa, J.L., Réflexions autour du procès de travail : du taylorisme et du fordisme vers un procès de travail informatisée, en Maroy, C., Pirdas, J., (dir.), *Du travail à l'organisation*, Louvain-la-Neuve, UCL-IST, 1993.

OIT, *Chile : crecimiento, empleo y justicia social*, Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 1998.

Paillé, P., L'engagement normatif : essai de reconstruction, in *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 8, 3, 2002.

Panorama Económico (Revista), Qué entiende usted por participación? Mesa redonda sobre la participación de los trabajadores en la conducción de la economía y en la gestión de la empresa, Santiago, septiembre de 1972. Reproducido en *Proposiciones*, 28, pp. 12-36, Ediciones SUR, 1998.

Paradeise C., Lichtenberger, Y., Compétence, compétences, in *Sociologie du travail*, 43, pp. 33-47, 2001.

Paugam, S., *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.

Pereira, R., Bases para un sistema de relaciones laborales a la altura de los nuevos desafíos, in *Temas Laborales*, 12, Dirección del Trabajo, 1999.

Périlleux, T., *Le travail des épreuves*, thèse pour le doctorat en sociologie (sous la direction de Luc Boltanski), Paris, École de Hautes Études en Sciences Sociales, 1997.

Périlleux, T., *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.

Peters, T., Waterman, R., *Le prix de l'excellence* (1982), Paris, InterÉditions, 1983.

Pichault, F., De Coster, M., Les syndicats face aux défis de la participation, in De Coster, M., Pichault, F., *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, pp. 145-167, 1994.

Pichault, F., Nizet, J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines, approches contingente et politique*, Paris, Editions du Seuil, 2000.

Pinto J., Salazar, G., *Historia contemporánea de Chile III, La economía: mercados, empresarios y trabajadores*, Santiago, LOM Ediciones, 2002.

Piotet, F., Compétence et ordre social, in Dupray, A., Guitton, Ch., Monchatre, S. (dir.), *Réfléchir la compétence, approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Éditions Octarès, pp. 29-42, 2003.

Piotet, F., Sainsaulieu, R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques / ANACT, 1994.

Qué Pasa, Al Estilo Lima, en *Revista Qué Pasa* [quepasa.cl], 1489, 25 octubre, 1999.

Raineri, A., Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado, in *Estudios Públicos*, 70, pp. 201-229, 1998.

Raineri, A., Administración del cambio organizacional en empresas chilenas, in *Estudios de Administración*, vol.8, 2, pp.1-41, 2001.

Ramírez, C., *Gestión participativa y gestión pública en Chile*, presentado en el Primer Seminario Internacional Balance y Perspectivas de las Políticas y la Gestión Pública Latinoamericana, México, Universidad Autónoma de México, 2003.

Reynaud, J.-D., Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe, in *Revue française de sociologie*, XX, pp. 367-376, 1979.

Reynaud, J.-D., Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, in *Revue française de sociologie*, XXIX, pp.5-18, 1988.

Reynaud, J.-D., *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale* (1989), Paris, Armand Colin, 1993.

Riesco, M., Royalty... en la medida de lo posible, in *El Mostrador* [elmostrador.cl], columna, 7 de julio, 2004.

Rojas, J., Aravena, A., Trabajadores asalariados y movimiento sindical: escenarios y tendencias, in Garcés, M., Milos, P., Olguín, M., Pinto J., Rojas, M., Urrutia, M., *Memoria para un nuevo siglo: Chile, miradas a la segunda mitad del siglo XX*, Santiago, LOM Ediciones, pp. 229-247, 2000.

Rojot, J., Ce que participation veut dire, in *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp.83-94, 1992.

Ruiz-Tagle, J., *Reforma de la empresa y cambio social, la experiencia chilena: 1964-1973*, Dissertation Doctorale en Sociologie, Université catholique de Louvain, Institut des sciences politiques et sociales, 1979.

Ruiz-Tagle, J., *La participación de los trabajadores en las empresas del área de propiedad social, Chile 1970-1973*, Santiago, Academia de Humanismo Cristiano, 1982.

Sainsaulieu, R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1977.

Sainsaulieu, R., La transformation des rapports d'autorité en entreprise, in Meynaud, H.Y. (dir), *Les sciences sociales et l'entreprise : cinquante ans de recherches à EDF*, Paris, Éditions La Découverte, 1996.

Sainsaulieu, R., *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement* (1995), Paris, Presses de sciences Po et Dalloz, 1997.

Sainsaulieu, R., Tixier, P.-E., Marty M.-O., *La démocratie en organisation*, Paris, Librairie des Méridiens, 1983.

Salazar, G., Capacitación, competitividad e innovación tecnológica, lógicas sectoriales y perspectiva histórica, in Labarca, G. (coord.), *Formación para el trabajo: pública o privada?*, Montevideo, Cinterfor / OIT, pp. 95-138, 2001.

Samaniego A., Estado y democracia (en el medio siglo chileno) Los sujetos del trabajo y la construcción de Estado in Garcés, M., Milos, P., Olguín, M., Pinto J., Rojas, M., Urrutia, M., *Memoria para un nuevo siglo: Chile, miradas a la segunda mitad del siglo XX*, Santiago, LOM Ediciones, pp. 139-149, 2000.

Sanfuentes, A., Flexibilidad Laboral : los traumas del pasado, in *Asuntos Públicos* [asuntospublicos.org], informe 350, 2003.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., Chevalier, F., *Gestion des ressources humaines* (1993), Montreal - Bruxelles, De Boeck Université, 2001.

Sennett, R., *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité* (1998), Paris, Albin Michel, 2000.

Serieyx, H., *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, cercles de qualité et cercles de pilotage*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1982.

Shein, E., *Organizational culture and leadership* (1985), San Francisco, Jossey-Bass, 1989.

Strauss, A., Une perspective en termes de monde social (1976), in Strauss, A., *La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 269-282, 1992a.

Strauss, A., Négociations: introduction à la question (1978), in Strauss, A., *La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 245-268 1992b.

Strauss, A., Corbin, J., *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, Sage, 1990.

Stroobants, M., *Savoir-faire et compétences au travail, une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993.

Stroobants, M., L'individualisation des relations salariales par la gestion de compétences, in Dupray, A., Guitton, Ch., Monchatre, S. (dir.), *Réfléchir la compétence, approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Éditions Octarès, pp. 43-52, 2003.

Tarondeau, J.-C., *La flexibilité dans les entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ?, 1999.

Terssac, G. de, *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.

Terssac, G. de, Chabaud, C., Référentiel opératif commun et fiabilité, in Leplat, J., Terssac, G. de, *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Marseille, Éditions Octares, 1990.

Thévenet, M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Éditions Liaisons, 1992.

Thévenet, M., *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, Paris, Éditions d'Organisations, 2000.

Thévenet, M., *La culture d'entreprise* (1993), Paris, Presses Universitaires de France, 2003.

Tixier, P.-E., Légitimité et modes de domination dans les organisations, in *Sociologie du travail*, 4, pp. 615-629, 1988.

Tixier, P.E., Le syndicalisme affronté aux modèles post-rationnels, in Martin, D. (dir.) *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 247-257, 1989.

Touraine, A., *Sociologie de l'action,* Paris, Éditions du Seuil, 1965.

Touraine, A., *La Conscience ouvrière,* Paris, Éditions du Seuil, 1966.

Touraine, A., *Critique de la Modernité*, Paris, Fayard, 1992.

Touraine, A., *Sociologie de l'action, essai sur la société industrielle* (1965) Paris, Éditions du Seuil, 1999.

Touraine, A., Dubet, F., Wieviorka, M., *Le Mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984.

Tremblay, M., Sire, B., Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?, in *Revue française de gestion*, novembre - décembre, pp. 129-139, 1999.

Uhalde, M. (dir.), *L'intervention sociologique en entreprise: de la crise à la régulation sociale* (collectif RITE), Paris, Desclée de Brouwer, coll. sociologie économique, 2001.

Universidad Alberto Hurtado, *Estudio de cultura organizacional División Chuquicamata CODELCO-Chile*, Santiago, 2002.

Veltz, P. *Le nouveau monde industriel*, Paris, Éditions Gallimard, 2000.

Veltz, P., Zarifian, P., Vers de nouveaux modèles d'organisation? In *Sociologie du travail*, 1, pp. 3-25, 1993.

Veltz, P., Zarifian, P., Travail collectif et modèles d'organisation de la production, in *Travail Humain*, tome 57, 3, pp. 239-249, 1994.

Vergara, R., Reformas laborales : elementos para el análisis, in *Estudios Públicos*, 59, pp. 355-364, 1995.

Vial, A., El show del royalty, in *La Tercera* [latercera.cl], opinión, 15 julio, 2004.

Vignolo, C., Zen en el arte de innovar, in *Estudios Públicos*, 70, pp. 173-200, 1998.

Villarzú, J., Nacionalización del cobre: un gran acuerdo de todos los chilenos, Discurso en la celebración de la nacionalización del cobre, in *El Mostrador* [elmostrador.cl], 12 de julio, 2001.

Villarzú, J., Visión empresarial de la alianza estratégica de Codelco-Chile, in *Relaciones de Trabajo*, 36, pp. 17-21, 2002.

Villarzú, J., *Industria del cobre: los desafíos del siglo XXI*, ponencia de apertura Conferencia Internacional Cobre-Copper, International Copper Association (ICA), Santiago, diciembre, 2003a.

Villarzú, J., *Codelco: el mejor negocio de todos los chilenos, cuenta pública de la gestión de Codelco, año 2002*, Santiago, 2003b.

Walker, F., Liendo, R., Breve análisis de las reformas laborales: un enfoque técnico, in, *Revista Economía & Administración*, 142, pp. 49-63, 2002.

Weeks, J., Salaires, emploi et droits des travailleurs en Amérique Latine, in *Revue internationale du travail*, vol.138, 2, pp. 163-182, 1999.

Weiss D., *La démocratie industrielle, cogestion ou contrôle ouvrier*, Paris, les Éditions d'organisation, 1978.

Wieviorka, M., Le modèle EDF : rétraction, déstructuration ou recomposition ?, in Meynaud, H.Y. (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise : cinquante ans de recherches à EDF*, Paris, Éditions La Découverte, 1996.

Yánez, H., Espinosa, M., Sindicalismo en Chile : un actor que sobrevive contra viento y marea, in *Temas Laborales*, 8, Dirección del Trabajo, 1998.

Zapata, F., *Las relaciones entre el movimiento obrero y el gobierno de Salvador Allende*, 1970-1973, México, Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México, 1974.

Zapata, F., *Los mineros de Chuquicamata: productores o proletarios?*, México, Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México, 1975.

Zapata, F., Crisis del sindicalismo en América Latina?, in *Economía & Trabajo*, año I, 2, pp.101-120, 1993.

Zarifian, Ph., L'émergence du modèle de la compétence, in Stankiewicz, F., *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après-taylorisme*, Paris, Économica, pp. 77-82, 1988.

Zarifian, Ph., Productivité, logique de service et mutations du travail, in *Revue française de gestion*, novembre – décembre, pp.106-116, 1999 a.

Zarifian, Ph., *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons, 1999b.

SEGUNDA PARTE
RESUMEN DE LA TESIS DOCTORAL
(en español)

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se organiza en torno a la noción de *participación directa* en el trabajo, la cual da cuenta de la extrema complejidad de las exigencias que enmarcan la actividad humana en la empresa contemporánea. Por distintas razones, las personas son permanentemente llamadas a jugar un rol activo en su trabajo cotidiano, a asumir responsabilidades, a resolver problemas o a establecer vínculos funcionales para asegurar el éxito de la producción. Más aún, se les invita a ser activos en relación a su propia carrera profesional, a desarrollar sus competencias, a hacerse cargo de su movilidad interna y externa a la empresa. En los últimos quince años, una vorágine de transformaciones han llevado a que se espere de los trabajadores una disposición de permanente apertura para asumir como propios los problemas que antiguamente se consideraban de exclusiva responsabilidad de quienes organizaban o controlaban el trabajo productivo.

La participación directa y las múltiples nociones que pueden vincularse a ella –autonomía, implicación, responsabilización, movilización, etc.- representa de hecho un espacio poli-semántico al cual recurre sistemáticamente la empresa para activar a su mano de obra. No obstante, la multiplicidad de fenómenos que coinciden en este llamado a participar activamente en el trabajo cotidiano explica las frecuentes contradicciones y ambigüedades que caracterizan la vivencia las personas al interior de la empresa. En muchas ocasiones, la invitación a participar no se acompaña de espacios efectivos de autonomía. En otras, los trabajadores toman decisiones y se hacen cargo de nuevas responsabilidades, pero no obtienen el reconocimiento simbólico y material que de alguna manera creían que vendría asociado. Así también, la base grupal sobre la cual debe apoyarse la participación de cada trabajador entra frecuentemente en conflicto con la tendencia a individualizar y a flexibilizar la inserción de cada persona en la empresa.

Esta investigación se interesa precisamente en los múltiples significados y orientaciones que posee la participación directa de los trabajadores en la empresa contemporánea, de manera de acceder a las lógicas efectivas de acción que desarrollan los sujetos al interior de la organización. La participación directa representa, en este sentido, una amplia puerta de acceso para el análisis de las transformaciones contemporáneas del trabajo humano. La noción de participación directa de los trabajadores viene siendo utilizada desde hace ya más de treinta años, y en ese sentido, la comprensión de su evolución obliga a revisar las diferentes facetas de la "modernización" de las empresas productivas.

Concretamente, la participación directa será entendida como las actividades de recolección y de tratamiento colectivo de información destinadas a preparar o a tomar micro-decisiones en el trabajo, es decir, las regulaciones que aseguran la gestión cotidiana de los procesos productivos (Laville, 1992a; Borzeix et Linhart, 1988). Esta definición implica, en ese sentido, las instancias de decisión propias a la gestión productiva, las operaciones de mejoramiento de procesos o de condiciones de trabajo, la reconstrucción del contenido de los puestos, así como la integración de los trabajadores en la empresa a través del desarrollo del sentimiento de pertenencia a la colectividad y de identificación a los objetivos de la empresa (Rojot, 1992).

La presente investigación ha analizado el fenómeno de la participación directa en CODELCO (Corporación del Cobre de Chile), principal empresa estatal chilena y primer productor mundial de cobre. El peso histórico de las relaciones laborales en esta empresa ha llevado a que todo el proceso de modernización durante la última década haya sido enmarcado en un pacto de gobernabilidad acordado entre la Administración (el gobierno) y

los sindicatos -la Alianza Estratégica- el cual, al menos a nivel del discurso, ha puesto un especial énfasis en el desarrollo de la participación directa de los trabajadores. La lógica de Alianza Estratégica de CODELCO ha servido de modelo para otras empresas estatales del país, así como para empresas mineras del sector privado.

Concretamente, se ha realizado un estudio monográfico en una unidad productiva de CODELCO cuya evolución –coherente a la evolución global de la Corporación- ha estado fuertemente marcada por la transformación tecnológica, la reestructuración del empleo, la implementación de un osado programa de negocios, así como de un estricto sistema de racionalización de la gestión, dimensiones de innovación que se acercan estrechamente a las lógicas de modernización implementadas en todas las empresas del sector minero de la economía chilena. El principal objetivo de esta monografía ha sido comprender las formas de significación y de acción que asumen los actores de terreno frente al llamado de la empresa a adquirir responsabilidades y desarrollar un trabajo más autónomo. Esto ha implicado caracterizar las lógicas de gestión de personas en la empresa, el rol de las instancias de representación sindical, así como las características del trabajo productivo que se realiza en terreno.

El presente documento representa un resumen de la tesis doctoral en Ciencias Sociales (orientación Ciencias del Trabajo) desarrollada en el Institut de Sciences du travail de l'Université catholique de Louvain[10]. La primera parte sintetiza el marco conceptual de la investigación, el cual revisa la evolución de la noción de participación directa en los treinta últimos años, poniendo un especial énfasis en el lugar que ella ocupa en la empresa flexible contemporánea.

Luego, se describirá brevemente la naturaleza de la investigación realizada, lo que implicará justificar la unidad de estudio escogida así como las especificidades metodológicas del estudio monográfico exploratorio. Se presentará además un breve resumen de los resultados del análisis del estudio monográfico, esto es, de las diferentes dimensiones –tecnológicas, de empleo y de gestión- que confluyen para explicar la importancia asignada desde hace diez años a la participación directa de los trabajadores, las formas efectivas a través de las cuales se organiza el trabajo y las dinámicas sociales resultantes de este complejo proceso de modernización.

La tercera parte de este resumen corresponde al capítulo final de la tesis doctoral, en el cual se intenta problematizar las transformaciones sociales vinculadas a la participación directa en el trabajo contemporáneo. Específicamente, luego de caracterizar la modernización de CODELCO y la gestión social de esta evolución, se identificarán las principales formas sociales de acción desarrolladas por los actores productivos en el caso analizado, las cuales dan cuenta de los diferentes recursos estratégicos de los que ellos disponen para hacerse reconocer en su trabajo, así como de diferentes orientaciones atribuidas a la propia experiencia profesional. Este análisis culminará examinando las diferentes significaciones que adquiere la participación directa de los trabajadores, las cuales surgen de la confrontación entre las lógicas de innovación de la empresa y de lógicas de acción antes identificadas.

Nota al lector:

Las referencias bibliográficas se encuentran en la primera parte de este documento –la traducción en francés- entre las páginas 62 y 72.

---

[10] El índice (table de matières) general de la tesis doctoral, escrita en español, ha sido anexado al final de este documento.

Este documento representa el resultado un largo trabajo de investigación desarrollado gracias al apoyo financiero del Secrétariat à la Coopération Internationale de l'UCL. Agradezco, en primer lugar, al profesor Bernard Francq (UCL), quien desde su función de promotor de tesis me ha ofrecido permanentemente pistas significativas de reflexión y análisis, las cuales poco a poco han dado forma a este trabajo. Su agudeza intelectual, así como la lealtad y apoyo que me ha ofrecido han marcado profundamente mi experiencia de investigador.

Este trabajo no habría sido posible sin la generosa orientación del profesor Eduardo Abarzúa (PUC), quien ha jugado un papel fundamental en la definición y en el desarrollo del estudio monográfico. Agradezco la pertinencia y lucidez de sus comentarios, y la calidez de su compañía. Mis sinceros reconocimientos son también para el profesor Michel Molitor (UCL), de quien he recibido un permanente respaldo e interés por colaborar. Mi gratitud va además para los profesores Thomas Périlleux (UCL) y Danilo Martuccelli (C.N.R.S.-C.L.E.R.S.E.), quienes aceptaron participar en el jurado de la tesis.

Mi reconocimiento para todos los trabajadores de CODELCO que aceptaron participar en esta investigación, ya sea accediendo a ser entrevistados o acompañados en su actividad de trabajo cotidiano. Mis más profundos agradecimientos para Mario Taucán, Oscar Muñoz y Santiago Núñez, cuyo generoso aporte permitió el desarrollo de la fase de terreno de esta investigación.

Este trabajo contó con el atento y cariñoso aporte de Fernando Contreras, de quien agradezco la rigurosidad y la paciencia en el trabajo de revisión del texto preliminar de la tesis. El entusiasmo con que acompañó cada uno de sus comentarios ha sido imprescindible a la hora de finalizar este proceso. Mi reconocimiento además para Fernando Durán, quien una vez más ha hecho prueba de su infinita generosidad y perspicacia intelectual.

Je voudrais aussi remercier Xavier Leloup, Philippe Barré, Thibauld Moulaert, Marie Schots et Jonas Barayandema, pour la pertinence de leurs remarques et la complicité dans leur rôle de doctorants. Toute ma gratitude pour Catherine Delbar, Marinette Mormont, Alexandre Chaidron, Isabelle Vandenbussche, Marie-Louise Sacré-Gustin et Patricia Badoux, dont leur soutien et compagnie quotidienne m'ont beaucoup aidé pendant ce long parcours. Toute ma reconnaissance à Evelyne Léonard qui a facilité le bon achèvement de cette démarche doctorale. Un grand merci également à Joseph Godeau pour sa bonne disposition et sa parole sincère. Je dois beaucoup à Marie-Anne Saussu, dont la sagesse, la générosité et la diligence m'ont marqué profondément.

Gracias a Pedro, por su fiel amistad y su compañía cotidiana. A Tito y Quiya por su calurosa acogida. A los buenos amigos que estuvieron conmigo en algún momento de este proceso. A Tomás, Nicolás, Graciela y Ricardo, por el apoyo permanente.

1. MARCO CONCEPTUAL

El análisis teórico en torno al tema de la participación directa ha requerido adoptar, en primer lugar, una perspectiva diacrónica que permita sistematizar las principales evoluciones de las empresas durante los últimos treinta años (1.1), de manera de comprender la relevancia otorgada a la autonomía y a la implicación de los trabajadores por las lógicas de organización del trabajo y de gestión de personas.

Así también, se ha desarrollado una perspectiva sincrónica, que permite pensar acerca del lugar específico de la participación directa en el conjunto de fenómenos que explican las dinámicas sociales en el trabajo contemporáneo, y principalmente en relación a las prácticas de flexibilidad del empleo (1.2). Teniendo en cuenta la complejidad de exigencias que caracterizan al trabajo contemporáneo, se abordarán luego las lógicas de acción y de relación social que establecen los sujetos al interior de la empresa (1.3).

Finalmente, se buscará dar cuenta brevemente de la especificidad del caso chileno en relación a las innovaciones participativas (1.4), lo que implicará revisar el sofisticado programa de Democracia Industrial desarrollado en las empresas públicas chilenas a principios de los años setenta, así como las evoluciones económicas y productivas de las últimas décadas, marcadas por la radical reestructuración neoliberal emprendida desde principios de los años ochenta. Se abordará además la evolución de las relaciones laborales y la progresiva flexibilización del empleo, que tan fuertemente determinan las lógicas de producción de las empresas chilenas contemporáneas. Se otorgará una atención especial al uso que se ha dado durante los últimos años al concepto de gestión participativa, y el importante recurso que se ha hecho de ella por parte de las empresas del Estado.

1.1 La evolución de la noción de participación directa

Dominique Martin (1994) propone un modelo de análisis acerca de la participación directa en las empresas en las últimas décadas, según el cual en cada momento es posible observar la combinación -y a veces el enfrentamiento- entre una lógica "democrática", basada en el reconocimiento de la heterogeneidad de actores y de identidades al interior de la empresa, y una lógica "movilizadora", que propone el logro conjunto del éxito personal y organizacional a partir de un nuevo "consenso social" al interior de la empresa, opuesto al estilo cultural tradicional de retraimiento y de lucha social.

El polo *democrático* de la participación directa tuvo su apogeo en los últimos años de la sociedad industrial, y se expresó concretamente en la utopía de la *Democracia Industrial* de los años sesenta, desarrollada principalmente en Europa. Esta utopía se basa en una ideología según la cual la experiencia colectiva constituye el motor del funcionamiento social, que exige la consideración de todos los actores del funcionamiento organizacional, así como de las diferencias entre ellos. La participación democrática en la empresa es fundamentalmente un asunto de *expresión*, tanto en el sentido de *palabra* como de *creatividad* (Sainsaulieu, Tixier et Marty, 1983).

La *Democracia Industrial* se centró en el aumento del poder de los actores en el trabajo, lo que era entendido como un complemento a las conquistas que hasta ese momento se habían realizado en la democracia política y en la democracia económica (protección social, garantías de salario y de empleo, representación sindical) (Rojot, 1992). En el caso europeo, la *Democracia Industrial* representó el consenso entre los actores de la sociedad industrial

(sindicatos, empresarios y Estado) en torno a un ideal de organización basado en el valor común de progreso social. En ese sentido, esta utopía puede entenderse como el encuentro entre los sujetos históricos portadores de un proyecto de creación racionalizadora y de control de la producción (Touraine, 1965), que en su expresión más elevada –la *organización representativa*- permitiría compatibilizar la implicación de los trabajadores y el cuestionamiento de la actividad racionalizadora de los dirigentes de empresa. La participación efectiva de los trabajadores era posible en la medida que la empresa representaba una instancia de mediación entre su acción concreta y sus valores de control y de progreso social.

La presión del movimiento obrero fue central para la experimentación en torno a la democratización de la vida de la empresa, especialmente en lo referido a nuevos espacios y formas de representación de los trabajadores en las decisiones organizacionales. La *Democracia Industrial* tuvo que ver, ante todo, con la progresiva penetración de los sindicatos en la gestión de las empresas, ya sea a través de un modelo de *cogestión*, o de asociación sistemática de los representantes en las decisiones, o de un modelo de *control obrero* estructurado en torno a la negociación colectiva (Weiss, 1978). La progresiva implicación de las dirigencias sindicales en la vida de las empresas coincidió de hecho con la tendencia a la desvinculación entre la acción sindical y el movimiento social obrero de base (Touraine, Dubet y Wieviorka,1984).

En cuanto a la participación directa, la *Democracia Industrial* experimentó en torno a la reestructuración organizacional en la empresa a partir de la lógica socio-técnica de los *grupos semi-autónomos de trabajo,* según la cual, al hacerse cargo de la totalidad de actividades productivas significativas los individuos ajustarán sus aspiraciones individuales a las necesidades de ayuda mutua y de solidaridad (Liu, 1983). En la práctica, las diferentes experiencias de reestructuración del trabajo debieron enfrentarse a desafíos de tipo técnico-económico, organizacional, y de relación social entre los trabajadores.

Diversos análisis sostienen que la transformación de los *procesos culturales* de la experiencia de trabajo fue al mismo tiempo el principal objetivo y el principal obstáculo para el desarrollo de la *Democracia Industrial* en la empresa (Durand, 1978, Sainsaulieu et al., 1983). Las experiencias de equipos semi-autónomos se mantuvieron como espacios de autonomía en "libertad vigilada", sin llegar a cambiar algo más allá que la relación de trabajo al interior de los grupos en los cuales los obreros repartían su trabajo, ajustaban sus tiempos o decidían acerca de su formación (Sainsaulieu, 1997).

Progresivamente, la utopía democrática en torno a la expresión de los trabajadores pierde perfil durante los años ochenta. Paradójicamente, la participación directa en el trabajo va a retomar importancia dentro de las experimentaciones en empresa, pero esta vez bajo una lógica distinta, la de la movilización permanente en la empresa (Martin, 1994). El polo *movilizador* de la participación directa da cuenta de lo que puede considerarse una *ideología managerial,* plenamente vigente en la actualidad, que otorga a la empresa un rol ético fundamental, en cuanto fuente de valores y espacio de integración social (Le Goff, 1995). Esta ideología se basa en los postulados del C*omportamiento Organizacional* norteamericano que propone el principio de congruencia entre las necesidades de desarrollo individual en el trabajo y los factores de éxito organizacional, la cual se logrará precisamente a través de la participación directa de los trabajadores (Argyris, 1970; Herzberg, 1971; Franch y Bell, 1995).

Una de las traducciones más concretas que tuvo la ideología managerial de la movilización permanente de las personas en la empresa fue la noción de *gestión participativa*, la que a partir de los años ochenta no ha dejado de estar presente en el discurso de los dirigentes de empresa. La gestión participativa da cuenta de una teoría

acerca de la empresa, de un discurso sobre la naturaleza humana, así como de una multiplicidad de instrumentos y dispositivos -formales e informales- orientados a provocar la participación selectiva de los trabajadores (círculos de calidad, grupos de análisis de problemas), las cuales no siempre se acompañaron de cambios efectivos en las lógicas de organización del trabajo (Hermel, 1988; Rojot, 1992; Laville1992a). Para algunos autores, estas iniciativas de participación *abierta* expresaban el interés de las empresas por apropiarse de los conocimientos prácticos generados históricamente por los colectivos tradicionales de trabajo de la sociedad industrial, quienes habían desarrollado formas de cooperación informal a través de una lógica de *consentimiento paradójico*, contribución individual y colectiva a la empresa vivida como una contestación al sistema, y en ese sentido, base de la acción común y de la identidad colectiva (Borzeix et Linhart, 1988; Linhart, 1991, 1996).

Así también, la lógica managerial de la movilización permanente se ha expresado en el énfasis puesto en la gestión de la *cultura organizacional* (Schein, 1989), entendida como fuente de legitimidad y de coherencia, que permite los procesos de identificación de las personas con los valores y objetivos organizacionales. Según esta lógica, la empresa representa un espacio de consenso social, posible de ser estructurada coherentemente a partir de la visión de los líderes, la que serviría de motor fundamental para la movilización permanente de los recursos humanos.

El management de la cultura de los años ochenta se caracterizó por la exaltación de las figuras de los fundadores y en la explicitación de valores, lo que daba cuenta del intento por articular de manera voluntaria lo *transmitido* y lo *prescrito* en torno al desarrollo de proyectos de empresa (Sainsaulieu, 1997). Según este autor, el apogeo del concepto de cultura de empresa se vinculó a un momento socio-histórico específico de crecimiento acelerado de las organizaciones, en donde la amplitud de las relaciones informales y de las fuentes de poder hace posible concebir a toda persona como un componente activo de la acción colectiva, lo que se traduciría en una verdadera *cultura del actor* al interior de la empresa. El principal límite de esta lógica se refiere a la fragilidad de las identidades aprendidas en el trabajo, en cuanto el único fundamento aceptado para su construcción es la relación de poder en el presente.

La psico-sociología francófona ha permitido comprender la forma en que actúan los dispositivos manageriales orientados a producir la adhesión y la movilización de las personas en la empresa, esto es, a través de mecanismos de naturaleza narcisística que aseguran la canalización de las pulsiones hacia la identificación con la empresa, el trabajo productivo y la aceptación de valores organizacionales (Enriquez, 1997a, 1997b; Aubert y De Gaulejac, 1991).

La centralidad otorgada por los modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos al fenómeno de la *implicación* de las personas en la empresa (Thévenet, 1992, 2000, 2003; Michel, 2000) permite sostener la plena vigencia de la ideología managerial de la participación directa en la empresa, la que no ha dejado de renovar sus discursos e instrumentos de movilización. La mayor parte de los modelos de gestión de recursos humanos dan cuenta de una visión universalista acerca del funcionamiento organizacional, marcada por la omnipresencia de juicios de valor e ideológicos, tales como la concepción de la empresa como un todo, el mito del consenso y de la coherencia, el rechazo de las contradicciones y conflictos, y el culto del desempeño y de la excelencia (Pichault y Nizet, 2000).

Ahora bien, más allá del discurso managerial acerca de la participación directa en la empresa, es posible apreciar una serie de transformaciones “duras” propias a la evolución de la tecnología y de los modelos de organización del trabajo, en las cuales la autonomía de los

ejecutantes se transforma en la herramienta indispensable a la que recurren las empresas a fin de enfrentar las incertidumbres y las exigencias de flexibilidad que caracterizan a la producción contemporánea. La participación de cada trabajador se plantea como un requisito imprescindible para generar soluciones relativas a la reducción permanente de costos ("toyotismo") o para la búsqueda de innovación y diferenciación de la producción ("hondismo") (Boyer y Freissenet, 2000). En occidente, las lógicas productivas japonesas se traducirían, en la mayor parte de los casos, en modelos "híbridos" de organización, caracterizados por la participación de los trabajadores en las materias que conciernen la productividad en el corto plazo (las incertidumbres de la producción) y la ausencia de participación en la gestión productiva a mediano plazo (Laurencin y Sonzogni, 1999).

El trabajo humano contemporáneo se caracteriza fundamentalmente por la participación activa de los trabajadores en la vigilancia de los procesos productivos, de manera de anticipar y resolver precozmente los problemas de producción, concibiendo e implementando mejoras a fin de evitar futuros problemas. El eje organizador del nuevo trabajo productivo es la capacidad para reaccionar frente a *eventos*, conflictos potenciales de funcionamiento, o imprevistos que afecten la continuidad de la producción automatizada (Zarifian, 1999a). En los nuevos modelos de organización de la producción, la participación de los trabajadores adquiere una dimensión esencialmente grupal, de comunicación, de manera que se cree un *referencial operativo común* (De Terssac y Chabaud, 1990) que permitan la confrontación y la actualización de competencias, la comprensión y la solución de problemas productivos, así como el ajuste y control grupal de las decisiones individuales. La autonomía de los trabajadores da cuenta del intento organizacional por garantizar la fiabilidad humana en el funcionamiento la empresa, es decir, por asegurar que los trabajadores cumplirán con las *obligaciones implícitas* centradas en asegurar la continuidad de la producción (De Terssac, 1992).

En este sentido, es posible señalar que la transformación estructural fundamental de las empresas contemporáneas tiene que ver con la evolución de los criterios de eficacia en el trabajo, en donde la dimensión relacional reemplaza a los antiguos criterios de productividad. El "*modelo celular en red*" (Veltz, 2000) expresaría la repartición de tareas y de esquemas específicos de eficacia en la organización a partir de la descentralización orientada hacia el mercado, la exaltación de la forma contractualpara estructurar las relaciones, así como el carácter plurifuncional de las unidades. De este modo, se generan espacios particulares de relaciones humanas en donde la autonomía, entendida como la capacidad individual de insertarse en los colectivos de trabajo, expresa la exaltación del individuo en la producción contemporánea a partir de la adopción de esquemas de funcionamiento organizacional en red, basados en contratos más o menos efímeros, que hacen posible combinar procesos cooperativos muy intensos (alta implicación) y vínculos sociales débiles y precarios (bajo compromiso).

1.2 La participación directa en la empresa flexible

Comprender el lugar de la participación directa en la empresa contemporánea pasa por confrontar la invitación de la empresa a hacerse parte en las decisiones cotidianas de la producción recién revisada en relación al amplio movimiento de flexibilización del empleo, que tan fuertemente ha marcado las evoluciones organizacionales de los últimos años. Concretamente, parece importante analizar el nivel de coherencia existente entre la participación directa –implicación, autonomía- y las formas contemporáneas de flexibilidad en la empresa, de carácter fundamentalmente cuantitativo, las que tradicionalmente se

asocian a la fragilización y a la precarización del vínculo salarial (Tarondeau, 1999; Goudswaard y de Nanteuil-Miribel, 2000).

Con respecto a la flexibilización del empleo, cabe considerar que mientras en Europa se ha tendido a buscar una mayor competitividad dentro de un esquema de regulación y limitación del mercado orientado a la conservación de la cohesión social (Martín Artiles, 2002), en América Latina la flexibilidad forma parte de un proceso más global en el cual se encuentra sumido la región desde la década del ochenta, relativo a la consolidación del las políticas neoliberales de desarrollo económico. Éstas incluyen la desregulación de los mercados, la liberalización del comercio exterior, la privatización de las empresas y servicios estatales, así como la descentralización de la administración pública y del proceso político (Lucena, 2000), todo lo que confluye para explicar la desregulación unitaleral de la relación salarial y la consecuente intensificación del trabajo, siendo muy contadas las experiencias de concertación con los trabajadores y los sindicatos (De la Garza Toledo, 2000).

La flexibilización del empleo conduce a un inevitable proceso de segmentación de la mano de obra o de dualidad del empleo, que se expresa en la existencia de dos mercados de trabajo, opuestos e independientes entre sí. El primero da cuenta de la intención del empresariado por estabilizar un tipo específico de mano de obra a partir de la cuasi-seguridad del empleo, las altas remuneraciones, el acceso a la formación, la importancia atribuida a la antigüedad y a la representación colectiva de los intereses. El segundo mercado del trabajo es atomizado, desregulado y altamente precario, en donde la mano de obra de débil calificación es altamente sustituible (Maruani y Reynaud, 1993). En el contexto de la empresa, la segmentación se traduciría en la existencia de diferentes poblaciones de trabajo, de centralidad decreciente, las que van desde un "núcleo duro" estratégico, compuesto de empleos calificados y formas contractuales típicas, hasta un "núcleo blando" no estratégico para la empresa, caracterizado por su dependencia absoluta en relación al empleador, dado el débil volumen (inicial) de trabajo, las bajas remuneraciones y la inestabilidad de los horarios (Gadrey, 1996; Everaere, 1999).

Es posible sostener que la implicación de los trabajadores se ve fuertemente influenciada por las formas contemporáneas de relación salarial basadas en la flexibilidad del empleo. La precariedad en el empleo jugaría un rol central en la significación que las personas hacen acerca de su trabajo, determinando nuevas lógicas de integración profesional (Paugam, 2000). El trabajo se torna paradójico, ya que si bien continua siendo un espacio fundamental de reconocimiento y de afirmación para los individuos, ya no es precisamente *en* el trabajo que los trabajadores se afirman sino *a partir* de él, en forma de un proyecto individual subjetivo (Cousin, 2002).

Más aún, las lógicas flexibles de gestión del empleo basadas exclusivamente en el corto plazo pueden resultar disfuncionales con la lealtad y la confianza mutua en el trabajo, llevando a que el *carácter personal* se torne amoral, descomprometido y fragmentado (Sennett, 2000). El desplazamiento de la carga de incertidumbre económica hacia el individuo llevaría a una serie de contradicciones vinculadas al carácter precario de los equilibrios instaurados, entre las cuales resalta la paradoja en torno al tema de la lealtad. Por una parte, la lealtad de los miembros se torna crucial en el contexto de una organización en red, tanto en el plano moral como en el plano económico. Simultáneamente, la lealtad sería un valor social en retirada al interior de un mundo basado en la precariedad de los compromisos. El énfasis puesto por la empresa en solicitar la autonomía, la iniciativa y la implicación subjetiva de los individuos se vuelve fuertemente contradictorio con lo que ella entrega de vuelta, subordinado a la "fría lógica" de los mercados, reales o financieros (Veltz, 2000).

En un registro diferente, debe tenerse en cuenta que la participación directa de los trabajadores se ve indirectamente afectada por la políticas de flexibilización del empleo, en cuanto la acción sindical tiende a rechazar toda iniciativa de participación directa o expresión autónoma de los trabajadores, bajo la convicción de que son una máscara para la implantación de procesos de modernización que sólo buscan una reducción del número de trabajadores en la empresa, cuestionando además los principios fundamentales de la acción sindical (Bunel y Thuderoz, 1999). En el contexto de la flexibilidad, los sindicatos ponen el acento en las reivindicaciones cuantitativas asociadas al empleo, dejando progresiva y exclusivamente a los empleadores los temas asociados a las condiciones de vida en el trabajo y sobre todo de la organización del trabajo (Pinaud y Le Tron, 1999), lo que vendría a reforzar el tradicional *deal fordista* que establecía una división implícita de tareas entre los sindicatos y las direcciones de empresa. Mientras los primeros centraban su acción en torno al contrato de trabajo (clasificaciones, salario, duración de la jornada, seguridad del empleo), las direcciones poseían plena hegemonía sobre la gestión de la empresa y la organización del proceso productivo (Linhart, 1991).

En este sentido, una proporción importante de los procesos de flexibilización realizados durante los años 90 han apelado a la lógica de "modernización negociada", presentándola no sólo como garantía de gobernabilidad sino como un verdadero espacio de desarrollo democrático para las empresas. Los sindicatos se ven invitados a formar parte en procesos de modernización que incluyen espacios de negociación y compromiso con los trabajadores, lo que si bien abre la posibilidad de asegurar del empleo al interior de la empresa conlleva también importantes riesgos en la relación con las bases. Frecuentemente, estos procesos favorecen la contradicción entre los modelos que motivan la acción de los dirigentes y aquellos que orientan la acción de los trabajadores de base (Barus-Michel et al., 1999).

Bélanger (2001) ofrece interesantes pistas acerca de la posible compatibilidad entre el desarrollo de la participación directa de los trabajadores y la lógica sindical de autonomía y de distanciamiento frente a la empresa. Según lo observado por este autor en una empresa de Québec, la internalización de exigencias productivas, la autorregulación del trabajo, la cooperación y la implicación de los trabajadores en la actividad productiva al interior de los equipos de trabajo era posible por la estrecha relación existente entre el sistema de convención social que regulaba las expectativas recíprocas, el sistema técnico automatizado y el capital de confianza del sistema. La acción de los trabajadores, en este sentido, se legitimaba a partir de los principios de equidad, eficacia e independencia, que permitían que los trabajadores se hicieran cargo de la producción no a partir de la fusión identitaria sino de la distancia social y del logro de compromisos con la dirección, basada en una fuerte conciencia sindical.

Más allá de las orientaciones estratégicas de racionalización propias al movimiento de flexibilización del empleo, parece importante revisar el componente normativo que acompaña la búsqueda de flexibilidad (de Nanteuil-Miribel, Léonard, Schots y Taskin, 2004), el cual se referiría a la progresiva hegemonía del referencial mercantil (marchand) por sobre el industrial (Boltanski y Thévenot, 1991). Parece importante, en este sentido, resaltar el énfasis puesto por la empresa contemporánea en los principios de movilidad permanente, de responsabilización y de individualización de la relación salarial, los que se transforman en el marco a partir del cual se promueve la participación directa y la implicación de los trabajadores.

Dos nociones parecen especialmente expresivas de esta batalla normativa de la flexibilidad. La primera de ellas, la *empleabilidad*, se ha transformado en el pilar fundamental para comprender los fenómenos del empleo, al punto de perfilarse como el referente central de igualdad para el siglo XXI (Gazier, 1990, 2003). La empleabilidad alude a

una lógica fuertemente individual que tiende a desconocer la compleja conjunción de variables que determinan las trayectorias profesionales, tales como la calidad del empleo, la posición de los empleados en las firmas, las opciones organizacionales y las funciones de los mercados.

La segunda noción, la *competencia*, se ha transformado en el referente global de equivalencia entre los empleos disponibles y la capacidad de la mano de obra en las empresas contemporáneas, que ha desplazado a la noción de calificación, propia de la sociedad industrial. El "modelo de la competencia" daría cuenta de un nuevo orden social, fuertemente individualizado, que difícilmente toma en cuenta una serie de elementos sobre los cuales el trabajador no posee ninguna influencia (Piotet, 2003). La gestión por competencias habría venido a transformar la manera de concebir las lógicas de carrera, pasando desde una lógica de progresión basada en la experiencia a una lógica en que la promoción depende cada vez más de una serie de condiciones individualizadas: haber adquirido o estar en posibilidades de adquirir las competencias del empleo deseado, haber logrado hacer reconocer esas competencias en la entrevista con el superior jerárquico, haber podido validar esas competencias, haber logrado obtener la promoción (Stroobants, 1993, 2003). Según esta autora, la paradoja fundamental de la gestión por competencias tiene que ver con que por una parte se considera que la competencia sólo puede reconocerse en el ejercicio directo de un trabajo, y por otra, se considera puede ser evaluada en una medición externa a la empresa, que puede validarse y transferirse fuera del empleo, lo que en rigor sólo tiene sentido si ella se hace abstracta del cumplimiento de un acto particular.

La noción de competencia tendría estrecha vinculación con las evoluciones efectivas de la producción contemporánea, según las cuales ya no es posible objetivar ni predecir el trabajo, por lo que vuelve a la persona del trabajador. Según Zarifian (1999b) la noción de competencia debe ser definida a partir de tres enfoques complementarios que realzan la adaptación individual, el aprendizaje y la dinámica colectiva, respectivamente. La competencia se refiere, en ese sentido, a la toma de iniciativa y de responsabilidad del individuo en las situaciones profesionales a las cuales está confrontado. Así también, tiene que ver con la inteligencia práctica y con la facultad de movilizar redes de actores en torno a situaciones comunes. Esta noción multidimensional de la competencia se centra en la actitud social y en los nuevos funcionamientos organizacionales requeridos, por lo que es compatible con la noción de calificación profesional (centrada a su vez en los saberes movilizados), distanciándose así de las versiones neoliberales de gestión de la mano de obra, las que comúnmente se acompañarían de la "etiqueta" de la gestión de competencias.

Siguiendo a Martuccelli (2001), es posible señalar que las nociones de empleabilidad y de competencia antes analizadas manifiestan –a nivel del mundo del trabajo- el complejo movimiento hacia la *responsabilización* en la sociedad moderna, la cual no representaría un principio general de cohesión de la sociedad sino simplemente la devolución al individuo de sus trayectorias desocializadas, de su propia problemática. La individualización formaría parte de la hegemonía vacía y superficial que se impone en la sociedad contemporánea, que realza la existencia de un espacio pletórico de sentidos contradictorios o de signos sin sentido, lo que a la larga permite aceptar el *statu quo*. En este sentido, el llamado a la autonomía y a la movilización de las propias competencias en la empresa, que comúnmente no se acompaña de espacios verdaderos de redefinición de la regla, no haría más que reforzar la tendencia a aumentar la responsabilización individual sin contenido.

1.3 Los actores sociales en la empresa contemporánea

La revisión hasta aquí desarrollada permite constatar la convergencia entre las lógicas de gestión de personas y las formas de organización de la producción en torno al llamado hecho a los trabajadores para que participen en las decisiones cotidianas que conciernen su espacio de trabajo. En el contexto de la flexibilización del empleo, esta invitación se mantiene, pero adquiere un carácter eminentemente individual y de sentidos paradójicos. En esta fase de la reflexión, se hace pertinente comprender las lógicas de acción y de relación que establecen los actores sociales sumidos en un trabajo marcado por la invitación permanente a la implicación, a la autonomía y a la movilización en la empresa flexible.

Tres perspectivas de análisis parecen especialmente pertinentes para esta revisión. La primera se centra en la naturaleza de los nuevos actores sociales en el trabajo - las nuevas lógicas de acción y de categorización social- resultantes de las diferentes transformaciones analizadas. Luego, parece interesante revisar la naturaleza de los vínculos sociales que establecen los sujetos en el contexto de las prácticas participativas, lo que implica preguntarse acerca de las formas contemporáneas de constitución social en el trabajo. Finalmente, las lógicas contemporáneas de implicación y de autonomía de los trabajadores en la empresa flexible se confrontarán a la tradicional asimetría que caracteriza la relación de los actores en la organización social de la producción, esto es, se intentará reflexionar acerca de la forma en que la participación directa cuestiona o renueva las formas de legitimación de la dominación social en la empresa.

Con respecto al surgimiento de nuevos actores en la escena organizacional, los trabajos de Renaud Sainsaulieu (1977, 1997) y de Claude Dubar (1991, 1994, 2000) en torno a la identidad profesional en la empresa ofrecen una base imprescindible para comprender las transformaciones en las lógicas sociales de acción desarrolladas por los sujetos en el trabajo. El primer autor centra la comprensión del fenómeno identitario en torno a las relaciones interpersonales de poder, de conflicto y de reconocimiento que se establecen en el trabajo, en donde los sujetos logran confrontar sus deseos de reconocimiento en un contexto en donde el acceso al poder es desigual, cambiante y complejo. La identidad en el trabajo representa al mismo tiempo la permanencia de los medios sociales para obtener reconocimiento y la capacidad del sujeto para atribuir un sentido durable a su propia experiencia.

Para Dubar, por su parte, la identidad profesional es básicamente un asunto de *transacción,* no sólo entre la persona y su entorno sino también en términos de procesos subjetivos de conciliación entre lo heredado y lo apuntado (visé) por la persona. El proceso identitario es por una parte *biográfico*, en cuanto la persona construye en el tiempo su identidad en función del valor atribuido a las categorías ofrecidas por las instituciones, y al mismo tiempo *relacional,* es decir, centrado en el reconocimiento por parte del entorno de las identidades que el individuo le propone a través de su acción, en un momento dado y en el seno de un espacio determinado de legitimación. La identidad profesional implica así una verdadera negociación entre la persona y su entorno, a través de un complejo proceso comunicacional basado en la calidad de las relaciones con los demás.

Ambos autores coinciden en que la implicación privilegiada en un espacio de reconocimiento identitario particular va a depender estrechamente de la naturaleza de las relaciones de poder que caracterizan a este espacio, así como del lugar que en él ocupa el individuo y su grupo de pertenencia. La noción de "forma identitaria" representa, en ese sentido, las configuraciones típicas de identificación y de categorización de los individuos en relación con los demás y en la duración de una vida, las que permiten definirse a sí mismos e identificar a los demás cuando las categorías oficiales se hacen problemáticas. Las formas identitarias representan diferentes lógicas de acción, justificaciones de las personas acerca

de sus acciones en el campo profesional en un amplio sentido: las prácticas de trabajo o de formación, las racionalidades prácticas, o la búsqueda de empleo (Dubar, 1992).

Sobre esta base conceptual, parece necesario cuestionarse acerca del impacto efectivo a nivel de las identidades profesionales en la empresa provocado por las transformaciones en los modelos de gestión de personas y de organización del trabajo, orientados a una mayor participación directa de los ejecutantes. Por una parte, cabe recordar que la ideología managerial propone la unificación de referencias en torno a la imagen de la comunidad de empresa y a los valores organizacionales. Por otro, los cambios efectivos en las lógicas de organización de la producción dan pistas acerca de una efectiva transformación de las relaciones estratégicas en los espacios cotidianos de trabajo, y en ese sentido, de cambios profundos en los fenómenos de atribución y apropiación identitaria en la empresa.

Al empezar la década de los noventa, Dubar (1991) constataba la existencia de cuatro formas identitarias básicas, generadas como resultado de la aplicación de los modelos de gestión de la movilización de las personas en la empresa. Dos de estas formas identitarias daban cuenta de identidades colectivas resultantes del no-reconocimiento por parte de la empresa de las lógicas de acción de los sujetos. La "identidad fuera del trabajo" (*hors-travail*) era propia a los excluidos de los procesos de movilización propios a los nuevos modelos de gestión, que mantenían un vínculo instrumental en la empresa a fin de mantener su empleo, en donde además del no-reconocimiento en la transacción objetiva del proceso identitario, se desarrollaba una vivencia de ruptura en la transacción identitaria de tipo subjetiva. Por su parte, la "identidad de oficio" o "categorial" correspondía a una lógica de acción basada en la defensa de las competencias e identidades colectivas tradicionales (por tanto de continuidad en la transacción subjetiva) pese a la no correspondencia con los criterios de gestión dominantes, a la ausencia de reconocimiento y al bloqueo de la progresión por parte de la empresa.

Las otras dos formas identitarias se vinculaban al reconocimiento efectivo de las lógicas de acción de los sujetos por parte de la empresa. La primera de ellas, especialmente relevante para nuestro análisis, corresponde a la "identidad de empresa", propia a quienes se comprometían con los procesos de movilización desarrollados en la empresa a partir de su interés por la promoción interna en la institución. La identidad apuntada (visée), en este caso, es aquella que la empresa construye y propone al trabajador: a cambio de la *implicación* personal con el trabajo y con el éxito de la empresa, ésta le asegura la seguridad "subjetiva" del empleo y la progresión probable de su carrera. Más que un sistema de reconocimiento al mérito, la identidad de empresa daba cuenta de una verdadera *negociación* entre la persona y la empresa, en donde la movilización efectiva se intercambia al reconocimiento de la identidad de *responsable*. Es una negociación en torno al plan de formación y de carrera al interior de la empresa, como forma de obtener los medios para realizar el trayecto personal del sujeto.

En una obra reciente, Dubar (2000) cuestiona la viabilidad de este tipo identitario en la empresa contemporánea, en cuanto pareciera no haber resistido a las evoluciones del empleo y del trabajo que caracterizaron a las nuevas racionalizaciones de los años 90. Esta forma identitaria representaría más bien un modelo de referencia para el management que una referencia efectiva para los cuadros enfrentados a la dura prueba de la cesantía. Así también, esta forma identitaria ya no es compatible con las nuevas lógicas de individualización asociadas al modelo de la competencia y organizadas en función del principio la empleabilidad. La empresa, al quedar exenta de la responsabilidad de desarrollar las competencias de sus trabajadores, se libera de la transacción entre movilización y desarrollo, a la base del modelo de identidad de empresa.

La cuarta forma identitaria se refiere a la "identidad de red", y expresa una lógica de acción centrada en la movilidad externa a la empresa. Pese a obtener el reconocimiento por parte de la empresa, estos actores elaboran lógicas de implicación estructruradas en torno a su propia formación, a intereses extra-laborales o a las redes sociales, manifestando una transacción subjetiva en términos de ruptura (Dubar, 1991). Esta forma identitaria sería la expresión más evidente de la primacía de las formas de identificación *societales* por sobre las *comunitarias* en la sociedad contemporánea, es decir, que más que sistemas de posiciones que se reproducen a través de las generaciones, existirían colectivos múltiples, variables y efímeros, que ofrecen recursos de identificación que las personas gestionarían de manera diversa, durante períodos limitados de adhesión. La identidad de red se caracteriza por la primacía del sujeto individual por sobre las pertenencias colectivas, en donde lo central es la realización personal en un contexto de fuerte competencia. Para el autor, sólo la identidad de red parece ser valorada en el contexto actual de mundialización económica, lo que refleja la alta vulnerabilidad de las identidades profesionales contemporáneas, y en ese sentido, una situación de crisis identitaria permanente (Dubar, 2000).

Los trabajos de Sainsaulieu, por su parte, también han constatado la existencia de nuevas configuraciones identitarias propias a la década del noventa, vinculadas a de nuevos tipos de actores en la empresa, portadores de nuevas estrategias de acción. La identidad en el trabajo en la empresa contemporánea estaría fuertemente estructurada por el contenido de las tareas, por la imagen de la empresa como espacio de adquisición de competencias, así como de las relaciones micro-colectivas de trabajo como fuente de afirmación individual y de intercambios cognitivos en el trabajo. La empresa contemporánea se caracterizaría así por la tendencia a la generalización del acceso al poder, la que se acompaña de una repartición más amplia de los recursos estratégicos, así como de formas de poder cada vez más variadas El caso típico es el de un actor micro-colectivo, un grupo formado por algunas personas que pertenecen al mismo servicio, que desarrollan estrategias ofensivas marcadas por la negociación y la movilización de una multiplicidad de recursos vinculados al control de incertidumbres (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995).

Según este modelo, algunas formas de identidad colectiva en el trabajo cpntemporáneo corresponden a los modelos tradicionales heredados de la sociedad industrial (reglamentario, comunitario y profesional), mientras que otras darían cuenta de las transformaciones y tendencias propias a los modelos de empresa de los años noventa (profesional de servicio público, de la movilidad y de empresa). Estos modelos identitarios se entrecruzan con los actores de estratégicos que surgen de las dinámicas de poder al interior de la empresa, ya sea actores antiguos (exigido, amenazado, de control) o actores nuevos (ocasional, emergente y de interfase), dando forma a diferentes "modos de legitimación de la acción", o principios estables de relación con los demás y con la empresa que guían las opciones en las diferentes contingencias.

Cuatro "modos de legitimación de la acción parecen caracterizar a la empresa contemporánea. El "proyecto individual" corresponde a un pacto de intercambio entre el individuo y la empresa que permite la realización de proyectos diferentes. La "realización profesional" manifiesta un modo de legitimación de la acción basado fundamentalmente en la calidad del trabajo y en el perfeccionamiento profesional. La "finalidad de empresa" da cuenta de un modo de legitimación del comportamiento de los actores en que el valor decisivo es el resultado de la empresa, el objetivo y la misión de la organización. La "integración comunitaria", finalmente, representa una forma de legitimación en donde lo principal es la manifestación de la negativa, de la denuncia y del fuerte malestar social (Francfort et al., 1995).

La segunda perspectiva de análisis acerca del tipo de relación que establecen los actores de la empresa contemporánea tiene que ver con las nuevas formas de constitución y pertenencia social de los ejecutantes. Esto, porque la experiencia de participación directa se vincularía directamente con el desarrollo de procesos de "pertenencia productiva" (Laville, 1992a) en las unidades de trabajo, facilitados por la socialización del debate técnico, el cual sirve de catalizador para la emergencia y la difusión de un referencial común para el conjunto de actores.

En relación a este punto, Dodier (1995, 1997) ha propuesto la noción de "solidaridad técnica", referida al vínculo que establecen entre las personas en torno a un objetivo común de actividad, orientado al buen funcionamiento de los objetos. Según este autor, la actitud funcional de la "solidaridad técnica" parece inundar todas las relaciones en la organización flexible, transformándose ella misma en una referencia absoluta en las relaciones sociales. Esto afectaría fuertemente el desarrollo de otro tipo de solidaridad basada en el respeto de reglas comunes, la "solidaridad social", la que resulta central para la constitución de un colectivo y para el desarrollo de la pertenencia de las personas hacia él. Ya que en la empresa contemporánea la obligación no es el respeto de la regla sino únicamente la actitud funcional hacia el sistema, los operadores van a tener progresivas dificultades para aspirar a vivir en sociedad, es decir, a organizarse a través de la "solidaridad social".

La participación directa en el trabajo contemporáneo puede vincularse además al surgimiento de nuevos referentes de legitimación social, en cuanto se transforman las convenciones estables de juicio y de reconocimiento mutuo entre las personas (Boltanski y Thévenot, 1991). Périlleux (1997, 2001) ha constatado que la exigencia de implicación y compromiso personal en la empresa flexible estaría caracterizada por la de-formalización de las pruebas de grandeza (*épreuves de grandeur*) en el trabajo y por la anulación de múltiples convenciones de naturaleza doméstica que regulaban los colectivos (tales como la promoción según la antigüedad, la estabilidad, etc.), otorgando una fuerte precariedad a los compromisos mutuos. Según este modelo de análisis, la *de-prescripción* y la *fluidificación* de las pruebas de grandeza en el trabajo se reflejan en una puesta a prueba constante de las personas, cuyos efectos se hacen cada vez más irreversibles e incuestionables, retornándose la culpa hacia los propios individuos, desestabilizando los modos de autorrealización esperados en el trabajo, en donde se impone un modelo basado en la transacción en un flujo de incidentes, que insiste en la plasticidad del actor, sacrificando la seguridad y la coherencia personal, lo que probablemente lleve al abatimiento emocional y a la inseguridad psicológica.

En esta misma orientación, Boltanski y Chiapello (1999) proponen que las nuevas formas de justicia local se basan en la *actividad* como exclusivo "principio superior común", a partir del cual son juzgados los actos, las cosas y las personas. La grandeza de las personas se manifestaría en el paso desde un proyecto a otro, lo que lleva a que todo el peso normativo de esta "*cité* por proyectos" se encuentre en la importancia asignada a la relación cara a cara, a la responsabilización, a la confianza y a la cooperación. Ahora bien, la autonomía y la responsabilidad en la empresa contemporánea serían fenómenos fuertemente ambiguos, ya que la visibilidad de los esfuerzos y cualidades desarrolladas por las personas es generalmente de carácter local, lo que no permite su generalización fuera del lugar específico de trabajo. El aumento de autonomía se acompaña además de un aumento de las exigencias y de las coerciones en el trabajo. La recompensa a los esfuerzos cumplidos poco tiene que ver con sanciones positivas sino más bien en el hecho de suspender temporalmente la sanción negativa del despido.

Lo anterior permite adoptar la tercera perspectiva de análisis acerca de las relaciones establecidas entre los actores de la empresa contemporánea, centrada en el vínculo existente

entre la participación directa y las formas contemporáneas de dominación social en la empresa. Desde los primeros años de aplicación del modelo managerial, diferentes autores han propuesto que las nuevas prácticas de trabajo y de movilización de las personas dan cuenta de la renovación de las formas de dominación social en el trabajo, a través de las cuales la relación de asimetría propia de la organización productiva es vista como legítima por los propios miembros, permitiendo su implicación voluntaria a la vida de la empresa. La expresión y la participación de los trabajadores representan, según esta lógica, los nuevos fundamentos sobre los cuales se hace descansar la obediencia social en la organización (Tixier, 1988).

Según plantea Courpasson (1997, 2000), la relación entre las personas y la organización se caracteriza por su carácter desigual y legítimo, en cuanto la experiencia de dominación es vivida por las personas como una obediencia aceptada, en razón de una serie de expectativas acerca de lo que el dominante les otorgará, que los lleva a justificar el intercambio y a estabilizar la relación. Más que una sumisión absolutamente obligada, la dominación en las organizaciones se manifestaría como una *dinámica política* basada en el ejercicio de una *potencia*, la que representaría una amenaza latente acerca de un poder que podría ejercerse en algún momento incierto. Este modelo de la dominación propone como elemento central la noción de *coerción* (*contrainte*), que da cuenta del proceso de internalización de las conductas normativas en términos de la individualización del "consenso" a partir del cual se funda la aceptación de la norma impuesta.

Según este razonamiento, el management contemporáneo refleja una profunda renovación de los modos de gobierno organizacional, la que se expresa a través de la creación de espacios ambiguos de negociación –de autonomía- sobre un fondo siempre constante de coerción, proceso que es posible gracias a un doble mecanismo. Por una parte, se externalizan de los espacios de legitimación del control organizacional hacia el mercado, frente a cuya coerción el poder de la organización se haría nulo. La legitimidad "liberal" del mercado se transforma así en la fuente básica de legitimación, que permite la intensificación de los mecanismos de control social y organizacional en los espacios internos. Por otra parte, los nuevos modelos de gobierno organizacional desarrollan espacios limitados de autonomía y de regulación entre los actores locales, que exigen la articulación fina y contingente de la confianza y del control.

De esta manera, el individuo posee aparentemente la posibilidad de optar acerca de su implicación y del lugar de esta implicación en la organización. Sin embargo, su interacción cotidiana con los instrumentos de gestión (evaluaciones, promociones, comparaciones) da cuenta de un efecto de coerción sin violencia que va a guiar su conducta en múltiples circunstancias. De hecho, se produce una suerte de negociación organizacional –ambivalente- en torno a las posibles recompensas a obtener a partir del éxito individual, el que paradójicamente depende cada vez más de la voluntad de los demás, aquellos con quienes se coopera cotidianamente.

Se ejerce así una forma de "coerción-flexible" *(contrainte-souple)*, en donde las acciones y las opciones de las personas son encuadradas no a partir de coerciones directas sino a través de las profesionalidades y de los modelos de gestión, traduciéndose finalmente en forma de reglas o instrumentos concretos de gestión. Si bien el individuo raramente va a ser sancionado, poco a poco se irá construyendo una reputación en torno a él, y en el peor de los casos una irreversible marginalización lo obligará a desaparecer o a partir de la organización. La lógica de la coerción-flexible expresa el convencimiento compartido entre las personas en cuanto que las normas prescritas son inevitables para todo el mundo, es decir, que las personas no pueden optar sino a desarrollarse profesionalmente, a implicarse en la organización y a obedecer los principios constitutivos de las nuevas profesionalidades.

La coerción-flexible se enmarca en la construcción de una "cultura de la precariedad" al interior de la organización, que se funda en la aceptación lúcida y pragmática de la exclusión y de la marginalización como sanción posible en caso de escapatoria. La coerción es flexible porque no existe ninguna regla o procedimiento que la formalice verdaderamente. Cada persona es libre de aceptar o de rechazar una nominación a un proyecto, pero sabe perfectamente que un rechazo equivale a cuestionar los criterios de designación de las personas de valor, y que su respuesta será interpretada en función del preciso esquema del "buen ejecutivo" que se promueve. La sanción, que puede ir desde la reprimenda hasta la exclusión, es conocida y aceptada colectivamente (Courpasson, 1997, 2000).

En la misma orientación, Martuccelli (2001) propone que la *iniciativa* de los asalariados en el trabajo, propia a los modelos de gestión vigentes, lejos de representar un espacio naciente de libertad o de poder para los trabajadores, corresponde a una de las dimensiones centrales a través de las cuales se expresa la dominación en la condición moderna. La facultad siempre existente de acción por parte del actor daría cuenta, en ese sentido, de la extrema elasticidad que caracteriza la vida social de la modernidad.

Según este modelo, a través de la iniciativa los individuos vivirán la acción en términos de dominio (*maîtrise*) personal, aún cuando no posean globalmente el control de la situación, lo que permite entender la mantención y la no-contestación de determinadas formas de dominación. De hecho, las reacciones de los trabajadores al llamado permanente de la empresa contemporánea a una mayor implicación e iniciativa se caracterizan en la mayor parte de los casos por la adhesión, buscando mantener al mismo tiempo determinadas formas tradicionales de resistencia obrera.

La iniciativa en el trabajo, en este sentido, puede ser considerada como la faceta activa de la experiencia pasiva de la dominación, vivida por la persona a partir del dominio que tiene sobre su entorno, del control más o menos durable que ejerce, del hacerse cargo de sí mismo. La práctica cotidiana de la iniciativa sería sabiamente adaptada, en cuanto manifiesta la búsqueda de un margen de acción al interior de una situación determinada que, en lo esencial, el actor no busca en absoluto modificar.

Ahora bien, la inagotable invitación a la iniciativa se acompaña del llamado a desarrollar competencias transversales, lo que llevaría a que todo resultado obtenido por la persona pueda ser considerado insuficiente, lo que finalmente se traduciría en la intensificación del trabajo, es decir, en una nueva forma de usura. Al mismo tiempo, el llamado a la iniciativa se acompaña en la mayor parte de los casos de una intensificación de la supervisión y la vigilancia en el lugar de trabajo. Así también, el aumento de la implicación no conlleva una recalificación profesional sino, por el contrario, implica a menudo la desestabilización de los saber-hacer obreros. Más aún, señala el autor, la implicación de los trabajadores no se traduce en ningún caso en un aumento de poder, incluso cuando se implementan sistemas de remuneración basados en la distribución de acciones. Pese a los espacios de iniciativa dejados a los trabajadores, el marco global de dominación se mantiene intacto (Martuccelli, 2001).

1.4 La participación directa en las empresas chilenas

La evolución de la noción de participación directa antes retratada adquiere formas especiales en función de las profundas mutaciones económicas, sociales y políticas que caracterizan los últimos cincuenta años de la historia de Chile, marcadas principalmente por la adopción del modelo económico neoliberal -hoy día hegemónico en toda

Latinoamérica- en un contexto de extrema restricción de las libertades individuales y colectivas, propio a la dictadura militar (1973-1990).

Cabe señalar que antes del golpe militar, el gobierno de la Unidad Popular (1970-1973) había desarrollado un complejo programa de *Democracia Industrial*, a través del cual se intentó canalizar el aporte del movimiento obrero chileno, quien había sido protagonista central en las evoluciones del sistema económico y político desde principios del siglo XX. Concretamente, se desarrolló un modelo de cogestión en las empresas del Área de Propiedad Social de la economía, que basó su buen funcionamiento en el nivel de apoyo y de presión de las bases (Espinosa y Zimbalist, 1984), y al mismo tiempo se enfrentó progresivamente a la oposición de los sindicatos, quienes vieron en la cogestión una amenaza a su rol de defensa y de representación de los trabajadores en la empresa[11] (Zapata, 1975; Ruiz-Tagle, 1982). La práctica de la participación de los trabajadores se transformó en uno de los mayores puntos de conflicto al interior del movimiento sindical chileno, haciendo surgir una serie de contradicciones y diferencias que desafiaron la histórica y exitosa estrategia de "unidad sindical" hasta ese momento desarrollada.

La reorganización radical de la economía chilena realizada desde fines de la década del 70 se basó en la apertura comercial y la transnacionalización del capital, las cuales marcaron una profunda transformación de la estructura industrial del país, es decir, la desarticulación de los sistemas industriales que caracterizaron el modelo de "industrialización sustitutiva de importaciones" vigente durante la mayor parte del siglo XX. En términos generales, se desarrollaron los sectores exportadores (*commodities* industriales que provienen de recursos naturales, productos manufacturados tradicionales y productos industriales basados en recursos naturales), y se consolidaron nuevas cadenas productivas a partir de una nueva distribución espacial de las actividades productivas en torno a las actividades mineras[12], forestales, pesqueras, industrias de recursos naturales y de servicios financieros y comerciales. La reestructuración del sector industrial se caracterizó por el bajo nivel de innovación tecnológica y por el énfasis puesto en la racionalización con reducción de empleo y la reducción de remuneraciones, modelo que se desarrolló a partir de dos pilares fundamentales: la subcontratación y los bajos costos laborales (Abramo, Montero y Reinecke, 1997).

---

[11] Este modelo encontró especiales dificultades en el sistema de relaciones laborales de CODELCO., empresa estatal en la que se desarrolla la presente investigación. El sistema de cogestión produjo fuertes conflictos entre la Administración de la empresa y los sindicatos, quienes reaccionaron vivamente frente a una lógica de expresión y de participación que amenazaba directamente su hegemonía en la representación de los trabajadores. Pese a las tensiones, y a condición de delimitar claramente las funciones y los ámbitos de acción de los representantes (no sindicales) de los trabajadores, el sistema de cogestión logró afianzarse y se tradujo en iniciativas de gestión social y de vinculación de incentivos a la producción (Zapata, 1975).

[12] En el sector minero, en donde se centra esta investigación, la reestructuración económica neoliberal impulsada durante el régimen militar ha implicado simultáneamente la atomización de la producción estatal (CODELCO) y la penetración acelerada de empresas transnacionales privadas, cuyo destino principal ha sido la actividad minera del cobre, a partir de la conjunción entre una legislación especial que (des)regula la actividad minera y otra que (des)regula los flujos de inversión extranjera directa. Durante la década del 90 la minería chilena experimentó un profundo ciclo de expansión. Las exportaciones mineras continúan siendo la principal fuente de generación de divisas, particularmente las del cobre (cerca de un 40% de las ventas al exterior en 1995), lo que paradójicamente se expresa en la disminución relativa de su aporte tributario al Estado. A nivel salarial, se ha constatado la tendencia al aumento permanente de la rentabilidad de los costos salariales de la minería privada en relación a la minería estatal, relacionadas con el relativo congelamiento de la evolución de los salarios y el aumento sostenido de las productividades medias de la mano de obra (Agacino, González y Rojas, 1998).

En este sentido, un aspecto crucial de la reestructuración de la economía chilena se refiere precisamente a la relación salarial, en donde se observó un proceso simultáneo de activación y de precarización del empleo (Samaniego, 2000). La flexibilidad del sistema descansaría en la mantención de "contratos flexibles", que determinan la existencia de una masa flotante y rotatoria de trabajadores, que se caracteriza por su falta de pertenencia y su condición de disponibilidad (Echeverría y Herrera, 1995). Las reformas normativas del empleo condujeron a la poda sistemática y radical de los derechos laborales individuales y colectivos, de manera de reducir la protección legal sobre el trabajo y realizar un ideal de sociedad supeditada al funcionamiento del mercado. La reforma no respondió a problemas coyunturales o permanentes vinculados al empleo, sino más bien a la intención de implementar un mercado del trabajo coincidente con una política de apertura comercial unilateral y de potenciación de los sectores exportadores de materia prima, complementada con una estrategia generadora de empleo basada en el uso intensivo de mano de obra barata y poco calificada (López, 2004).

Este contexto explica que las estrategias contemporáneas de adaptación de las empresas chilenas se enfoquen prioritariamente a los costos asociados al factor trabajo. Las lógicas de flexibilización de una proporción importante de las empresas no pueden clasificarse dentro de la tradicional distinción entre estrategias defensivas o reactivas (de reducción de costos a partir de la precarización del trabajo y la transferencia de riesgos a las unidades más débiles de la cadena productiva) y estrategias ofensivas o anticipatorias (más orientadas a la calidad y a la variedad a partir del intercambio de conocimientos y tecnología), ya que sus estrategias son a la vez altamente ofensivas, innovadoras, anticipatorias, incluyendo al mismo tiempo una extrema precarización del trabajo y la estructuración de cadenas de subcontratación altamente inequitativas (Abramo et al. 1997).

Las reformas económicas y sociales desarrolladas durante los últimos treinta años impactaron profundamente al movimiento sindical chileno, quien no sólo debió enfrentar los procesos vinculados a la mundialización sino además a los efectos políticos y sociales relacionados con la dictadura. El debilitamiento de su capacidad de acción se expresa en la disminución de la afiliación y de la negociación colectiva, en las dificultades para representar a las nuevas categorías de trabajadores, así como en el cada vez menor nivel de influencia en las grandes decisiones sociopolíticas y económicas del país (Campero, 2000). De hecho, las actividades más dinámicas de la economía chilena actual (financieras, comercial, de servicios, de transportes y de telecomunicaciones) son precisamente aquellas en donde no existe una tradición sindical ni una identidad social fuerte (Rojas y Aravena, 2000).

La reestructuración económica neoliberal enmarca fuertemente las diferentes experiencias de innovación organizacional orientadas a desarrollar la participación directa en las empresas, que tímidamente comenzaron a ver la luz durante la década del 90. Si bien la mayor parte de las empresas señalan encontrarse en procesos de cambio organizacional, estos tienden a privilegiar la rentabilidad de corto plazo a través de la racionalización y del cambio de estructura, en los cuales se les da poco espacio a prácticas referidas a entregar poder y participación al personal (Raineri, 2001).

Con respecto a la participación de los trabajadores, se han observado iniciativas específicas de desarrollo de la gestión participativa, circunscritas principalmente a algunas empresas de propiedad estatal (CODELCO, PETROX, ENAP y ENAMI), de especial relevancia para el funcionamiento económico del país, en el marco de pactos de gobernabilidad -*Alianzas Estratégicas*- entre las direcciones y las organizaciones sindicales. En todos estos casos, los procesos de alianza han surgido como respuesta a situaciones de crisis, referidas ya sea a problemas institucionales, amenazas de privatización, amenazas de reducción de dotación, cambios de administración o caídas en los precios de comercialización de

productos. Las alianzas se han establecido principalmente en torno a proyectos comunes de empresa, que han incluido como principales componentes el carácter estatal de la propiedad de las empresas y los procesos de modernización a desarrollar. Los objetivos de estos pactos se orientan principalmente a ganar gobernabilidad y competitividad a partir del desarrollo de confianzas recíprocas entre las partes (Estévez y Abarzúa, 2000).

La gestión participativa ha sido reiteradamente señalada por el gobierno chileno como una de las prioridades fundamentales en la gestión sus Servicios Públicos. En la práctica, sin embargo, se ha constatado un estancamiento en el funcionamiento de este tipo de iniciativas, las que se caracterizarían por la inexistencia de una visión compartida y una estrategia de cambio, la escasa aplicación de técnicas de participación, el énfasis legalista de las innovaciones, así como la falta de credibilidad y el aislamiento de los directivos con respecto al resto de los funcionarios (Ramírez, 2003).

En cuanto a las empresas privadas, además de algunas iniciativas de Alianza Estratégica similares a las desarrolladas en las grandes empresas estatales (minera Disputada, Telefónica) las experiencias de participación directa parecen ser más bien aisladas y en forma de dispositivos puntuales de participación (círculos de calidad y programas de calidad total), los que han tendido a fracasar por efecto de asfixia, explicada por los propios actores de la empresa en razón de la ausencia de expertos y del cortoplacismo de los empresarios (Guerra, 1994).

No obstante, desde los escasos espacios de concertación social existentes en el país[13], la gestión participativa sigue siendo promovida al empresariado como la expresión de un nuevo tipo de relaciones laborales, propio a las empresas modernas que valoran el recurso humano, que provoca el involucramiento de los trabajadores y el mejoramiento de la productividad y calidad de la empresa (Frías, 2001).

[13] Nos referimos aquí a las propuestas del CNPC, organismo tripartito (gobierno, empresarios y trabajadores) encargado de apoyar a las empresas chilenas para enfrentar los desafíos competitivos del país, a través de la aplicación de modelos, herramientas y prácticas de mejoramiento de la gestión y de las relaciones laborales (CNPC.cl).

2. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El fenómeno de la participación de los trabajadores se caracteriza por su compleja vinculación con una extensa trama de fenómenos organizacionales que reflejan la evolución del trabajo humano y de las empresas durante las últimas décadas. Comprender las lógicas de acción desarrolladas por las personas frente a la invitación de la empresa a participar requiere necesariamente abordar diferentes dominios a través de los cuales evoluciona una empresa en un período determinado. La problemática de esta investigación, entendida como la puesta en relación argumentada de las consideraciones que permiten definir una pregunta de investigación (Mucchielli, 1996), se vinculó estrechamente a la empresa en donde se desarrolló el estudio –CODELCO-, y fue definida progresivamente a medida que se profundizaba en la revisión teórica del fenómeno participativo y se confrontaba con la información de terreno.

A continuación se entrega una visión general acerca del desarrollo del proceso de investigación. Luego de describir las principales características de la empresa en donde se centró el estudio, se justificará la opción de haber desarrollado un estudio monográfico en una Unidad específica de la empresa. Así también, se detallarán las opciones metodológicas fundamentales que han enmarcado el desarrollo de esta investigación, las cuales dan cuenta esencialmente de una perspectiva interaccionista de investigación cualitativa

2.1 El terreno de investigación

La investigación de terreno se llevó a cabo en CODELCO (Corporación de Cobre de Chile), principal empresa estatal chilena y primer productor mundial de cobre. La evolución de esta empresa durante los últimos diez años ha estado fuertemente marcada por la evolución tecnológica, la reestructuración del empleo, la implementación de un osado programa de negocios, así como de un estricto sistema de racionalización de la gestión, dimensiones de innovación que se acercan estrechamente a las lógicas de producción implementadas en todas las empresas del sector minero de la economía chilena.

Actualmente CODELCO es el primer productor de cobre del mundo. Posee activos propios por US$ 8.092 millones y un patrimonio de US$ 2.821 millones, a diciembre de 2003. Las operaciones de CODELCO se realizan a través de cuatro Divisiones mineras: Codelco Norte (55% de la producción de CODELCO, 8.116 trabajadores), Salvador (5% de la producción, 1.807 trabajadores), Andina (14% de la producción, 1.159 trabajadores) y El Teniente (20% de la producción, 4.813 trabajadores) (codelco.com).

La evolución de las cifras de empleo de CODELCO durante los últimos años da cuenta de la progresiva sustitución del empleo directo por empleo indirecto. Sin considerar la dinámica específica de la exploración y creación de nuevas faenas productivas, se observa que si bien el empleo actual total de la empresa es bastante cercano al de 1990, el empleo subcontratado al interior de este total casi se ha duplicado. El siguiente cuadro refleja claramente esta evolución.

	1990	1996	2003
Total dotación	42.002	35.298	43.529
Personal propio	27.421	18.879	16.595
Contratistas de operación	8.204	7.998	17.614

Contratistas de inversión	6.377	8.421	9.320
% Contratistas	**34,7**	**46,5**	**61,9**

Fuente: CODELCO, Memorias anuales 1990, 1996 y 2003 (codelco.com)

En cuanto a la participación de los trabajadores, durante la década del noventa se ha intentado desarrollar en CODELCO un modelo de gestión de empresa del Estado que privilegia la concertación en las relaciones laborales como forma de asegurar la viabilidad de la empresa en el largo plazo. El rol de la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC) y de las demás organizaciones sindicales en las grandes definiciones de la empresa fue reconocido a través de la firma de la Alianza Estratégica (1995) y concretizado en el Proyecto Común de Empresa (2001). En los diferentes momentos en que se ha afianzado esta lógica de participación de los trabajadores se ha declarado además la importancia de extenderla a las áreas de trabajo, es decir, de desarrollar la participación directa como extensión del modelo "democrático" de gestión promovido a nivel institucional.

Al mismo tiempo, la gestión de CODELCO durante la década del 90 da cuenta de las principales tendencias de racionalización al interior de las empresas propias al capitalismo contemporáneo. En este sentido, la empresa ha puesto un fuerte énfasis en el desarrollo de la lógica de Unidades de Negocio, en la búsqueda de mayor flexibilización de la gestión de la mano de obra basada principalmente en la sustitución del empleo directo por indirecto. Así también, se ha promovido la flexibilización y la individualización de los sistemas de gestión de recursos humanos, donde resaltan particularmente los intentos por introducir dimensiones variables en los sistemas de remuneración y la intención de desarrollar un modelo de gestión de competencias que permita la adaptación de los trabajadores a las exigencias que imponen las nuevas tecnologías y los nuevos criterios de gestión. Coherentemente con las evoluciones de los modelos de gestión de los años 80 y 90, se ha realizado un esfuerzo no menor por promover la movilización de los trabajadores en torno a los valores y a la imagen de la empresa, así como en torno a la calidad y el mejoramiento continuo.

2.2 La opción de la monografía

Esta investigación se ha interesado en los procesos de innovación organizacional que promueven la participación directa de los trabajadores en CODELCO. En este sentido, se consideró pertinente aterrizar la comprensión del fenómeno a partir del análisis de alguna experiencia específica de innovación desarrollada al interior de la Corporación.

Entre las diferentes experiencias "participativas" realizadas durante los últimos años en CODELCO, una de ellas –realizada en torno al trabajo de mantención de una Unidad Productiva específica en una División de la Corporación- es constantemente identificada como un ejemplo de adopción de criterios de participación en el trabajo[14]. El proceso de cambios ahí desarrollado durante los últimos años ha sido insistentemente considerado como un caso ejemplar de innovación y de gestión participativa, resaltándose sus logros tanto en el desarrollo de nuevas competencias entre los trabajadores de las áreas de trabajo, como en las capacidades autogestionarias de los equipos, en el manejo de alta tecnología, y en la concertación y la participación de los representantes sindicales.

[14] En el presente documento se ha optado por no identificar esta Unidad Productiva.

En lo que se refiere a la mantención, esta Unidad Productiva cuenta con cerca de veinte supervisores y una centena de trabajadores de base (mantenedores mecánicos, eléctricos e instrumentistas), con los cuales colabora un número no menor de trabajadores externos (contratistas). Concretamente, se desarrolló un estudio cualitativo y emergente focalizado en el proceso de cambios desarrollado, el cual buscó identificar los principales aspectos que entraron en juego al momento de desarrollar mayores espacios de decisión para los trabajadores en su actividad cotidiana. Este estudio puede entenderse como una *monografía*, en cuanto es un análisis completo y detallado, bajo todos los aspectos, del funcionamiento de una entidad humana y social, buscando dar cuenta de las interacciones entre los subsistemas que componen la realidad, así como de las relaciones entre estos elementos internos y los diferentes elementos pertinentes del contexto, de manera de dar una visión coherente y comprehensiva del funcionamiento de la totalidad (Mucchielli, 1996).

En primer lugar, se buscó comprender el "contexto estructural" (Strauss, 1992b) del fenómeno participativo, lo que implicó centrarse en la comprensión de los acuerdos, estrategias y tensiones que han marcado a los procesos de innovación de CODELCO. Aquí, el foco de análisis estuvo puesto en las políticas corporativas vinculadas a la Alianza Estratégica con los trabajadores, al desarrollo de la gestión participativa y al Proyecto Común de Empresa acordado con los sindicatos. Así también, se intentó comprender la situación actual de la empresa -tanto a nivel económico como político- al interior del sistema socio-productivo chileno.

Luego, se buscó la comprensión del "contexto de negociación" (Strauss, 1992b) entre los actores, que dio forma a la modernización de esta Unidad Productiva durante los últimos años, y la manera en que ellas han afectado la actividad de mantención de la Unidad Productiva. Este nivel comprensivo se centró directamente en las transformaciones desarrolladas tanto a nivel organizacional como en el análisis del proceso productivo existente en la empresa y en la Unidad estudiada, lo que contempló analizar las dependencias que se establecen entre las distintas sub-unidades, su articulación con el proceso de producción, así como la lógica que estructura los diferentes puestos de trabajo.

Paralelamente, se hizo necesario comprender y analizar las reglas y procedimientos de decisión que norman el comportamiento de los trabajadores, poniendo especial atención a las diferencias existentes entre el trabajo prescrito y el trabajo realmente ejecutado. Los sistemas de reglas analizados cubrían diferentes ámbitos, tales como la utilización del tiempo (horarios, turnos, etc.), los recursos financieros directos e indirectos (salarios y primas); la movilidad de los recursos humanos (reclutamiento, formación, formas contractuales, etc.), o las formas de evaluación y control del personal (Piotet y Sainsaulieu, 1994).

2.3 Las orientaciones metodológicas de la investigación

Esta investigación ha buscado comprender las lógicas de acción que asume el actor de terreno frente a las transformaciones contemporáneas de la empresa, orientadas al desarrollo de una mayor autonomía en el trabajo, en el contexto de la progresiva individualización de la relación salarial. Esto ha obligado a caracterizar y contextualizar la invitación que la empresa hace a las personas para involucrarse, el rol que en este llamado juegan las instancias de representación sindical de los trabajadores, así como las características del trabajo productivo que se realiza en terreno. Sobre esta base, el presente estudio se enfrenta al desafío de identificar la naturaleza y la posición de los principales

actores de la empresa, a fin de comprender sus lógicas de significación y los principales elementos que entran en juego al relacionarse entre sí.

El marco de investigación, de carácter interpretativo, se basó en una concepción de la acción de los miembros del colectivo en cuanto una relación siempre variable entre las formas de los comportamientos y las significaciones que los actores les asignan a través de sus interacciones sociales. Las bases estructurales e institucionales de los procesos participativos (vinculadas principalmente a la organización del trabajo y a la gestión de la empresa) se concibieron como las condiciones ecológicas que enmarcan la acción en la cual los actores se implican, por lo que su consideración se hizo imprescindible para lograr comprender los fenómenos de creación y atribución de sentido (*sense-making*) (Lessard-Hébert et al., 1997).

Ya que el interés principal de la investigación estaba centrado en la comprensión de las lógicas de acción y de representación de los actores de terreno enfrentados a las innovaciones organizacionales vinculadas a la participación directa, el enfoque metodológico adoptado permitió un acercamiento abierto al fenómeno, a partir de objetivos generales de carácter descriptivo y comprensivo. Se optó por una lógica de investigación de tipo exploratorio, que definió el desafío de descubrir, de hacer emerger, de construir un esquema teórico de inteligibilidad del fenómeno más que confirmar o rechazar alguna hipótesis concebida a priori.

La perspectiva metodológica cualitativa adoptada se inspiró fundamentalmente en el modelo de la "*grounded theory*", desarrollado a partir de los trabajos de Anselm Strauss (1992a, 1992b, Glaser y Strauss 1967). Basado en un enfoque interaccionista, que concibe la sociedad como una producción colectiva desarrollada a partir de las relaciones intersubjetivas entre las personas, este modelo propone un acercamiento metodológico sistemático en el cual se vinculan estrechamente el trabajo empírico y el trabajo teórico, a fin de construir "teorías fundadas en los hechos" generadas a partir de las informaciones contextualizadas en el terreno.

Si bien la inspiración metodológica fundamental de la presente investigación se orienta al desarrollo de una teoría fundada acerca los fenómenos sociales vinculados a la participación de los trabajadores en CODELCO, se adhirió en la práctica a la postura planteada por Maroy (1995), quien propone la compatibilidad entre la posibilidad de generar una teoría local sin renunciar automática y completamente a la utilización de cualquier teoría anterior. Esto significa aceptar la posibilidad de incluir hipótesis de trabajo, incluso si ellas deben ser rápidamente abandonadas. En este sentido, se hace importante reconocer la existencia de objetivos comprensivos que constituyeron implícitamente hipótesis preliminares cuya pertinencia heurística se evaluó en función de la información de terreno. Este procedimiento consideró además la triangulación del análisis con los profesores miembros del comité de acompañamiento doctoral.

Así definidas las opciones metodológicas de la investigación, se elaboró un dispositivo de recolección de información que permitiera comprender en profundidad tanto las lógicas de acción y significación de los actores asociadas a lo participativo como al entorno del fenómeno, a partir de las combinación de tres actividades fundamentales: la observación directa en terreno, la realización de entrevistas semi-estructuradas y la revisión de documentación relevante.

La forma en que se seleccionó de los diferentes informantes se inspiró en la lógica de *muestreo teórico*, el cual se refiere a la elección de una serie de eventos considerados como representativos de una situación o de un fenómeno de significación, y de la búsqueda de la variación máxima de fenómenos en función de las categorías que surgen del análisis (Glaser y Strauss, 1967). En ese sentido, el muestreo teórico da cuenta no sólo de la estrategia de

selección de sujetos sino principalmente de la lógica de desarrollo y de consolidación del proceso de teorización. La selección de entrevistados y situaciones de observación se realizó en función de un proceso *preliminar* de categorización de la información, siendo influenciado además por las sugerencias que los propios entrevistados iban haciendo acerca de otros actores portadores de visiones relevantes a recoger en relación a los fenómenos tratados.

En total, se registraron 32 entrevistas semi-estructuradas, de las cuales 13 correspondieron a trabajadores de mantención (10 individuales y 3 grupales), 14 a supervisores (12 individuales y 2 grupales), 3 (individuales) a ejecutivos y 3 (individuales) a dirigentes sindicales. Dadas las condiciones geográficas y de movilidad de la División a la que pertenece la Unidad Productiva, la recolección de información se realizó a través de estadías en terreno de dos o tres días, de carácter semanal o quincenal.

Con respecto al análisis de la información, el modelo de la "*grounded theory*" propone el "método de comparación continua", que supone la realización procedimientos sistemáticos y explícitos de codificación y de análisis que permitan hacer plausibles las diferentes categorías, propiedades e hipótesis acerca de los problemas estudiados. Según lo plantean los fundadores del modelo (Glaser y Strauss, 1967) el método de comparación continua se estructura en torno a cuatro etapas no lineales que se alimentan mutuamente: la comparación de ocurrencias, la integración de las categorías, la delimitación de la teoría y la saturación teórica.

Cada entrevista fue transcrita íntegramente, y sometida a un trabajo de categorización abierta acorde a las orientaciones metodológicas ya revisadas. Progresivamente se fue realizando la integración temática a partir de diferentes categorías emergentes, las que en términos generales coincidieron con aquellas generadas en el proceso de análisis preliminar realizado durante los meses de trabajo en terreno. Se llegó así una estructura integrada de comprensión del fenómeno participativo en CODELCO.

Cabe señalar que el trabajo de análisis cualitativo permitió redefinir y enriquecer la problemática del estudio, y al mismo tiempo despertó la necesidad de ampliar y profundizar ciertas bases teóricas de la investigación, en donde el marco conceptual antes presentado constituye el resultado final.

2.4 Los principales resultados de la monografía

La transformación del trabajo de los mantenedores de la Unidad Productiva estudiada ha sido el resultado de la confluencia de diversas transformaciones que ha sufrido la División de la que forma parte -y CODELCO en su conjunto- en los últimos años, las que se refieren a tres dimensiones fundamentales:

- La tecnología: avances continuos debido al incremento de la producción, que determinan la juxtaposición de escenarios productivos de diferente naturaleza.
- El empleo: entrada masiva de trabajadores externos que vienen a sustituir el empleo interno de CODELCO. Paralelamente, se focalizan los mantenedores propios en las tareas de mayor agregación de valor.
- La gestión: introducción de un estricto sistema de racionalización orientado a la reducción de costos y la agregación de valor, así como a la planificación y el control de metas. Fuerte énfasis otorgado a la adopción de la visión de negocios y al mejoramiento continuo en todas las actividades de trabajo.

La gestión social de estas transformaciones se desarrolló en torno a la elaboración de una "*nueva visión*" del trabajo de mantención, que utilizó fuertemente las nociones de *enriquecimiento* y *crecimiento* en el trabajo, a fin de promover dos tipos de comportamientos entre los trabajadores:

- Aceptar nuevas responsabilidades: organizadas en torno a la lógica de área de responsabilidad individual.
- Realizar estudios: técnicos o universitarios en su especialidad de mantención.

Las nuevas responsabilidades que fueron delegadas a los trabajadores de mantención son de tres tipos diferentes, las cuales pueden organizarse en un continuo de enriquecimiento del trabajo:

- El control de trabajadores subcontratados: inspección, definición de la dotación requerida, asignación de tareas, control de resultados.
- La gestión de la mantención: planificación a corto plazo, compra de repuestos y materiales, registro de procedimientos.
- El desarrollo de innovaciones: mejoras o redefinición de los procesos de gestión y mantención.

Al analizar las prácticas de trabajo efectivamente realizadas por los trabajadores de mantención, es posible diferenciar tres lógicas a partir de las cuales se organiza el trabajo:

- La lógica tradicional: marginal, desarrollada solamente por algunos trabajadores más antiguos, en las áreas más antiguas de la Unidad Productiva. Se reproduce el esquema histórico de organización, según el cual los mantenedores sólo ejecutan procedimientos en terreno.
- La lógica intermedia: mayoritaria, desarrollada en las áreas antiguas de la Unidad Productiva. La mayoría de los mantenedores realiza las nuevas funciones de control de terceros, mientras que las tareas de gestión de la mantención son atribuidas a un solo miembro del grupo de mantención.
- La lógica enriquecida: observable solamente en las áreas más nuevas de la Unidad Productiva y en las especialidades de mayor desarrollo tecnológico. Cada trabajador asume individualmente las tres funciones enriquecidas y se coordina fluidamente con su grupo.

El referente central de legitimación de la actividad profesional para la mayor parte de los trabajadores de mantención continua siendo la competencia para realizar las actividades de ejecución de la mantención en terreno. Esto se traduce en distintos ámbitos de tensión de las relaciones:

- La apreciación crítica acerca de la forma en que la Administración gestiona actualmente el área de mantención.
- La deslegitimación del rol de la supervisión en terreno y la consecuente legitimación de la autonomía de los mantenedores.
- Los choques en torno a la regulación de la actividad de mantención en las situaciones emergencia productiva, donde precisamente se ponen en práctica las competencias de terreno.

En la lógica intermedia de organización del trabajo, las relaciones entre los trabajadores de base y los supervisores suelen caracterizarse por la existencia de fuertes conflictos, los cuales se estructuran fundamentalmente en función de tres ámbitos:

- Las recompensas económicas asociadas a las situaciones de emergencia productiva.
- La evaluación desempeño.
- La definición de ascensos y promociones.

Entre los trabajadores cuya actividad se organiza a partir de la lógica intermedia de organización, existe la percepción dominante que las nuevas funciones efectivamente asumidas no han sido recompensadas suficientemente. Las recompensas existentes, de hecho, han sido focalizadas en aquellos trabajadores que organizan su actividad a partir de la lógica enriquecida. Esto permite confrontar dos modelos vigentes a partir de los cuales se concibe el reconocimiento a la actividad de los mantenedores:

- Las recompensas a la responsabilidad: basado en el principio del "cómo voy ahí", dominante entre la mayor parte de los trabajadores.
- Las recompensas a los resultados: basado en el principio del "demostrar primero", dominante entre la mayor parte de los supervisores.

Con respecto a la formación desarrollada por los trabajadores durante los últimos años, diversos fenómenos convergen para aumentar el sentimiento de frustración de los mantenedores:

- La ausencia de recompensas al estudio.
- La imposibilidad de aplicar los nuevos conocimientos.
- La imposibilidad de acceder a los cargos vacantes, pese a cumplir con los requisitos de formación.

Después de años de presión por parte de los trabajadores de base, la Administración de la División y los Sindicatos han acordado una nueva clasificación de funciones (descriptor de cargo), que propone dos innovaciones importantes:

- El aumento global de las categorías de clasificación.
- La inclusión de las nuevas funciones del trabajo enriquecido.

La práctica efectiva del trabajo enriquecido favorecería la percepción de diferencias entre los trabajadores. Concretamente, se tiende a explicar las diferentes prácticas de trabajo a partir de dimensiones estrictamente personales:

- El perfil profesional (conocimientos y actitudes).
- La edad y antigüedad.

Esta diferenciación tiende reforzar las tensiones en las relaciones que establecen los propios mantenedores entre sí, la cual está marcada por dos tipos de dinámicas:

- La confrontación intergrupal e intergeneracional.
- La pérdida global de cohesión entre los mantenedores.

La tradicional lógica de estratificación social, que ha marcado toda la historia de CODELCO, se refuerza y complejiza en función de la entrada masiva de trabajadores subcontratados al universo social de trabajo:

- La fractura social tradicional entre supervisores y trabajadores se mantiene estable a pesar del enriquecimiento del trabajo.
- Los mantenedores establecen distancia social de clase hacia los trabajadores terceros.

El principio del *ascenso* en la empresa se hace progresivamente más central para los trabajadores. La dinámica del ascenso implica estar preparado y aprovechar las posibilidades de movilidad que eventualmente puede ofrecer la empresa. Los trabajadores antiguos son particularmente críticos de la centralidad del principio del ascenso para los trabajadores más jóvenes:

- critican la excesiva ambición de los jóvenes, la cual se asociaría además con actitudes como el consumismo y la preocupación por aparentar un mayor estatus social.
- critican el excesivo interés por *mostrarse* ante los superiores jerárquicos.

- predicen que los trabajadores jóvenes se enfrentarán en algún momento a la frustración frente a la ausencia de recompensas organizacionales.

Independientemente de la edad o del tipo de lógica a partir de la cual se organiza el trabajo de los mantenedores, la estabilidad laboral continua siendo uno de los referentes más valorados en la experiencia profesional, lo que se traduce en dos tipos de comportamientos:

- Individuales: la adaptación a los cambios del trabajo es vivida como una forma de *resignación individual activa* ante la eventual amenaza de marginalización.
- Grupales: eventualmente, se apela a la importancia de no "regalar cargos" a la Administración.

La actividad de mantención continúa siendo un eje fundamental a partir del cual se estructuran las imágenes profesionales y la pertenencia social de los trabajadores y de los supervisores, lo cual se expresa en la fuerte identificación con:

- El tipo de trabajo realizado.
- La especialidad de mantención a la que se pertenece.
- El "área de mantención", como entidad de pertencia frente al resto de la División.

Si los trabajadores se han alejado progresivamente de la actividad de ejecución de la mantención, la mayor parte de los supervisores están abiertamente desconectados del trabajo de terreno. Los referentes que progresivamente dan sentido a la actividad de los supervisores se acercan a lo propuesto por la empresa:

- La lógica de negocios.
- La pertenencia a la Administración de la empresa.

Entre los trabajadores de base se observa una relación bastante ambigua en relación a la acción sindical. Si bien es evidente la distancia existente frente a las lógicas de acción sindical desarrolladas a nivel corporativo (la Alianza Estratégica), la acción sindical a nivel divisional (local) aún sigue estando plenamente vigente en las significaciones de los trabajadores, a partir de dos roles fundamentales:

- La vigilancia organizacional: principalmente centrada en la relación (conflictiva) con los supervisores.
- La defensa d intereses de los trabajadores: referida a obtener los mayores beneficios posibles y distribuiros equitativamente.

No obstante, se reconoce la fuerte tendencia a una menor adhesión y compromiso con el sindicato, la cual tiene bastante que ver con la visión crítica de los trabajadores frente a los dirigentes sindicales, quienes al entrar en la lógica de alianza con la Administración se habrían separado progresivamente de las bases, y de quienes, además, se sospecha permanente de la probidad en el ejercicio del cargo.

3. LA PARTICIPACIÓN DIRECTA Y LOS ACTORES DE LA MODERNIZACIÓN

A continuación se ofrece una sistematización de las constataciones surgidas del análisis del caso de modernización de la Unidad Productiva estudiada, a fin de plantear líneas de análisis pertinentes para la comprensión del proceso global de modernización de CODELCO. Cabe señalar que el sentido de la noción de modernización aquí utilizado se remite exclusivamente al sentido –común- otorgado por los propios actores de la empresa a

tal noción, esto es, el proceso de cambios efectivos impulsados por la Administración a fin de desarrollar la empresa.

En un primer momento (3.1) se intentará hacer una relectura del proceso de modernización de la Unidad Productiva estudiada a partir del peso que juegan las dimensiones tecnológica, de empleo y de gestión en la transformación efectiva del trabajo de mantención. Luego (3.2), se identificarán diferentes lógicas de acción desarrolladas por los mantenedores en relación a la modernización, las cuales dan cuenta de diferentes recursos estratégicos posibles de hacer valer por los trabajadores para obtener reconocimiento al interior de la empresa. Para terminar (3.3), se retomará la noción de participación directa en el trabajo para intentar comprender la confluencia de diferentes discursos acerca de la implicación en la empresa promovidos por los actores institucionales.

3.1 Las transformaciones de la modernización

Esta sección ofrece una relectura acerca de la compleja modernización de CODELCO, a fin dar sentido a los procesos de transformación del trabajo de los mantenedores de la Unidad Productiva analizada, y más precisamente, a la orientación del modelo de enriquecimiento del trabajo ahí desarrollado.

3.1.1 Los ejes de transformación organizacional

La minería del cobre, en cuanto principal riqueza económica de Chile, ha estado al centro de las evoluciones políticas y económicas que ha vivido el país durante todo el último siglo. La historia de CODELCO, de hecho, se ha ido entretejiendo con las múltiples transformaciones ocurridas en las últimas cuatro décadas de la historia de Chile. La Corporación del Cobre de Chile fue creada originalmente para vincular el Estado y el empresariado minero transnacional, a partir de un modelo de propiedad mixta de los yacimientos mineros del país (la chilenización del cobre). Esta fórmula fue el resultado de un largo combate político orientado a aumentar la participación del Estado en un sector de la economía que había funcionado desde principios de siglo en una lógica de enclave, es decir, en abierta desconexión con la economía regional y nacional.

Pocos años más tarde, el proceso de nacionalización del cobre fue vivido como una de las conquistas democráticas más importantes de la sociedad chilena, y contó con el acuerdo de todos los sectores políticos y sociales del país. De hecho, el apoyo unánime a esta iniciativa que otorgó el pleno control estatal sobre la política minera y la producción de cobre contradijo la profunda polarización política que se vivía durante aquellos años, reflejada en la feroz oposición de la derecha a todo tipo de iniciativa impulsada por la coalición reformista gobernante, la Unidad Popular.

La importancia económica de la empresa para el país impidió que CODELCO cayera dentro del amplio universo de empresas estatales privatizadas durante la dictadura. En efecto, el estatus actual de la Corporación, en cuanto empresa encargada de la explotación de los yacimientos y faenas, fue oficializado durante los primeros años de aquel régimen. No obstante, la profunda reforma neoliberal implementada en Chile desde hace ya 25 años cambió radicalmente las reglas del juego en las que se inserta CODELCO. La desregulación conjunta en ámbitos como la propiedad, la tributación minera y el mercado del trabajo condujo al ingreso masivo de capitales privados en el sector, lo que con los años ha

implicado la desnacionalización efectiva de la minería del cobre y la atomización de CODELCO (Caputo, 1996).

CODELCO mantiene su importancia relativa en el mercado, es decir, sigue siendo el primer productor de cobre tanto a nivel nacional (33%) como a nivel mundial (15%). Frente el Estado, CODELCO continúa siendo la principal fuente de ingresos (8% de los ingresos tributarios), pese a que la proporción aportada por la empresa ha disminuido a casi la mitad de lo que aportaba justo después de la nacionalización. El funcionamiento actual del sector minero se basa en la fragmentación productiva y la flexibilidad del empleo, expresado en el asiduo recurso a la externalización de actividades por parte de las grandes empresas mineras, quienes subcontratan a una multiplicidad de pequeñas empresas en donde las condiciones precarias del empleo garantizan la reducción de los costos de producción.

En el caso de CODELCO, las condiciones del empleo subcontratado son significativamente de menor calidad que las empleo interno, tanto en relación a la temporalidad de los contratos y el nivel de protección social, como en cuanto a la extensión de las jornadas, los riesgos de accidentabilidad, el ambiente físico de trabajo o las condiciones de transporte (Agacino et al., 1998). Así también, las formas de organización colectiva entre los trabajadores subcontratados son fuertemente precarias, dadas la temporalidad de sus contratos y la atomización de las empresas.

Las evidencias muestran que la coalición socialista/demócrata-cristiana que asumió el gobierno en 1990, después de diecisiete años de dictadura, desarrolló una política minera basada en dos ejes fundamentales. El primero de ellos se refiere a garantizar la continuidad del modelo liberal que rige el mercado minero. Es precisamente a principios de la década del noventa cuando los consorcios transnacionales mostraron interés por desarrollar ambiciosos procesos de inversión en la gran-minería del cobre. El atractivo económico para la inversión minera en Chile se veía remozado en el nuevo contexto político de estabilidad democrática. Durante los catorce años que ha estado a la cabeza del gobierno, la *Concertación de Partidos por la Democracia* no ha desarrollado grandes iniciativas de reformulación o de mayor control estatal del mercado minero liberalizado. Los escasos intentos de reforma orientados a que el Estado perciba una proporción de las divisas generadas por la minería privada del cobre –como el caso de la renta minera o *royalty*- se han debido enfrentar al enérgico rechazo por parte de la derecha política, de las asociaciones de empresarios y de los sectores más liberales de la propia coalición gobernante.

El segundo eje estratégico adoptado por la *Concertación* se refiere directamente a CODELCO. Desde principios de la década del noventa, el gobierno se ha propuesto mantener la posición de liderazgo de la empresa en el mercado mundial del cobre, a fin de garantizar el aporte que ésta hace a las finanzas estatales. La estrategia de "modernización" de CODELCO ha implicado, por una parte, el desarrollo de ambiciosos proyectos de inversión que permiten garantizar el éxito productivo en el largo plazo, lo que ha obligado a aliarse con capitales privados que puedan solventar dichas inversiones. Por otra parte, la modernización de la empresa ha significado una intensa y permanente búsqueda de menores costos y de mayor calidad en la producción, lo que llevó a poner énfasis en la innovación tecnológica y en el mejoramiento de los procesos de gestión organizacional, en donde la reestructuración del empleo ha poseído una importancia singular.

La Alianza Estratégica de CODELCO, pacto de gobernabilidad entre la Administración y los sindicatos de trabajadores de la empresa desarrollado a partir 1994, puede ser entendida como la expresión de la histórica centralidad del sistema de relaciones laborales en la empresa, resultante de una lógica de acción colectiva fuertemente corporativista y economicista, la cual aprovecha la situación estratégica de la empresa en el país como

recurso para negociar beneficios directamente con el poder político (Zapata, 1975: Agacino et al., 1998).

Para los trabajadores de CODELCO, la Alianza Estratégica ha implicado la mantención de las condiciones históricas de empleo. Además de los altos salarios y beneficios sociales, la empresa ha asegurado una alta cantidad de recursos a la capacitación y a la prevención de accidentes. Los procesos de reducción de dotación se han acompañado de programas de desvinculación coherentes con este alto nivel de beneficios.

Para la Administración la empresa, por su parte, la Alianza Estratégica ha ofrecido la posibilidad de desarrollar su estrategia de desarrollo en un clima de "paz social". Durante los últimos años, se ha implementado un estricto programa de racionalización y reducción de costos, focalizado esencialmente en la gestión del empleo. Éste ha logrado aumentar la productividad a partir de la reducción progresiva ("desgrase") de la dotación interna de CODELCO de manera "voluntaria", y al mismo tiempo ha reorientado la política sueldos desde la lógica tradicional de reajustes hacia la de variabilidad (bonos) en función de la productividad y la reducción de costos.

Así también, se ha desarrollado un amplio fenómeno de externalización de actividades. En el período de administración de la Concertación, la dotación propia de CODELCO se ha reducido en un 40%, mientras que trabajadores subcontratados que ejercen directamente tareas vinculadas a la explotación y la producción ha aumentado en más del doble. En la actualidad, casi dos tercios de los trabajadores que desempeñan funciones en las faenas de la empresa pertenecen a empresas subcontratistas.

Ahora bien, más que como el intercambio entre la posibilidad de "modernizar" la gestión otorgada a la Administración y la mantención de beneficios para los trabajadores, la Alianza Estratégica ha sido divulgada interna y externamente a partir del interés común que anima a sus socios: la propiedad estatal de la CODELCO, concebida como base y condición para su desarrollo. Sindicatos y Administración adoptan así una clara posición política en relación al lugar de la empresa en la economía nacional, que permite contrarrestar el permanente interés de la derecha chilena por privatizar CODELCO. Se apela además a todo el peso simbólico del proceso de chilenización y nacionalización de la minería del cobre. Si hace treinta años CODELCO representaba el "sueldo" de Chile, hoy día es presentado como el "mejor negocio" que tiene el país, "base del crecimiento económico, la equidad social, la dignidad y la libertad de las personas" (Villarzú, 2001).

La orientación social de la empresa se mantiene como un referente fundamental sobre el cual se basa la imagen de CODELCO y ofrece además a sus miembros un espacio particularmente atractivo de identificación, a partir de la posible integración de los aspectos transmitidos, aprendidos y prescritos de la cultura organizacional (Sainsaulieu, 1997).

Todas las innovaciones de la empresa durante la última década han sido enmarcadas en la Alianza Estratégica. Hace pocos años, los socios han renovado y especificado el pacto a través del Proyecto Común de Empresa (2001), el cual define, entre otras cosas, desafíos de negocio específicos para el mediano plazo, así como un detallado modelo de gestión organizacional y de gestión de las personas.

La Alianza Estratégica de CODELCO pretende instaurar un estilo particular de hacer gestión en las empresas públicas propio al gobierno de la Concertación por la Democracia y continuamente es señalada como una de las iniciativas más destacables a nivel de la gestión de empresas públicas. Tanto los ejecutivos como los más altos dirigentes sindicales suelen aludir a la relevancia de la Alianza en el contexto nacional y continental de relaciones laborales. Rápidamente, otras empresas del Estado siguieron el modelo CODELCO y desarrollaron experiencias similares de alianza con los sindicatos. En todas ellas se

constataba el fuerte interés de la Administración por mantener la rentabilidad económica en la lógica del mercado liberalizado, canalizar la importante adhesión sindical de sus trabajadores, enfrentar las permanentes amenazas de privatización y mejorar la imagen pública de la empresa (Estévez y Abarzúa, 2000).

3.1.2 Las transformaciones del trabajo de mantención

El caso analizado resulta especialmente oportuno a la hora constatar las dinámicas organizacionales y sociales de la "modernización" de CODELCO. El desarrollo reciente de la División, de hecho, ha estado marcado por las orientaciones de la Alianza Estratégica en materia de desarrollo del negocio, de gestión del empleo y de racionalización de la gestión. Esta División se distingue por haber emprendido acelerados procesos de expansión y optimización de su capacidad productiva, los cuales no sólo dan cuenta de un aumento cuantitativo del volumen de la producción sino además de una evolución tecnológica significativa.

Así también, se ha intentado hacer penetrar la lógica de negocios y de agregación de valor en todos los sectores de la organización, orientado a la reducción permanente de costos, único factor de éxito en un mercado de commoditie. Esto ha llevado a profundos procesos de reestructuración productiva y del empleo. Desde hace más de una década, esta División ha seguido la tendencia global del mercado consistente a externalizar las actividades que aportan menos valor a la cadena del negocio, lo que habría impactado significativamente en los costos productivos.

La lógica de flexibilidad desarrollada concuerda con la "palanca" de flexibilidad utilizada tradicionalmente en las empresas de producción continua (De Nanteuil-Miribel et al., 2004), en donde la reestructuración de la relación salarial se lleva a cabo a través de la mantención de las condiciones tradicionales de contrato a un núcleo de efectivos (la dotación interna de la División) encargados de asegurar el flujo productivo, mientras que se externalizan todas las funciones que no dan cuenta de la actividad "principal" de la empresa, entre ellas la mantención. Así también, recoge la tendencia mayoritaria de flexibilización de las empresas chilenas, según la cual se combina una estrategia altamente ofensiva y anticipatoria, basada fundamentalmente en la innovación tecnológica, con una estrategia defensiva o reactiva basada en la reducción de costos a partir de la precarización del trabajo y la transferencia de riesgos a las unidades más débiles de la cadena productiva (Abramo et al., 1997), situación que se traduce directamente en el fenómeno de segmentación de la mano de obra al interior de la empresa (Maruani y Reynaud, 1993; Gadrey, 1996).

La Unidad Productiva estudiada procesa el material rocoso extraído en la mina hasta transformarlo en el producto finalmente comercializado. La producción de esta Unidad es continua, lo que determina que el trabajo se organice a partir de sistemas de turnos. Se distinguen dos actividades fundamentales, la de *operación* del sistema productivo, orientada fundamentalmente a controlar y vigilar el flujo de mineral, y la de *mantención* de instalaciones y equipos, centrada en asegurar la continuidad de la producción e intervenir en caso de fallas (urgencias) productivas, problemas inesperados que requieren de una intervención rápida y efectiva de manera de reducir al máximo las pérdidas asociadas a la detención del proceso.

Cada proceso de expansión de la capacidad de producción de la División ha implicado la puesta en marcha de nuevas instalaciones al interior de la Unidad Productiva estudiada, sin que necesariamente se supriman las instalaciones hasta ese momento existentes. De hecho, la Unidad Productiva se caracteriza por la yuxtaposición de escenarios productivos,

cada uno de los cuales da cuenta de un período de desarrollo tecnológico particular. Las instalaciones más antiguas generalmente poseen una capacidad productiva significativamente menor a las nuevas, y se mantienen funcionando en la medida que su actividad es aún rentable para la empresa. Los futuros procesos de expansión pueden, de todos modos, amenazar directamente su vigencia.

La evolución tecnológica de la Unidad Productiva se ha orientado hacia la progresiva automatización del proceso productivo, lo que ha implicado profundas transformaciones en las actividades de operación y de mantención. La *fiabilidad* del sistema depende cada vez menos de la actividad de personas que lo operan, sino fundamentalmente del buen funcionamiento de la maquinaria, el que a su vez depende de manera importante de la capacidad de reacción a los incidentes o *eventos* que interfieren el flujo de producción (Zarifian, 1999). El cambio tecnológico ha impacto fuertemente las actividades de operación y mantención, y dentro de esta última, la evolución se ha sentido con particular fuerza en las especialidades electrónica e instrumental, mientras que la mantención mecánica ha mantenido la mayor parte de sus procedimientos de base tradicionales.

Sobre la base de esta evolución tecnológica, la Administración de la División ha realizado durante los últimos años una reestructuración radical del empleo, la que se centró fundamentalmente en la manera de organizar y realizar el trabajo de mantención de la Unidad Productiva. Por una parte, se ha externalizado la casi totalidad de las actividades de ejecución de la mantención de las instalaciones y equipos, fenómeno que se manifiesta con especial intensidad en el ámbito de la mantención mecánica, la que mayor cantidad de mano de obra requiere para su realización.

Por otra, la dotación interna del área de mantención ha sido renovada. Los trabajadores más antiguos se acogieron a los atractivos planes de retiro acordados corporativamente, en el marco de la Alianza Estratégica. Al mismo tiempo, y gracias a los procesos de expansión y de optimización de la producción se realizaron nuevas contrataciones, a través de las cuales se elevó significativamente el nivel promedio de calificación técnica de la dotación de mantenedores. Obviamente, los nuevos trabajadores contratados fueron destinados a las nuevas instalaciones, aquellas que más fuertemente inciden en los resultados productivos de la Unidad Productiva, a fin de aprovechar sus conocimientos técnicos y de gestión.

La reestructuración del empleo trajo consigo la complejización del sistema de actores de la producción, así como una menor claridad de los límites entre los roles de cada uno de ellos. Los trabajadores terceros pasaron a desarrollar la mayor parte de las actividades de ejecución de la mantención. Los mantenedores debían asumir entonces las funciones de supervisión vinculadas directamente con el trabajo de terreno: el control del trabajo realizado por los trabajadores externos, la gestión de los repuestos, el registro de procedimientos y la planificación de corto plazo. Los supervisores, por su parte, redujeron su espectro de acción para abocarse casi exclusivamente a la administración global de la Unidad Productiva y de los contratos de mantención.

De esta manera, la reorganización del trabajo de mantención requería redefinir profundamente las funciones de los mantenedores. El nuevo modelo promovido por la Administración asumió la figura del *área de responsabilidad individual*, segmento específico de equipos o de instalaciones en el cual el trabajador se desenvuelve con cierto nivel de autonomía. En su área de responsabilidad individual, el mantenedor debe encargarse de controlar el trabajo que realizan los trabajadores terceros, planificar la mantención semanal o mensual, encargar la compra de repuestos en función del stock disponible, registrar oportunamente las mantenciones realizadas y, eventualmente, proponer e implementar

iniciativas de mejoramiento e innovación. Las decisiones deben ser tomadas en función de criterios de eficiencia económica y de reducción permanente de costos.

Los espacios de autonomía y polifuncionalidad de los mantenedores creados a partir de las áreas de responsabilidad individual se centran ciertamente en asuntos de corto plazo, mientras que la fiabilización de los procesos de mantención en el mediano plazo queda exclusivamente en manos de la supervisión, lo que en cierta medida daría cuenta de un modelo *híbrido* de organización del trabajo (Laurencin y Sonzogni, 1999). Si bien se contemplan espacios importantes de coordinación horizontal entre los miembros del equipo de trabajo, la unidad básica de organización del trabajo de los mantenedores –el área de responsabilidad- da cuenta de la evolución desde una lógica esencialmente colectiva (las cuadrillas de ejecución) hacia una fuerte individualización de la actividad de trabajo.

Una de las constataciones fundamentales de la presente investigación se refiere a que si bien existió un sólo modelo ideal de organización del trabajo de mantención -el área de responsabilidad- las diferencias tecnológicas y el tipo de externalización realizada llevaron a una serie de situaciones organizacionales diferentes, todas las cuales dan cuenta de profundas transformaciones en la naturaleza del trabajo realizado por los mantenedores. Para simplificar el análisis, es posible diferenciar dos lógicas elementales de organización del trabajo de mantención[15].

La primera lógica de organización del trabajo se manifiesta en las áreas e instalaciones creadas recientemente, así como en las especialidades de mantención más fuertemente vinculadas con el desarrollo tecnológico (electrónica e instrumental), y en el caso de los mantenedores se tradujo en lo que ha sido descrito como la lógica *enriquecida* de organización. Las nuevas instalaciones poseen una tasa de ocurrencia de problemas (urgencias) de producción significativamente menor en comparación a las instalaciones más antiguas, y requieren de procedimientos técnicos de mantención altamente calificados, vinculados a las características específicas de cada equipo automatizado, lo que explica el permanente contacto con los proveedores de equipos, quienes de hecho ofrecen la casi totalidad de servicios de mantención.

La externalización de las actividades de mantención en estas áreas constituyó un componente fundamental a partir del cual se diseñó el trabajo, antes de poner en marcha las instalaciones. En la mayor parte de las situaciones, son los trabajadores de empresas subcontratadas quienes realizan el trabajo de mantención de terreno, referido tanto a aquellos procedimientos técnicos altamente calificados, como a las actividades más básicas de mantención.

En esta lógica de organización del trabajo, los mantenedores realizan un trabajo en donde el componente administrativo es significativamente superior al componente técnico. La actividad de trabajo se centra mucho más fuertemente en la gestión y en la planificación de la mantención, así como en la búsqueda de permanente de optimización de la administración de la mantención. Las múltiples actividades realizadas se agrupan coherentemente en la figura del *área de responsabilidad*.

La segunda lógica de organización del trabajo se observa en las instalaciones más antiguas de la la Unidad Productiva estudiada, en donde si bien se han realizado múltiples optimizaciones en la manera de regular el proceso productivo, las características físicas y tecnológicas de las instalaciones se han mantenido constantes en el tiempo. Así, el trabajo de mantención requerido en estas áreas es básicamente el mismo que se viene realizando

[15] Dada su marginalidad, este análisis omitirá la lógica *tradicional* de organización del trabajo de los mantenedores, identificada en la sección anterior

desde que se puso en marcha cada una de las instalaciones. A pesar de la existencia de nuevas tecnologías de mantención, los problemas y urgencias de la producción son fundamentalmente los mismos, así como las maneras de detectarlos y de solucionarlos. Así también, las actividades de cambio de repuestos y otras formas de prevención de fallas se mantienen relativamente inalteradas. En estas áreas, el trabajo se organiza siguiendo el mismo principio de siempre, esto es, a partir de la clara división entre las funciones de concepción-planificación-control del trabajo y las de ejecución del mismo, la que generalmente se desarrolla a través de cuadrillas de trabajadores.

El cambio radical en la forma en que se organizan estas áreas estuvo marcado por la externalización de la mantención, la que dada las características tecnológicas de la Unidad Productiva se centró exclusivamente en las funciones más básicas de ejecución. Las decisiones de externalización no se insertaron en una reestructuración radical del proceso de trabajo, sino que fueron tomadas progresivamente en la medida que era posible subcontratar determinadas actividades de mantención (principalmente mecánica) que agregaban un *menor valor* a la empresa. La flexibilidad, en estos casos, se refiere directamente a la disminución de costos de la mano de obra menos calificada.

En esta lógica *intermedia* de organización del trabajo los mantenedores dejan de realizar las actividades de ejecución de la mantención, las que son ahora asumidas por los trabajadores subcontratados. En la mayor parte de los casos, el nuevo trabajo de los mantenedores se centra en el *control de terceros*, función que implica un abanico de actividades de organización y de gestión del trabajo realizado por las cuadrillas de trabajadores externos. Según lo observado, los mantenedores han mayoritariamente reproducido el patrón de control sobre el cual han basado históricamente su propia relación con los supervisores. El mantenedor prescribe detalladamente los procedimientos que deben realizar las cuadrillas trabajadores subcontratados y controla periódicamente el cumplimiento de los estándares de calidad de la actividad. El mantenedor trabaja físicamente en el área productiva, se mantiene en terreno, aunque cada vez más encerrado en la oficina o taller de mantención. No obstante, permanentemente está inspeccionando el trabajo de ejecución de la mantención realizado por los subcontratistas.

Además de controlar el trabajo realizado por los obreros de mantención subcontratados, los mantenedores de las áreas más antiguas de la Unidad Productiva han comenzado a ejecutar algunas actividades de gestión operativa de la mantención, propias al modelo del área de responsabilidad. No obstante, en la mayor parte de los casos se ha tendido a concentrar todas las actividades de registro y de planificación (en el computador) en un sólo trabajador, mientras los demás se siguen concentrando en el control del trabajo de terreno.

Esta forma de organizar el trabajo de los mantenedores asegura que éstos puedan reaccionar inmediatamente a las situaciones de urgencia productiva (que siguen siendo las mismas de siempre), asumiendo la *obligación implícita* de restaurar lo más rápidamente la producción a partir del despliegue de aquellas competencias de terreno que han acumulado en sus años de experiencia (De Terssac, 1992). En aquellas situaciones, el mantenedor desarrolla un rol organización de la cuadrilla de mantención –compuesta ciertamente por trabajadores terceros- desde la ejecución directa de la intervención. Para la empresa, el hecho que el mantenedor pueda "tirar las manos" y dirigir desde el interior a una cuadrilla de mantenedores, permite continuar aprovechando sus más valiosas competencias profesionales.

La doble necesidad de retirar a los mantenedores de la actividad tradicional de ejecución de terreno (dada la entrada de terceros) y la necesidad de contar con sus competencias en las situaciones más críticas de funcionamiento de la Unidad Productiva da

cuenta de una situación paradójica, que –como se verá- será atribuida al propio trabajador. El trabajo cotidiano de los mantenedores en las áreas antiguas se caracteriza por la poca claridad acerca de la distancia efectiva que deben tomar en relación al trabajo de ejecución de terreno. Los espacios de autonomía atribuidos a los mantenedores se limitan frecuente a escasas decisiones de corto plazo y de restringido impacto organizacional. Más aún, la ambigüedad de atribuciones lleva a que las decisiones de los mantenedores estén siempre abiertas a la posibilidad de ser revocadas por el supervisor, en razón de su posición jerárquica. La autonomía efectiva de los mantenedores depende de hecho de la acción concreta de su supervisor.

Cabe señalar que el *desgrase* organizacional fue llevado a cabo a partir de una estructura matricial de organización. Cada *dueño* de proceso estaba encargado de externalizar la mayor cantidad de funciones de mantención a fin de disminuir los costos globales de la actividad, lo que de paso implicaba redefinir el trabajo que realizaban los mantenedores. Con el paso del tiempo, son numerosos los supervisores en culpar a sus colegas "menos osados" de haber frenado la adopción de la lógica de área de responsabilidad individual en las áreas más antiguas, condenando a los mantenedores a la simple vigilancia de los trabajadores terceros, sin entregarles verdaderas capacidades de decisión en temas de planificación o de intervención.

Las transformaciones del trabajo de los mantenedores, y particularmente aquellas relativas a las áreas más antiguas de la Unidad Productiva, dan cuenta de la coexistencia de diferentes esquemas de *eficacia* (Veltz, 2000), cuya confusión es fuente de ambigüedad en la cotidianeidad productiva. El trabajo de ejecución en terreno –aún realizado en la lógica *intermedia*- podía ser valorizado a partir de la referencia al tiempo utilizado por el trabajador en cada tarea. Las nuevas actividades insertas en el modelo del área de responsabilidad dan cuenta, por el contrario, del traspaso de la referencia valor-tiempo a la maquinaria automatizada, y de la fragmentación del valor producido en función de las diferentes entidades que ejecutan los contratos externalizados de mantención. En el caso de los mantenedores, la efectividad de su trabajo pasa a evaluarse en función de referentes tales como el tiempo de reacción, la innovación, la construcción de redes (con los proveedores de la mantención), o la acumulación de experticias técnicas de gestión.

3.1.3 La gestión social de las transformaciones

Durante décadas, el trabajo de mantención –y especialmente el mecánico- se realizó de la misma forma. Esta lógica de organización del trabajo se basaba en la diferenciación básica entre las funciones de concepción y de ejecución de la mantención. El supervisor estaba encargado de las actividades de programación, distribución y control de los procedimientos técnicos mantención, así como de la administración del personal, del registro de actividades y –parcialmente- de control de costos. Los trabajadores de mantención estaban encargados de realizar los procedimientos, una actividad eminentemente física. Trabajaban en cuadrillas en las cuales se jerarquizaban internamente en función de sus competencias técnicas, estructura social que era consistente con el sistema de clasificación institucional regulado colectivamente. Era precisamente el mantenedor de mayor escala –el capataz o supervisor ayudante- quien realizaba la función de enganche entre la cuadrilla de ejecutantes y la supervisión.

En este escenario, la relación entre ambos actores (supervisores y mantenedores) daba cuenta de acuerdos estables en torno a la regulación conjunta del sistema, que permitían importantes espacios de autonomía para la ejecución del trabajo, pudiendo desarrollar las competencias y construir su identidad (Reynaud, 1988, De Terssac, 1992). En el trabajo de

ejecución de terreno, la situación de urgencia productiva representa el espacio en donde se despliegan más claramente todas las competencias de los mantenedores, adquiridas tras años de experiencia: el diagnostico rápido de una falla, la coordinación de la cuadrilla, la precisión de los gestos durante la intervención.

La diferenciación social del trabajo se extendía mucho más allá del taller, dando sentido a la sociabilidad de los actores. La cultura institucional se fundamenta en el principio estratificación social a partir de dos estratos, el rol A (supervisores) y el rol B (trabajadores). Más aún, durante años los trabajadores de la División y sus familias vivieron en un campamento minero a los pies del mineral, en donde la estratificación social era un criterio fundamental de estructuración social.

Hasta hace una década, las formas culturales y las identidades en el trabajo daban cuenta de patrones estables de relación social dentro de un universo caracterizado por la coherencia entre la forma en que se gestionaba a empresa, la lógica en que se organizaba el trabajo, las manera de reconocer a las personas y el sistema de relación colectiva de trabajo. Desde hace un poco más de una década, la mayor parte de estos pilares se verían transformados profundamente, en función de la estrategia de modernización desarrollada por la Administración de CODELCO, avalada por el compromiso a mantener las condiciones económicas de la dotación interna, concretizado en la Alianza Estratégica.

Apoyada por el diagnóstico de los "*consultores de la participación directa*"[16], la Administración desarrolló un profundo convencimiento acerca de la necesidad de acompañar la modernización de la Unidad Productiva de una estrategia centrada en el componente "cultural" de la organización tradicional. Más concretamente, los encargados de administrar el área de mantención consideraron imprescindible acompañar el proceso de racionalización de la cadena de valor con una nueva visión acerca del trabajo de mantención en el futuro, que incluyera una clara imagen del nuevo tipo de trabajador que requeriría la Unidad Productiva.

A partir de talleres participativos, los supervisores de cada una de las especialidades de mantención construyeron una imagen ideal del mantenedor en el futuro, en el contexto de la expansión y del desarrollo tecnológico. Para todas las especialidades, los supervisores veían un trabajo radicalmente distinto, caracterizado por la utilización de alta tecnología y distanciamiento del trabajo de terreno, así como por la autonomía para tomar decisiones en su espacio de trabajo. Nació así el "mantenedor de delantal blanco", imagen fuertemente utilizada por los directivos del área al momento de instigar al cambio organizacional. De aquel trabajo de visión a futuro surgieron además algunos principios que influirían posteriormente en la definición de los programas de capacitación a los trabajadores.

La "nueva visión" de la mantención -estructurada a partir del modelo de área de responsabilidad- fue presentada a los miembros de la organización como un desafío a alcanzar en el mediano plazo. El nuevo tipo de trabajo permitiría responder a los nuevos requerimientos técnicos y administrativos impuestos por la modernización institucional, y al mismo tiempo ofrecería a los trabajadores la posibilidad de encontrar mayor satisfacción en su trabajo cotidiano. Dos nuevos conceptos –el *enriquecimiento* del trabajo y el *crecimiento* profesional- pasan a ser los elementos centrales del atractivo discurso a través del cual la Administración buscó que los trabajadores se implicaran en la reestructuración de

[16] A mediados de los años noventa, el mercado de consultoría en *Desarrollo Organizacional* para las empresas del Estado era bastante reducido y fuertemente vinculado a las redes políticas de la Administración. Las experiencias concretas de modernización –como la de la Unidad Productiva estudiada - generalmente fueron asesoradas en su dimensión social por las mismas empresas consultoras que asesoraron el desarrollo del proceso corporativo de modernización, es decir, quienes daban contenidos al discurso de la participación directa contenido en la Alianza Estratégica.

funciones y roles resultante de la externalización de las actividades de ejecución de la mantención.

En el contexto de la estructura matricial, cada supervisor debía adaptar la visión del trabajado enriquecido a las características socio-técnicas específicas a su área. Cada uno estaba llamado, además, a encontrar las formas de motivar a sus trabajadores para que asumieran nuevas responsabilidades. Concretamente, el *modelo del enriquecimiento* significó la *invitación* a asumir las nuevas funciones propias de la figura del "área de responsabilidad" impuesta por la externalización. Para los mantenedores de las áreas más antiguas, *enriquecerse* significaba pasar desde el trabajo de *ejecución* de terreno al de *control* de mantenedores externos, y eventualmente al de registro y planificación de la mantención de su nueva área de responsabilidad individual. Este nuevo tipo de trabajo le permitiría *crecer* profesionalmente, realizarse en su trabajo e insertarse en la nueva lógica de gestión impulsada por la empresa.

La fuerte personalización asociada a la noción de enriquecimiento del trabajo dio lugar además a otro fenómeno, que surgió de manera espontánea entre los propios trabajadores, referido a la realización de estudios superiores que aumentaban su calificación (al menos su certificación) técnica. Si bien la Administración jamás prometió una recompensa concreta a los estudios que comenzaban a realizar los mantenedores, aprovechó los recursos económicos que la Alianza Estratégica aseguraba a la formación para promover el fenómeno, co-financiando la mayor parte de las iniciativas.

Según el discurso del enriquecimiento, los propios trabajadores son los responsables de aceptar el desafío y cambiar su manera de realizar el trabajo, adoptando las nuevas responsabilidades que la Administración ofrece –supuestamente- de manera homogénea, y eventualmente realizando estudios. Adaptarse al nuevo escenario organizacional no es una cuestión de obligación sino una de posibilidad para alcanzar la visión ideal de trabajador, más calificado, más realizado en su trabajo y más inserto en la vida de la empresa.

Automáticamente, la lógica del enriquecimiento del trabajo lleva a considerar que la *disposición* y la *capacidad* del trabajador son suficientes para transformar efectivamente el trabajo que realiza. La dinámica del *crecimiento* –generalmente asociado al ascenso al interior de la empresa- dependería de tres disposiciones actitudinales del trabajador: estar preparado para el cambio (poseer las competencias requeridas para los nuevos puestos), saber mostrarse y aprovechar las oportunidades existentes.

La ficción de "igualdad de condiciones" para el enriquecimiento llevó a que se ignoraran groseramente las diferencias de contexto organizacional, aquellas que explican que al menos existan dos lógicas radicalmente diferentes de organizar el trabajo de los mantenedores. La transformación global de la organización se transformó así en un asunto estrechamente vinculado la *implicación* de los trabajadores (Thévenet, 1992, 2000), concepto que va a inundar las prácticas de evaluación y de reconocimiento de la empresa, en las que priman las impresiones subjetivas de la supervisión relacionadas con el *perfil* profesional del trabajador.

De esta manera, la nueva visión dominante llevó a que solamente la lógica *enriquecida* de organización del trabajo, propia a las áreas más nuevas de la Unidad Productiva, fuera considerada como cercana al ideal de futuro. Consecuentemente, sólo los trabajadores de estas áreas, precisamente aquellos mantenedores más jóvenes y con mayor formación técnica contratados gracias a los procesos de expansión, pasaron a ser quienes encarnaban el ideal de la implicación. La coincidencia entre antigüedad de las instalaciones y de los trabajadores que allí trabajaban se transformó en sinónimo de poca implicación, tanto en relación a la empresa como con a la propia realización personal.

Súbitamente, los mantenedores que trabajan en las instalaciones más antiguas –y especialmente aquellos de especialidad mecánica - se vieron excluidos de las recompensas disponibles para premiar los diferenciales de desempeño, las que fueron destinadas a recompensar la implicación. A estos trabajadores se les atribuye, de hecho, una actitud de poco interés por enriquecer su trabajo, una mala disposición al cambio y una incapacidad efectiva para desarrollar nuevas competencias.

El reconocimiento de la empresa se focaliza, de ahora en adelante, en los trabajadores que trabajan en las áreas y especialidades más nuevas, aquellos que asumen casi exclusivamente actividades de gestión de la mantención. Los mejores resultados económicos de sus áreas permiten justificar además que son ellos los que agregan más valor (menos costos) a la actividad de la Unidad Productiva. El modelo parece altamente coherente y justo, dando cuenta del paso de un referencial industrial a uno de tipo mercantil (Boltanski y Thévenot, 1991). Ignora, sin embargo, que las diferencias en los estilos de trabajo provienen fundamentalmente de las características de las instalaciones y del tipo de externalización desarrollada, las que obligan a que se mantenga un universo productivo cercano al tradicional. Ignora, además, que la *lógica enriquecida* de organización fue estructurada desde su origen en función de la externalización de funciones, y en ese sentido permite realizar una lectura del aporte individual de valor del trabajador mucho más clara que la lógica intermedia.

La transformación del trabajo de los mantenedores llevó inevitablemente a la existencia de *ganadores* y *perdedores* del enriquecimiento, mientras que a largo plazo se ha traducido en una profunda fragmentación del universo social de mantenedores, la que coincide perfectamente con la tendencia universal al individualismo y a la pérdida de los referentes colectivos de acción.

3.2 Los actores de la modernización

Es posible diferenciar tres lógicas fundamentales de acción desarrolladas por los trabajadores de mantención frente al proceso de modernización, los cuales permiten proponer la existencia de diferentes actores sociales en el trabajo, cada uno de los cuales apela a diferentes recursos estratégicos para obtener el reconocimiento organizacional. Esta diferenciación puede ser entendida como un acercamiento a la *identidad profesional* de los sujetos, en cuanto sistematiza distintas situaciones en que, a partir de su propia posición de poder, las personas confrontan sus deseos de reconocimiento en el trabajo con las formas efectivas de reconocimiento que ofrece la empresa (Sainsaulieu, 1977, 1997; Francfort el al. 1995). De hecho, las dimensiones de análisis á partir de las cuales se diferenciarán los tres actores permitirían dar cuenta de diferentes *formas identitarias* observables entre los mantenedores, configuraciones de categorización socialmente pertinentes y subjetivamente significativas (Dubar, 1991, 1992, 2000).

Cinco criterios permitirán describir la lógica de acción de cada actor: (a) el carácter *ofensivo o defensivo* de su posición frenta a la modernización, lo que tiene que ver con el tipo de acción desarrollada frente a las transformaciones de su trabajo, las razones que la explican y los objetivos a los que se orienta; (b) el carácter de *continuidad* o de *ruptura* que esta lógica de acción representa en relación a su trayectoria anterior (c) los *recursos estratégicos* que moviliza en su acción; (d) el tipo de *reconocimiento* que recibe su lógica de acción por parte de la empresa; y (e) el carácter *individual y/o colectivo* de la lógica de acción.

3.2.1 El actor amenazado

De todos, el *actor amenazado* es quien menos se ha implicado con el modelo del trabajo enriquecido. Trabaja en las áreas y especialidades menos desarrolladas tecnológicamente al interior de la Unidad Productiva, a partir de la lógica *intermedia* de organización. Su actividad se centra principalmente en la función más básica de todas aquellas "enriquecidas", el control de trabajadores terceros. En la medida que existan urgencias productivas, participa directamente en la ejecución de la mantención, dirigiendo la cuadrilla de mantenedores subcontratados. A los ojos de la supervisión, este actor se caracteriza por "frenar la pelota" del enriquecimiento, ofrecer las más fuertes "resistencia al cambio", la mayor tendencia a "tirar las manos" en terreno, y la menor implicación con los objetivos de la empresa.

La lógica desarrollada por este actor es de carácter esencialmente defensivo, ya que las nuevas funciones que realiza las ha asumido fundamentalmente como una forma de mantener su puesto en la empresa. Este actor ha respondido frente a la amenaza de exclusión, la que se confirmaba de hecho en la gran cantidad de desvinculaciones "no dolorosas" de trabajadores más antiguos que se realizaron durante los primeros años del enriquecimiento.

La lógica de acción de este actor amenazado se caracteriza por la continuidad, en cuanto sus reivindicaciones están marcadas por la definición de sí mismo basada en su oficio de mantenedor, el cual se vincula directamente a las competencias de terreno elaboradas durante sus años de experiencia en la empresa. Las transformaciones de su trabajo dan cuenta de un escenario fuertemente paradójico, en donde es distanciado de la actividad de ejecución de terreno, y al mismo tiempo se le exige que ponga en práctica ese tipo de competencias durante las situaciones de urgencia productiva. Al focalizar el despliegue de estas competencias a la estricta situación de urgencia, el enriquecimiento del trabajo quiebra la lógica de "consentimiento paradójico" a través de la cual este actor desarrollaba clandestinamente sus saber-hacer y su identidad colectiva (Linhart, 1991).

Precisamente, las competencias de terreno constituyen el principal recurso estratégico de este actor, lo que implica que su sobrevivencia depende íntimamente de la existencia de las instalaciones antiguas al interior de la Unidad Productiva, que requieren constantemente de su intervención. El futuro organizacional, marcado por la expansión productiva y la renovación tecnológica justifica, en este sentido, el apelativo de *actor amenazado*. Por el momento, este actor basa sus relaciones con la jerarquía en función de su capacidad de responder eficazmente a las urgencias productivas. De hecho, en este tipo de situaciones gozan de una importante autonomía, la que se explica por la progresiva distancia de los supervisores frente al trabajo de terreno. En la cotidianeidad, sin embargo, su relación con la jefatura está marcada por las permanentes tensiones en torno a la posible atribución de nuevas funciones.

El actor amenazado se ha visto excluido de todas las formas de reconocimiento existentes en la empresa. Cuando más, es exclusivamente su supervisor directo quien reconoce la importancia de su desempeño en la solución de los incidentes productivos. Sin embargo, hoy en día hasta los supervisores más cercanos al terreno tienden a desconocer la importancia de sus competencias. Cada vez son menos considerados en las decisiones frente a las urgencias productivas y progresivamente tienden a contratarse servicios externos calificados de mantención. Este actor perdió además la posibilidad de controlar autónomamente ciertas herramientas específicas de recompensa vinculadas a la situación de urgencia productiva (sobretiempo).

Frente a la ausencia de reconocimiento a sus competencias, es decir a su existencia como actor, el actor amenazado tiende a una comportamiento caracterizado por el

retraimiento, manteniendo paralelamente un discurso centrado en la denuncia de las prácticas de gestión de personas de la empresa, el cual apela criterios tradicionales –colectivos- de clasificación y recompensa, esto es, la vigencia de la *antigüedad* y de la *responsabilidad* como referentes legítimos de valorización al interior de la empresa. En su experiencia cotidiana, el *actor amenazado* desarrolla, sin embargo, una lógica de acción cada vez más individual, y de hecho su visión acerca de la acción colectiva liderada por el sindicato es cada vez más critica. No obstante, este actor está plenamente consciente que es la acción colectiva la que permite que en esta empresa él pueda tener aún estabilidad en su trabajo, pese a la *amenaza* de que exclusión que cotidianamente vivencia en el trabajo. Este actor sigue siendo parte de la base "dura" de la acción sindical en CODELCO.

3.2.2 El actor frustrado

En directa relación de trabajo con el actor amenazado, el *actor frustrado* da cuenta de una lógica de acción basada en esfuerzos significativos por adoptar las nuevas funciones enriquecidas, particularmente aquellas vinculadas a la gestión operativa de la mantención. Ahora bien, pero en cuanto permanecen en las áreas más antiguas, estos trabajadores están condenados a ser *perdedores* del enriquecimiento. Generalmente, son trabajadores de una franja etárea intermedia (alrededor de la cuarentena), aunque también aquí está la casi totalidad de jóvenes técnicos recientemente contratados que han sido destinados a las áreas más antiguas de la Unidad Productiva. Este actor aceptó organizar su trabajo en torno a la figura del área de responsabilidad, pero la incoherencia del escenario productivo y las lógicas de acción de sus compañeros (amenazados) determinaron que finalmente las áreas de responsabilidad no hayan prosperado de su área, y que generalmente estén encargados de realizar el "papeleo" de todo el equipo.

Frente a la modernización, este actor desarrolló una lógica de acción a la vez defensiva y ofensiva. En el caso de los trabajadores de edad intermedia, su comportamiento fue una reacción ante la amenaza de exclusión, a través de la adopción de las nuevas funciones prescritas. Al mismo tiempo, este actor creyó que el enriquecimiento permitiría recibir mayores recompensas a futuro, que reconocieran el cambio efectivo que realizaron en su trabajo. Según su visión, asumir funciones de mayor responsabilidad debería en algún momento traducirse en un salario superior. Más aún, este actor frecuentemente se implicó en el desarrollo de estudios, los que también esperó que se tradujeran en mayores recompensas. En el caso de los trabajadores más jóvenes, sus expectativas se centraron fundamentalmente en las posibilidades de ascenso en la empresa y en la obtención de recompensas económicas variables.

Esta lógica da cuenta de diferentes formas de ruptura en relación a las trayectorias anteriores del actor. Los trabajadores de edad intermedia son identificados por su entorno precisamente a partir de competencias relacionadas a las nuevas funciones que asumieron, asociadas generalmente a la gestión operativa de la mantención. No obstante, mantienen intactas sus competencias tradicionales de terreno y las ponen en práctica cada vez que la situación lo requiere, pese a que ya no las utilizan como referente principal de autodefinición en el trabajo. Para los trabajadores más jóvenes, en cambio, la ruptura se expresa en relación a la imagen del trabajo enriquecido que les propuso la empresa. Reconocen que están quedando progresivamente marginalizados, o que al menos están fuertemente "frenados" en el trabajo que realizan.

En la lógica *intermedia* de organización del trabajo este actor es imprescindible, en cuanto su orientación hacia las funciones de gestión complementan la orientación fundamental de terreno de su colega *amenazado*. Para la supervisión, la acción de este actor

resulta esencial para responder efectivamente a los nuevos criterios de racionalización de la gestión de la mantención. El fuerte impacto de su actividad en el funcionamiento productivo cotidiano queda opacado, sin embargo, por el reducido aporte efectivo de su área en función de los criterios relevantes del negocio. Suelen confundirlo además con el actor amenazado.

La escasa posibilidad de recibir reconocimiento institucional es lo que precisamente define la esencia de este actor frustrado. Aquellos trabajadores que han realizado estudios técnicos o universitarios constatan hoy día que la organización no otorga cabida a sus nuevos conocimientos. No sólo no se les ofrece mayores escalas que reconozcan sus nuevas comptencias, sino que el trabajo que realizan tampoco es transformado en función de ellas. Un masivo fenómeno de sobre-calificación empieza a constatarse en el área de mantención de la la Unidad Productiva analizada. Más aún, los nuevos puestos disponibles son cubiertos preferente con nuevos trabajadores, pese a que este actor cumple con el perfil técnico demandado.

Desde que comenzó a transformarse su trabajo, este actor ha desarrollado una acción fundamentalmente individual, orientada a insertarse al modelo del trabajo enriquecido propuesto por la empresa. Es posible decir, sin embargo, que este actor es quien más potencialmente podría desarrollar formas colectivas de acción, surgidas de la experiencia común de frustración frente a expectativas de *crecimiento* que –en mayor o menor medida- fueron propuestas por la propia empresa. De hecho, ha desarrollado algunas experiencias puntuales de acción colectiva, como por ejemplo el sabotaje y la posterior derogación del sistema de evaluación y de recompensas al desempeño. Según lo observado, este actor está consciente de los beneficios potenciales que aportaría una acción colectiva que uniera las reivindicaciones de todos los *frustrados*, perdedores del enriquecimiento, pero al mismo tiempo constata las dificultades y el desinterés para que surja.

Muchos de los trabajadores que desarrollan esta lógica de acción tienen una larga experiencia de acción colectiva organizada. Incluso en el caso de los más jóvenes, la frustración frente a sus expectativas de inserción en la lógica de empresa refuerzan la importancia atribuida a la estabilidad del empleo, por lo que probablemente estarán dispuestos a defenderla colectivamente en cualquier momento.

3.2.3 El actor implicado

La tercera lógica de acción tiene que ver con aquellos trabajadores jóvenes de áreas y especialidades tecnológicamente desarrolladas, que han resultado claramente beneficiados de las recompensas institucionales asociadas al trabajo enriquecido. Éste puede ser denominado un *actor implicado*, en cuanto su identidad *apuntada* (Dubar, 1991) tiene estrecha coincidencia con la visión ofrecida por la empresa.

Este actor desarrolla un juego estratégico fuertemente ofensivo, orientado fundamentalmente a la ascenso al interior de la empresa y a la obtención de recompensas económicas variables. Su lógica de acción se centra en acumular competencias vinculadas a la alta tecnología y a la gestión al interior de la empresa. Con el paso del tiempo, se ha ido dando cuenta que el trabajo enriquecido que realiza difícilmente le abrirá nuevas posibilidades de ascenso o crecimiento al interior la empresa, lo que lo ha llevado acercarse al trabajo de mantención de terreno de las áreas antiguas, a fin de expandir "horizontalmente" su trabajo, comportamiento que desafía incluso su tendencia tradicional a diferenciarse del actor *amenazado*. Cabe señalar que la lógica de implicación de este actor es fuertemente ofensiva, ya que en ningún caso siente la amenaza del despido o de la exclusión. No obstante, él mismo reconoce que la estabilidad y las condiciones de empleo

que le ofrece la empresa terminan siendo uno de los aspectos que más fuertemente valora de su trabajo, lo que de alguna manera deja sin sentido su insistente discurso sobre la valorización externa de sus competencias profesionales (la empleabilidad).

El actor implicado da cuenta de una lógica de acción desarrollada fundamentalmente por trabajadores jóvenes que han sido contratados específicamente para poner en práctica sus conocimientos técnicos y de gestión en las nuevas áreas de la Unidad Productiva, obtenidos a través de la formación profesional y/o de la experiencia laboral anterior fuera de la empresa. En ese sentido, la experiencia actual del actor marca la continuidad de una lógica de acción fundada en el principio de la movilidad y de la progresión individual. La Administración y la supervisión consideran, de hecho, que su ingreso a la escena organizacional sería la palanca clave para lograr el ansiado "cambio de mentalidad" o "cambio cultural" de los mantenedores.

Su capacidad estratégica como actor se funda esencialmente en la autonomía de la cual dispone para gestionar su área de responsabilidad, la cual generalmente se refiere a instalaciones que inciden fuertemente en los resultados productivos de la Unidad. Su lógica de relación con los supervisores es fluida, dando cuenta de acuerdos estables en torno a las reglas del juego productivo (De Terssac, 1992).

Como ya se ha señalado, durantes los últimos años el actor implicado ha acaparado la mayor parte de las recompensas organizacionales. Además, desde su llegada, ha sido reconocido por la Administración como la encarnación de la visión ideal de trabajador de mantención. Pese a estar satisfecho con las características generales de su trabajo, las escasas posibilidades de continuar su lógica de movilidad a partir del trabajo, lo llevan a vivenciar ciertos aspectos negativos de su actividad, como la ausencia de desafío y la monotonía de las funciones. Incluso, la comparación entre sus condiciones de movilidad y las de otras categorías de trabajadores (los operadores) incrementa su incipiente frustración en el trabajo.

La fuerte orientación del actor implicado hacia el ascenso y la obtención de recompensas económicas da cuenta de una lógica de acción fundamentalmente individual. Sin embargo, el individualismo básico que enmarca su experiencia se matiza en función de la relación cotidiana con sus compañeros de trabajo, genera fenómenos de identificación micro-colectiva de fuerte intensidad, cercano a la noción de "pertenencia productiva" (Laville, 1992a), que dan cuenta de vínculos de "solidaridad técnica" enmarcados en el buen funcionamiento de los objetos (Dodier, 1995, 1997). El incipiente fenómeno de frustración frente a la inexistencia de nuevas posibilidades de movilidad al interior de la empresa, así como la progresiva valoración que otorga a las condiciones de remuneración y estabilidad del empleo permiten pensar que este *actor implicado* –hijo directo de la Alianza Estratégica- podría adoptar fácilmente la lógica de acción colectiva tradicional de los trabajadores de CODELCO, basada fundamentalmente en la defensa de los beneficios corporativos acumulados en la historia.

3.2.4 La supervisión

Pese a que esta investigación no se centró directamente en la compresión de las transformaciones del trabajo de los supervisores, la información acumulada al respecto permite suponer que en este grupo se reproducirían las tres lógicas de acción identificadas entre los mantenedores. En primer lugar, una pequeña proporción de supervisores desarrollaría una lógica de acción defensiva propia al *actor amenazado*, caracterizada por su

fuerte tendencia a regular directamente la actividad de mantención de terreno a través de formas tradicionales de organización, contrarias al modelo de "área de responsabilidad".

Luego, el *actor frustrado* daría cuenta de la experiencia de una importante proporción de supervisores, quienes habiendo detectado las nuevas orientaciones del trabajo de mantención comenzaron a desarrollar competencias de gestión, las que efectivamente utilizan en su trabajo actual, caracterizado por su dedicación casi exclusiva a tareas de administración de contratos de mantención (externa). La frustración de estos supervisores se refiere, por una parte, a la inexistencia de recompensas económicas que reconozcan su implicación con la empresa. Por otra parte, su frustración tiene que ver con la imposibilidad de poner en práctica sus valoradas competencias de generalista, vinculadas a su *oficio* de ingeniero (Le Goff, 1996b). El estado de mantención de la Unidad Productiva y los problemas de efectividad del área de mantención llevan a que este actor se muestre especialmente crítico en relación a la lógica (dominante) de reducción de costos y de agregación de valor, aunque abiertamente no llegue a desafiarla, sino más bien se pliegue a los principios del enriquecimiento y de la empleabilidad.

Finalmente, el *actor implicado* entre los supervisores daría cuenta de la experiencia de aquellos profesionales que no sólo adhirieron, sino que se han hecho cargo de promover el desarrollo del modelo del *trabajo enriquecido* y los principios de gestión dominantes. Su principal referente de identificación es de hecho la Administración de la empresa, de la cual se siente parte constituyente. En el discurso privado, este actor acepta la posibilidad que, en un futuro de externalización absoluta de la mantención de la Unidad Productiva, su lógica ofensiva lo lleve a transformarse en empresario contratista de mantención, que ofrezca sus servicios a CODELCO.

3.3 La(s) participación(es) de la modernización

Antes de terminar esta relectura del proceso de modernización revisado, parece pertinente retomar el objeto original de esta investigación, la participación directa en CODELCO, entendida ésta como la acción de tomar parte en las decisiones y en las regulaciones productivas que aseguran la gestión cotidiana de los procesos productivos. La noción de participación directa ha inundado profusamente los discursos de los aliados de la Alianza Estratégica durante los últimos diez años. No obstante, los discursos de los diferentes actores sociales, la evolución de los acuerdos de la Alianza Estratégica, y sobretodo la comprensión de las lógicas de acción que desarrollaron los mantenedores del caso analizado, dan pistas suficientes para pensar que las ideas, justificaciones y objetivos asociados a la recurrente invitación a participar son múltiples.

La comprensión de los diferentes significados de la Alianza Estratégica, es decir, de la complejidad de la modernización de CODELCO, permite proponer que la recurrente alusión a la noción de participación directa en la empresa es el resultado de la confluencia de múltiples justificaciones, todas cuales coinciden en la necesidad que el trabajador de base reoriente su práctica de trabajo y de implicación en la empresa, de manera de asumir las nuevas responsabilidades, esenciales para el éxito institucional.

Esta investigación se inspiró en el modelo de comprensión de la participación directa desarrollado por Dominique Martin (1990, 1994, 1999), el cual propone la existencia de distintas etapas históricas relativas a la participación directa, en cada una de las cuales prevaleció una imagen particular de la empresa, cuya sedimentación explica la inevitable tensión de toda experiencia participativa entre una reivindicación democrática y un intento

racional de movilización de las personas por parte de la Administración, a partir de la *gestión cultural* de empresa.

Más que un espacio bipolar, la participación directa en la modernización de CODELCO parece dar cuenta -al menos- de cuatro concepciones diferentes acerca del funcionamiento organizacional, o maneras de justificar la importancia de implicarse en las transformaciones del empleo, de la tecnología y de la gestión. Estas justificaciones dan cuenta de diferentes principios a partir de los cuales es posible basar una forma de relación estable con los demás y con la empresa, lo que se acerca a lo que Francfort, Osty, Sainsaulieu y Uhalde (1995) denominan "modos de legitimación de la acción".

A continuación se revisará cada una de las *participaciones* de CODELCO, intentando describir quiénes la promueven, sus implicaciones, así como las reacciones que provocan en los actores organizacionales recién identificados. Esta diferenciación representa únicamente un esfuerzo analítico de comprensión del fenómeno, ya que en la experiencia de los actores estas diferentes justificaciones probablemente se confunden y potencian entre sí para explicar su acción en el trabajo.

3.3.1 La participación de la democracia

La primera forma de invitación a la participación directa coincide con el polo *democrático* propuesto por Martin (1994), y concibe la participación directa de los trabajadores como la ocasión privilegiada para reconocer la heterogeneidad de actores de terreno. La noción de participación directa tuvo un lugar privilegiado en el discurso de los socios durante los primeros años de la Alianza Estratégica, precisamente en una época en que el foco central de negociación era la reducción de la dotación contra compensaciones económicas a los ajustes. Este discurso –promovido por la Administración y los sindicatos- apeló constantemente a la lógica de semi-autonomía que caracterizó a los modelos socio-técnicos de organización del trabajo durante la democracia industrial de los años 70 (Liu, 1983). Se invitaba a desarrollar estructuras organizacionales basadas en el funcionamiento colectivo, que permitieran el reconocimiento de las diferencias entre los actores, la significación social del trabajo, la reciprocidad y la explosión de la creatividad en la cultura de lo colectivo (Sainsaulieu, Tixier y Marty, 1983).

En el contexto de la Alianza Estratégica, la inspiración democrática puso énfasis en dos aspectos fundamentales que justificaban el compromiso activo del trabajador en relación a la empresa. El primero es el reconocimiento del actor de base como principio fundamental de funcionamiento, lo que se expresó en frecuentes alusiones al desafío de desarrollar equipos semi-autónomos en las unidades de trabajo, que permitieran a los trabajadores hacerse cargo de la producción, aumentando al mismo tiempo la significación del trabajo cotidiano. El segundo aspecto es de carácter fuertemente simbólico, y tiene que ver con realzar el sentido social de la actividad de CODELCO, sostenedor de los planes sociales impulsados por el Estado.

Sin embargo, la inspiración democrática para comprender la participación directa de los trabajadores en CODELCO no se tradujo en experiencias concretas de reconocimiento del actor de base en su trabajo cotidiano. El caso de enriquecimiento del trabajo revisado en esta investigación forma parte de pocas experiencias a las que siguen aludiendo los defensores de la *participación de la democracia*. No obstante, la sola existencia de una amplia proporción de perdedores de la modernización entre los mantenedores (los actores *amenazado* y *frustrado*) permite pensar que lejos se está de un sistema social basado en el reconocimiento del aporte de cada actor al funcionamiento global del sistema.

El análisis desarrollado permite sostener que ninguno de los tres actores antes identificados concibe que su participación en la empresa se inserte en un sistema organizacional fundado en el reconocimiento de la heterogeneidad de actores en relación. Así mismo, ninguno de ellos basó su acción –su participación- en la imagen de empresa social que promueve la Alianza Estratégica.

Más aún, como se ha visto, una de las implicaciones más significativas de la Alianza Estratégica de CODELCO ha sido la intensiva externalización de actividades orientada a la disminución de costos productivos. Actualmente, la mayor cantidad de personas que trabajan efectivamente en las faenas de la empresa posee un empleo comparativamente mucho más precario que el de los trabajadores de CODELCO, beneficiados con la Alianza Estratégica. El pacto entre Administración y Sindicatos funciona entonces como principio de discriminación al interior del universo global de trabajadores. Más aún, al no promover la organización sindical ni asumir formas directas de defensa colectiva de los trabajadores terceros, los sindicatos de CODELCO han legitimado las nuevas formas de estratificación social entre los propios trabajadores.

A través de la Alianza Estratégica de los años noventa, los trabajadores de CODELCO continúan siendo la "aristocracia obrera" chilena, ya no sólo en comparación a las condiciones de empleo del resto de los trabajadores del país sino, concretamente en relación a las condiciones de los trabajadores subcontratados que trabajan para CODELCO. La Alianza Estratégica se vuelve parcial y fuertemente fragmentizada, no otorga reales espacios a la construcción de diferentes identidades y simplemente refleja una lógica individualizada de participación en el "mercado de comportamientos" de la empresa contemporánea (Francq, 1995).

3.3.2 La participación del empleo

Esta forma de legitimar la adopción de nuevas prácticas de trabajo –posibles de denominar *participativas*- apela fundamentalmente al valor asignado al empleo en CODELCO, el que justificaría que el trabajador realice esfuerzos significativos por adaptarse a las nuevas exigencias de la empresa. La participación directa puede ser entendida, en ese sentido, como la exigencia implícita en la lógica de relación salarial garantizada por la Alianza Estratégica. En otros términos, se acerca a lo que la psicología organizacional entiende por *implicación de continuación* en la empresa (Meyer y Allen, 1991; Bentein et al., 2000).

Si bien la *exigencia* a la adaptación jamás se declara abiertamente en el espacio público, sería un tema permanente presente en el discurso de la supervisión y de la dirigencia sindical. La amenaza no es aquí el despido directo, como en las empresas mineras privadas, sino el comienzo de un lento proceso de marginalización y de exclusión al interior de la empresa. La participación directa se transforma en una herramienta de coerción-flexible al interior de la organización, que tiende a estabilizar la relación de dominación a través de la iniciativa, la profesionalidad y los modelos de gestión (Courpasson, 2000; Martuccelli, 2001).

En nuestro caso de estudio, este modo de justificación está fuertemente presente, tanto en el actor *amenazado* como en aquel *frustrado*, quienes hicieron –en mayor o menor medida- esfuerzos de adaptación orientados a mantenerse en el trabajo. Sin embargo, y ahí la particularidad de esta forma de comprender la participación, los actores que más se involucraron en la lógica de la adaptación desarrollaron rápidamente expectativas de mayor reconocimiento –simbólico y económico- al interior de la empresa, lo que de alguna manera

puede ser entendido como una tendencia a la *democratización* de la participación. Desde otro punto de vista, la rápida asociación entre las nuevas responsabilidades y las expectativas de recompensas económicas da cuenta de la vigencia de los referentes tradicionales a partir de los cuales se comprende la relación de intercambio salarial en la empresa, basada en mecanismos colectivos de regulación.

Es precisamente el *actor frustrado* quién más fuertemente asume esta forma de participación adaptativa, basada en la fuerza ética de las convenciones *domésticas* que tradicionalmente han regulado el universo social de la empresa (Boltanski y Thévenot, 1991). Según el esquema tradicional, si el trabajador está obligado a adaptarse, a la empresa le compete la valorización y justa remuneración de la responsabilidad asumida por el individuo.

Sin embargo, el actor se encuentra frente a la evidencia que, si bien su empleo no está directamente amenazado, los nuevos criterios de valorización del aporte de las personas basados en la implicación en la empresa no permiten acceder al reconocimiento de la organización. Se produce así una transformación profunda a nivel de las convenciones sociales en torno a la importancia de las personas insertas en la situación de trabajo, en el sentido que las pruebas de grandeza no sólo cambian de naturaleza sino que además se multiplican y se vuelven más difusas para el trabajador, llevando a la vivencia de la prueba permanente y progresivamente irreversible (Périlleux, 1997).

3.3.3 La participación del enriquecimiento

Esta forma de comprender la participación en la empresa es precisamente la que estructuró el discurso acerca de la "visión del mantenedor del futuro" que acompaño el caso de modernización estudiado. Concretamente, este modo de justificación pone énfasis en la convergencia entre los intereses de la empresa y aquellos de los trabajadores, a partir de un supuesto de homogeneidad cultural. La adopción de nuevos espacios de participación directa en el trabajo (las nuevas responsabilidades) permitiría no sólo responder a los desafíos organizacionales sino además afectar positivamente la satisfacción y la realización de las personas en el trabajo. La implicación en torno a los objetivos y valores de la empresa se vuelve entonces la ocasión para potenciar el desarrollo personal en el trabajo, inducido directamente por una imagen ideal (el trabajador de "delantal blanco") que permita movilizar la energía física, efectiva y psíquica de las personas, en donde el cambio y la adaptabilidad pasan a ser valores en sí mismos (Aubert y De Gaulejac, 1991).

Este discurso es más bien marginal, y su desarrollo tiene directa relación con el momento histórico en que surge la Alianza Estratégica, en cuanto representan una traducción de los modelos norteamericanos de movilización y gestión de la implicación de las personas en la empresa, hegemónicos a principios de la década del noventa. Las dirigencias sindicales se mantuvieron distantes del desarrollo de este tipo de experiencias, y la propia evolución de la Alianza Estratégica ha llevado a que durante los últimos años el referente del enriquecimiento desaparezca casi completamente se las invitaciones oficiales a la participación y a la implicación de los trabajadores.

El análisis del caso de los mantenedores permite sostener que la promesa de mayor realización en el trabajo no tuvo un lugar destacado en el espectro de razones que llevaron efectivamente a los mantenedores a cambiar la manera en que realizaban su trabajo. De hecho, a través del "enriquecimiento" el actor amenazado perdió la posibilidad de ejercer las competencias de terreno, las más valoradas en su universo social. En el caso de los otros dos actores, es posible constatar que su actividad cumple con gran parte de los criterios

tradicionalmente utilizados para describir un trabajo enriquecido: responsabilidad, logro, autonomía, variedad de habilidades, identidad e importancia de las tareas, retroalimentación (Herzberg, 1971; Hackman y Oldham, 1980). Sin embargo, más que por la motivación y la satisfacción, la experiencia cotidiana de estos actores está más fuertemente marcada por la frustración ante la imposibilidad de recibir recompensas y ascender (crecer) en la empresa.

3.3.4 La participación de la empleabilidad

La lógica de la empleabilidad aparece como uno de las lógicas de justificación de la participación en el trabajo que más recurrentemente ha sido utilizada durante los últimos años por un aparte de los actores institucionales de CODELCO: Administración, dirigentes sindicales, supervisión. Según este modo de justificación, la implicación con las formas de trabajo propuestas por la empresa, basadas generalmente en la autonomía, permitirían que el trabajador aumente su empleabilidad en el mercado del trabajo.

Según lo observado en esta investigación, el discurso de la empleabilidad ha sido fuertemente adoptado por los trabajadores. Tanto el *actor frustrado* como el *actor implicado* insisten en la referencia al desarrollo de su propia empleabilidad para atribuir sentido a su experiencia en la empresa. En ese sentido, el trabajo autónomo en torno a instalaciones tecnológicamente desarrolladas y el desarrollo de competencias vinculadas a la gestión del área de responsabilidad son vistos como una posibilidad de aumentar su valorización profesional en el mercado interno y externo a la empresa.

Ahora bien, diferentes pistas permiten sostener que este modo de justificación de la implicación en la empresa fundado en la noción de empleabilidad, aquella que tanto ha uniformado la concepción individualizante del mercado del trabajo contemporáneo, adquiere ciertas connotaciones especiales en el caso de CODELCO.

La primera tiene que ver con las particularidades de la empresa en relación al mercado del trabajo minero liberalizado, específicamente, con las condiciones de empleo comparativamente superiores a las del resto de trabajadores del sector. Pese a que aluden constantemente al desarrollo de su empleabilidad, los trabajadores de la empresa difícilmente imaginan la posibilidad de desarrollar voluntariamente su carrera profesional en otro lugar que no sea CODELCO. Más aún, dos de las lógicas de acción identificadas entre los mantenedores están directamente orientadas a mantener el empleo en la empresa, y la tercera de ellas –el actor implicado- reconoce que su situación de empleo difícilmente lo llevará a buscar trabajo afuera.

La referencia al mercado externo del empleo, sustancial a la noción tradicional de empleabilidad, pierde sentido en el marco de las condiciones de trabajo de CODELCO, limitando la movilidad a un espacio exclusivamente intra-institucional. La empleabilidad viene entonces a dar cuenta de la dinámica del ascenso en la empresa, precisamente, uno de los referentes centrales del *actor implicado*, también importante para muchos de los trabajadores cuya lógica de acción corresponde a aquella del *actor frustrado*. Para los trabajadores de CODELCO, de cierta manera, la participación de la empleabilidad es más bien *la participación del ascenso*.

Ahora bien, el área de mantención de la Unidad Productiva estudiada, como muchas otras áreas de CODELCO, representa un espacio donde potencialmente es posible intensificar aún más la reducción de costos a través de la subcontratación de actividades, posibilidad que de hecho reconocen todos los miembros de la mantención, incluidos sus administradores. En el caso de desaparecer la mantención propia a la División, la noción de

empleabilidad adquiere el carácter inestable -y precario- que posee para la mayor parte de los trabajadores de la minería. Entender la participación directa bajo este prisma de la empleabilidad significa, en este sentido, traspasar completamente al individuo la responsabilidad de la construcción de su carrera profesional (Gazier, 2003).

Ambos sentidos de la empleabilidad (ascenso y precariedad) afirmar implícitamente el valor asignado por el trabajador a la continuidad en CODELCO. En el caso de los actores identificados en esta investigación, es posible proponer que, a fin de cuentas, la participación de la *empleabilidad* sigue siendo la participación *del empleo*, aquella orientada a adaptarse a fin de garantizar la mantención de condiciones y la garantía de estabilidad.

Precisamente, la inspiración fundamental de la Alianza Estratégica...

CONCLUSIONES

Parece importante concluir este trabajo profundizando acerca de los comportamientos y disposiciones que actualmente CODELCO solicita a sus trabajadores, y de la posible evolución de estas demandas frente a los estilos tradicionales de relación laboral en la empresa.

De los documentos, declaraciones y dispositivos de gestión de personas actualmente vigentes, llama la atención el fuerte énfasis otorgado por la Administración de la empresa a la necesidad que los trabajadores adopten la *lógica de negocios* en su trabajo cotidiano, a tal punto que sea el primer pilar del Proyecto Común de Empresa (*la orientación al negocio y la creación de valor*), y que se declare que el principal desafío implícito en este acuerdo de gobernabilidad es abandonar una cultura de la *producción* y del *paternalismo autoritario* para adoptar la cultura de *negocios* y de la *participación* (Villarzú, 2002). La mayor parte de los documentos de difusión interna de la empresa insisten en la importancia de adoptar la visión de negocios en el trabajo cotidiano, y de hecho el estudio monográfico ha podido constatar como la noción de "agregación de valor" ha inundado el discurso de los supervisores y de gran parte de los trabajadores de la empresa.

De esta manera, la invitación a la participación directa de los trabajadores continúa siendo un elemento recurrente en el discurso de los directivos de la empresa, y en este caso se trata específicamente de la disposición de los trabajadores para asumir voluntariamente espacios restringidos de decisión individual en los cuales hacer primar los criterios de reducción permanente de costos. En otros términos, la participación directa demandada a los trabajadores tiene que ver con adoptar el referente mercantil por sobre el industrial para dar sentido a la actividad cotidiana de trabajo (Boltanski y Thévenot, 1991).

El llamado masivo de la empresa a la movilización en torno a la lógica de negocios muestra bastantes coincidencias con el proceso de enriquecimiento del trabajo analizado en el estudio monográfico. En ambos casos se trata de adoptar nuevas responsabilidades, asumir funciones de gestión, implicarse permanentemente con la lógica de reducción de costos. Parece importante, en este sentido, tener en cuenta que una de las principales constataciones de esta investigación se refiere al hecho que, independientemente de la homogeneidad y masividad del llamado a la participación directa hecho por la empresa, las formas efectivas de implicación de los trabajadores dependen estrechamente de la situación tecnológica que define el trabajo, así como de la manera en que estructura el empleo. La heterogeneidad de escenarios productivos de la Unidad Productiva estudiada, que tan fuertemente incidió en que hayan surgido *ganadores* y *perdedores* del enriquecimiento, es quizás extrapolable a CODELCO en su conjunto, marcado por la coexistencia de Divisiones o Unidades Productivas prósperas, caracterizadas por la alta tecnología y la automatización, y de Divisiones cuya situación productiva da cuenta más bien de la antigüedad de las instalaciones, del agotamiento de las posibilidades de expandir la producción, y consecuentemente, de la amenaza de cierre.

El interés por difundir la lógica de negocios está estructurando todos los esfuerzos actuales de gestión de la empresa. En el marco del Proyecto Común de Empresa, la Administración de CODELCO está implementado un vasto programa de alineamiento organizacional en torno a los objetivos del negocio, el cual toma la forma de un riguroso sistema de planificación y de control de contratos de desempeño (convenios o compromisos) entre cada unidad productiva y su nivel superior, de manera que progresivamente se atomizan los desafíos definidos por la cima estratégica de la empresa. Además de traducir económicamente en cada espacio socio-productivo de la organización las exigencias de la estrategia corporativa de negocio, este sistema pretende posicionarse como base de la implicación y de la motivación de los trabajadores.

Aún más, con el acuerdo de las organizaciones sindicales, la difusión de la lógica negocios se está acompañando de un sofisticado sistema de *gestión de competencias*, subordinado directamente al sistema de planificación y alineamiento organizacional recién mencionado. De hecho, los diferentes instrumentos de la gestión de competencias reproducen a nivel individual la lógica de compromiso de desempeño que gobierna la gestión organizacional. En caso de cumplir con los compromisos anuales de desarrollo de competencias y de desempeño acordados con su jefatura, el trabajador podrá emprender un plan de formación y –eventualmente- de movilidad interna que también habrá acordado previa e individualmente con su superior jerárquico. Según el discurso actual de la Administración y de los Sindicatos, el sistema de gestión por competencias de CODELCO se legitima a partir de su aporte sobre la *empleabilidad* de los trabajadores.

Contrato individual de desempeño, desarrollo y movilidad individual en la empresa, empleabilidad. El sistema de gestión de personas de CODELCO se hace parte activa en la *batalla normativa* de la flexibilidad contemporánea, fundada en la radical individualización de la relación salarial (Piotet, 2003; Gazier 2003; Stroobants, 2003; de Nanteuil-Miribel et al., 2004).

Cabe preguntarse acerca del sentido de esta lógica individualizada de gestión de personas, en una empresa en donde los sindicatos parecen tener más influencia que nunca en la regulación institucional del sistema. En otras palabras, parece importante reflexionar acerca del avenir de un sistema de gestión de competencias en un contexto de relaciones laborales basado históricamente en la primacía de referentes colectivos de clasificación y de reconocimiento de los trabajadores en donde, de hecho, todos los temas vinculados a las condiciones de empleo y a las formas de retribución -sean éstas fijas (remuneración) o variables (bonos)- pertenecen a la exclusiva competencia del actor sindical.

Los socios de la Alianza Estratégica parecen confiar en que la individualización de la gestión de personas será perfectamente compatible con la tradicional colectivización de la relación salarial. Según se desprende de los documentos institucionales, el sistema de gestión de personas de CODELCO considera que el desarrollo de competencias estará disociado de la obtención de recompensas económicas y, por el contrario, se vinculará exclusivamente con mayores posibilidades de formación y de movilidad de cada trabajador al interior de la empresa. Probablemente, se destinará una gran cantidad de recursos para financiar un sistema de formación que se transformará en la recompensa exclusiva al cumplimiento de los compromisos de desempeño establecidos individualmente. Sin embargo, las posibilidades de ascenso en la empresa serán probablemente bastante limitadas, en la medida que ya se ha realizado un fuerte proceso de *desgrase* institucional, que ha llevado a que la dotación existente se concentre en las funciones de mayor agregación de valor, en donde la movilidad de los trabajadores tiene poco sentido.

Y es aquí donde los resultados del estudio monográfico adquieren toda su pertinencia analítica. Tal como en el caso del enriquecimiento del trabajo de los mantenedores de la Unidad Productiva estudiada, parece posible que los trabajadores se impliquen en el nuevo sistema de gestión de competencias, ya sea a partir de una lógica adaptativa destinada a mantenerse en la empresa (la *participación del empleo*), o incluso asumiendo como propios los principios de la movilidad y del asenso (la *participación de la empleabilidad*). En esta eventualidad, los trabajadores se harán parte activa del sistema de planificación y control de metas individuales de desempeño y accederán a las recompensas indirectas propuestas por el sistema, esto es, podrán desarrollan experiencias de formación que aseguren el desarrollo de sus competencias y el aumento de su empleabilidad.

Sin embargo, y al igual que en el caso analizado, es probable que al poco tiempo de iniciado el funcionamiento del sistema de gestión por competencias surjan fuertes tensiones

en las relaciones sociales de trabajo, cuando la mayor parte de los trabajadores que se implicaron vean coartadas las posibilidades de ascenso en la empresa, o cuando constaten la imposibilidad de poner en práctica las nuevas competencias que precisamente este sistema les ayudó a desarrollar. Como ya se ha señalado, la movilidad externa en la empresa no representa un escenario real para los trabajadores, es decir, la empleabilidad en el mercado del trabajo no constituye un referente de real sentido para los trabajadores de CODELCO, que tanto valoran sus condiciones de empleo.

Como desenlace, es posible pensar en un futuro cercano marcado por la existencia de diferentes tipos de *actores frustrados* al interior de la empresa, que habiéndose implicado en la lógica de gestión por competencias no habrán visto satisfechas sus expectativas –fuertemente individuales, por cierto- de ascenso y desarrollo. Ciertamente existirán algunos actores implicados, que al estar en los espacios más visibles de agregación de valor se beneficiarán de las posibilidades de reconocimiento disponibles en el sistema, y que precisamente servirán de "ejemplo" para los demás trabajadores, induciendo a la diferenciación y a la fragmentación del universo social de la empresa.

Más aún, y nuevamente apelando a lo constatado en el estudio monográfico, es probable que la fórmula contractual a partir de la cual funciona el sistema de gestión de competencias lleve rápidamente a la expectativa de recompensa económica directa frente a los esfuerzos realizados por cada trabajador. El principio del "cómo vamos ahí" continúa siendo un pilar fundamental de las relaciones laborales en CODELCO. Probablemente, el *actor frustrado* reivindicará el reconocimiento económico a los cambios efectivos que realizó en su trabajo. A decir por lo que se constató en esta monografía, cuando la presión de las bases se haga ya insostenible, es posible que la Administración y los Sindicatos reaccionen negociando en torno a una nivelación de escalas de clasificación, que se ajuste a la realidad del trabajo realizado. Es decir, se inyectarán recursos para aumentar masivamente las recompensas económicas a la actividad de los trabajadores, a partir de criterios esencialmente colectivos de reconocimiento.

A la luz de lo observado a través de la monografía, es posible pensar que a futuro se mantendrá la existencia paralela entre un sistema individualizado de gestión de personas y un sistema colectivo de relación salarial. La tensión que generan las ambigüedades del sistema se hará sentir, ciertamente, a nivel de terreno, y fundamentalmente en la relación directa entre la supervisión y los grupos de trabajadores. Mientras esas tensiones no pongan en cuestión los equilibrios institucionales alcanzados entre la Administración y los Sindicatos, las incoherencias de la gestión de personas serán entendidas como un asunto que concierne únicamente a los actores de base. Por una parte, los conflictos de regulación en terreno podrán ser atribuidos a una supervisión incapaz de traducir las buenas intenciones y la nueva mentalidad implícita en el Proyecto Común de Empresa. Por otra, los trabajadores y su cultura continuarán siendo la piedra de tope de la innovación de la empresa, su resistencia al cambio seguirá siendo el factor explicativo de las tensiones e incoherencias del trabajo cotidiano.

Ahora bien, de esta situación se derivan dos escenarios posibles en el largo plazo, relacionados directamente a la evolución de las relaciones laborales en CODELCO. El primero de ellos sería consistente con la lógica de acción colectiva tradicional de los trabajadores y se expresaría en el repliegue de los trabajadores hacia una lógica de acción colectiva frente a cualquier tipo de amenaza a su situación de empleo, es decir, de disminución de los ingresos y beneficios, así como de la estabilidad de la fuente de empleo.

En este escenario, la existencia de *actores frustrados* frente a las posibilidades de movilidad implícitas en el sistema de gestión de competencias puede servir incluso de base para la movilización colectiva de los actores, y en este sentido, la existencia de un sistema de

gestión individual de competencias podría llegar a ser funcional a la estrategia de acción colectiva. Ahí está el reciente ejemplo de la huelga de supervisores de CODELCO Norte, la que si bien se centró directamente en las condiciones económicas del difícil traslado del campamento, llevó rápidamente a que se denunciara la falta de reconocimiento, el insuficiente empoderamiento, el poco respaldo y los reducidos espacios de participación directa ofrecidos por la empresa (FESUC, 2004).

El sistema de gestión por competencias puede ser entendido, en este escenario, como una de las tantas concesiones que históricamente ha debido hacer el actor sindical a la Administración a fin de mantener su posición estratégica en el sistema productivo nacional, tal como ha sido la externalización de gran parte de las actividades que agregan menor valor a la empresa. Concesión que por cierto puede dejarse caer en cualquier momento, en la medida en que se haga disfuncional en la relación con las bases. Claro es el ejemplo del sistema de evaluación de desempeño abortado a nivel divisional. Así pensado, este primer escenario representaría un continuo en la tradición histórica de relaciones laborales de CODELCO, la cual se fundamenta en el poder estratégico de los trabajadores de la empresa para potencialmente suspender un proceso productivo fundamental para la economía del país. En ese sentido, este escenario daría cuenta del pleno esplendor de la Alianza Estratégica.

El segundo escenario posible de pensar a futuro representa, por el contrario, la reestructuración fundamental de las relaciones laborales al interior de CODELCO, en reacción a dos fenómenos. El primero es la reducción constante de la base de adhesión de las organizaciones sindicales, no como efecto de una menor afiliación de los trabajadores a sus sindicatos, sino simplemente como el resultado de la tendencia constante de los últimos catorce años a reducir la dotación interna de la empresa. Como ya se ha dicho, hoy en día los sindicatos de CODELCO representan a solo un tercio de los trabajadores que efectivamente desempeñan actividades en las faenas de la empresa. La vinculación con organizaciones sindicales que representen a los trabajadores subcontratados podría ser, en ese sentido, una posibilidad cierta para enfrentar la amenaza de reducción del poder de negociación de los sindicatos de CODELCO. Obligaría, eso sí, a cambiar radicalmente la orientación de la acción colectiva, hasta ahora centrada en preservar las condiciones históricas de empleo.

Luego, y paradójicamente, es posible pensar que la progresiva implicación de los trabajadores en torno a los instrumentos individualizantes de gestión propuestos por la empresa los lleve a involucrarse cada vez menos con las lógicas de acción colectiva que han marcado la historia de las relaciones laborales de la empresa, es decir, que el énfasis en la movilidad y el reconocimiento individual termine por destruir las bases colectivas de identificación de los trabajadores. En este escenario, los trabajadores asumirían realmente la lógica de la empleabilidad, a partir de la cual concebirían su participación en la empresa como un momento puntual orientado a aumentar su valor profesional en el mercado externo, al cual buscarán acceder en algún momento.

Visto así, no es aventurado imaginar que la lógica tradicional de acción colectiva de los trabajadores de CODELCO pueda en algún momento llegar a extinguirse en función de los propios fenómenos que –a través de la Alianza Estratégica- permitió legitimar: la hegemonía de referentes mercantiles y los sistemas de gestión individualizada de las personas.

Queda por ver, entonces, si primará el bien conocido actor colectivo de CODELCO o, por el contrario, si los actores individuales que él mismo ayudó a crear terminarán por sepultarlo...

TERCERA PARTE
MARCO TEÓRICO DE LA TESIS DOCTORAL

Nota al lector:

Las referencias bibliográficas se encuentran en la primera parte de este documento –la traducción en francés- entre las páginas 62 y 72.

CAPÍTULO 1
LA UTOPÍA DEMOCRÁTICA EN LA EMPRESA

Este capítulo analizará la perspectiva según la cual a participación de los trabajadores en las empresas sería una manifestación de los valores propios de la democracia en el contexto específico de las organizaciones, centrada esencialmente en el reconocimiento del sistema de actores, en la distribución de su capacidad de control y en el reconocimiento la diversidad de identidades al interior de la empresa. Así, según Sainsaulieu (1997) la lógica democrática representaría una perspectiva particular de racionalidad de empresa, que sitúa a la expresión en el centro del principio de organización, buscando integrar permanentemente el conjunto de componentes en torno al objetivo común de producción.

Para Martin (1994), la utopía democrática se fundamenta en el modelo proudhoniano de una sociedad constituida de asociaciones libres de productores, que establece el desafío de una empresa "*reconciliada con ella misma, que se transforme en el trampolín de una sociedad más fraternal, más justa, menos alienante, que supere la explotación económica del hombre por el hombre a partir del contagio de espíritus y de realizaciones*"[17] (Martin, 1994: 294).

La utopía democrática en las organizaciones estaría compuesta al menos por cuatro elementos fundamentales. Así se desprende de la sistematización realizada por Sainsaulieu, Tixier y Marty (1983) -basada en el análisis de experiencias concretas de democracia en empresas- acerca de las razones que llevan a las personas a buscar nuevas formas de funcionamiento organizacional.

En primer lugar, la utopía democrática se basaría en la certidumbre –desarrollada en la propia experiencia- en torno a que las estructuras de funcionamiento colectivo son la base para poder inventar nuevas formas de relación al poder, que permiten el reconocimiento del actor social. Según este razonamiento, la estructura jerárquica tradicional ahoga las potencialidades y la reglamentación burocrática desanima las iniciativas, empujando al retraimiento. Por el contrario, la estructura participativa crea al actor. Lo que se busca entonces son resultados en diferentes ámbitos: retribución más social y solidaria, que todos los miembros dominen la información relevante acerca de la empresa, mayor formación

[17] Traducción libre desde el francés

técnica y en gestión para los delegados, mayor conciencia del sistema social global de la unidad de trabajo, control del autoritarismo y sentimiento compartido de responsabilidad.

Relacionado con lo anterior, el segundo componente de la utopía democrática en la organización se refiere al reconocimiento de las diferencias, del pluralismo en la acción, así como al interés por que se entienda y que se admita la complejidad de la persona, de sus medios y de su lógica individual. En este sentido, el colectivo sería el medio, la garantía y la condición a través de la cual puede desarrollarse la búsqueda de identidad personal en las relaciones de trabajo. En el contexto de la participación, cada miembro reivindica su deseo de evolucionar, de aprender, cambiar de oficio o de puesto, cambiar de responsabilidad o de estatus (Sainsaulieu et al., 1983).

Junto a esto, la aspiración democrática implicaría el objetivo de una sociedad fuertemente significativa para todos los miembros del colectivo. El éxito colectivo llevaría así la construcción de una sociedad del don, de la reciprocidad y no del poder. Finalmente, la utopía democrática le otorga una centralidad especial a la creatividad dentro de la cultura del colectivo, lo que se manifiesta en la importancia asignada a los principios de evolución individual y de evaluación de los productos colectivos. La experiencia colectiva permite así una posibilidad amplia de creatividad, asimilable al éxito global de la sociedad, en donde las relaciones de poder permiten simultáneamente el reconocimiento de los individuos, la regulación de los grupos y la eficiencia de la producción o de los servicios (Sainsaulieu et al., 1983).

En síntesis, la utopía democrática en relación a la participación de los trabajadores implica una compleja visión acerca del funcionamiento organizacional, la que se basa en el reconocimiento de los actores en el trabajo así como de las diferencias entre ellos. Así también, la utopía democrática en las organizaciones se basa en una ideología global acerca de la sociedad, la que pone énfasis en la importancia del ejercicio de la creatividad de los colectivos en cuanto motor del funcionamiento social.

La experiencia colectiva se constituye de este modo en el fundamento principal de cualquier proyecto social, el que se funda en la preocupación fundamental por conocer, controlar y orientar el ejercicio del poder -principalmente el informal- hacia una real consideración de todos los actores. El desarrollo de colectivos de trabajo a partir del ideal democrático implica que todos los miembros individuales tengan la posibilidad de transformarse en actores en el juego de relaciones sociales que constituye un sistema viviente. Así, la democracia sería fundamentalmente un asunto de *expresión*, tanto en el sentido de *palabra* como en el de la *creatividad* (Sainsaulieu et al., 1983).

La inspiración democrática implicaría, a nivel individual, la liberación de la manipulación y de la alienación, en cuanto ofrece a los trabajadores la posibilidad de retomar el control de su entorno, y más profundamente de su destino. A la base de esta afirmación está la idea según la cual la necesidad fundamental humana de comprender y controlar el entorno se va a actualizar en la medida que las estructuras de organización y las condiciones de las relaciones en el trabajo sean modificadas. Así, mientras mayor sea la posibilidad de liberación de las condiciones represivas, el individuo buscará una mayor inserción activa en los mecanismos de relaciones colectivas. Esta implicación va a cuestionar las estructuras de la organización, intentando provocar más permeabilidad y menos rigidez en ellas (Martin, 1994).

La inspiración democrática en torno a la empresa encuentra su máxima expresión en la utopía de la *democracia industrial participativa* de los años 60 y 70, principalmente europea, que se centró en el desarrollo del poder de los actores en el trabajo, entendido como un complemento a las conquistas que hasta ese momento se habían realizado a nivel de la

democracia política como de la democracia económica (sistemas de protección social, garantías de salario y de empleo, representación sindical) (Rojot, 1992).

La presente revisión parte del supuesto que para comprender el surgimiento y el apogeo de la *democracia industrial* debe prestarse atención, por una parte, tanto a elementos de carácter sociológico y político asociados al fortalecimiento del movimiento obrero en la sociedad industrial –y la consecuente presión por su reconocimiento como actor en contexto productivo. por otra, deben considerarse elementos de carácter productivo, vinculados a la sensación compartida por los actores sociales en torno al agotamiento de una lógica (taylorista) de organización del trabajo, que generaba la desafección de los trabajadores y llevaba en una alta proporción de los casos a comportamientos de reapropiación del universo productivo.

Consecuentemente, en un primer momento (sección 1.1), se revisarán algunos elementos teóricos propios del análisis accionalista de Alain Touraine, los cuales permitirán situar la relación de actores sociales y productivos sobre la cual se fundamenta la inspiración democrática en la sociedad industrial. Según esta lógica, la democracia en las organizaciones expresaría la inserción en el contexto de la organización de un proyecto histórico de creación y de control social defendido por el movimiento obrero, el cual entraría en diálogo con el proyecto desarrollado por el actor patronal. La organización se transforma, de esta manera, en el espacio de enfrentamiento entre los actores sociales, ambos orientados hacia el ideal de progreso y de racionalización característico de la sociedad industrial.

La sección 2.2 revisará el fenómeno de agotamiento de los modelos productivos tayloristas que gatilló el surgimiento de los modelos alternativos de organización del trabajo propios a la *democracia industrial*. Según este análisis, el desarrollo de las experiencias democráticas en las organizaciones se vio favorecido –al menos en el caso europeo- por el diagnóstico que hacían los propios dirigentes empresariales y políticos acerca de la necesidad de desarrollar nuevas formas de organización que evitaran la desafección de los trabajadores en relación a la producción. Esta revisión abordará la caracterización del taylorismo en cuanto práctica hegemónica de organización de la producción, sus consecuencias sociales, así como el surgimiento de modelos alternativos de organización del trabajo que actualizaron y dieron contenido concreto a la aspiración democrática en las organizaciones.

Una vez analizadas las dos fuentes de influencia para el surgimiento de la *democracia industrial*, la revisión se centrará en las experiencias de innovación desarrolladas en Europa (sección 1.3), tanto a nivel de la representación de los trabajadores en las decisiones como de la organización de las tareas al interior de la empresa. Se revisarán tanto aquellas experiencias "clásicas" vinculadas a los grupos semi-autónomos de trabajo desarrolladas en los países escandinavos, como aquellas experiencias desarrolladas en otros países en donde el menor nivel de concertación social determinó que las iniciativas tuvieran un carácter mucho más aislado y conflictivo. Los aportes de la sociología del trabajo francesa de la época resultarán especialmente relevantes para encuadrar este análisis.

El análisis continuará con la revisión de la experiencia chilena de *democracia industrial* (sección 1.4). Para esto, se recurrirá primero a una comprensión histórica de los procesos de desarrollo de la economía chilena y del movimiento obrero chileno durante el siglo XX, la cual resulta imprescindible para encuadrar la comprensión posterior de las experiencias de participación desarrolladas a principios de los años 70 durante el gobierno reformista de la Unidad Popular.

Este capítulo se cerrará con la reflexión acerca de los elementos que marcaron decisiva y transversalmente a las diferentes experiencias de la *democracia industrial*, centrándose

además en la viabilidad y la actualidad de la inspiración democrática para enmarcar la participación de los trabajadores en las empresas (sección 1.5).

1.1 La participación del sujeto histórico en la sociedad industrial

Las experiencias de participación democrática en las organizaciones, tanto en el caso europeo como en el chileno, se fundaron en el rol protagónico que adquirió el movimiento obrero dentro de las sociedades, y en la presión que él ejerció para obtener espacios de expresión y de control, de manera de traducir efectivamente su proyecto de creación social. En este sentido, la *democracia industrial* puede ser vista como un gran intento de reconocimiento social del rol creador del actor obrero.

Esta sección intentará profundizar en esta lectura, a partir del análisis sociológico propuesto por Alain Touraine (1965, 1966, 1992; Touraine el al., 1984) acerca de la sociedad industrial, poniendo especial atención a las proposiciones referidas a la participación de los trabajadores en las empresas. Esta fase del pensamiento tourainiano se caracteriza por el fuerte énfasis puesto en las dimensiones objetivas de la explicación sociológica, principalmente reflejado en el estrecho vínculo establecido entre las formas de industrialización y los niveles de la conciencia obrera[18].

En este sentido, la continuidad en el pensamiento de Touraine está dada por la centralidad de la idea de Sujeto histórico, el cual es precisamente el eje central propuesto por el autor para comprender los diferentes niveles y formas de participación de los trabajadores en el contexto de la sociedad industrial. El propio autor, en la reedición reciente de *Sociología de la Acción* (1999) valida los conceptos vertidos en esta obra, en cuanto ellos dan cuenta de las principales dinámicas de la sociedad industrial, en donde los sujetos personales y colectivos intentaban al mismo tiempo crear y dominar su creación, luchando por poner la industrialización al servicio de su bienestar y de su libertad.

Esta sección se iniciará con una breve revisión de los conceptos fundamentales que atraviesan transversalmente el pensamiento de Touraine, de manera de enmarcar pertinentemente los elementos específicos relativos a la participación de los trabajadores propios a la sociedad industrial, los que serán entregados posteriormente.

Las formas de expresión del sujeto histórico

Para Touraine la modernidad se caracteriza por la interacción entre dos principios fundamentales, el de racionalización y el subjetivación. Mientras la *razón* se basa en la secularización del mundo y propone la creencia en la irreversibilidad del progreso universal, el *sujeto* se refiere a la capacidad del individuo de distanciarse autónomamente del mundo y ejercer su reflexividad frente a los roles sociales y al mundo vivido.

En el ámbito del sujeto, el principio de bien está representado por el control que el individuo ejerce sobre sus acciones y sobre su situación, lo que le permite concebir y sentir sus comportamientos como componentes de su historia de vida personal, entendiéndose a sí mismo como un actor. Por una parte, el sujeto sería una exigencia de libertad, la voluntad

[18] La evolución posterior del pensamiento del autor se caracteriza por la tendencia a separar las dimensiones subjetivas y objetivas de la vida moderna, desarrollando progresivamente una interpretación sociológica fuertemente centrada en el Sujeto (Martuccelli, 1999).

de un individuo de actuar y de ser reconocido como actor. Por otra, el sujeto es la toma de conciencia de la vivencia, es memoria, es una identidad cultural irreducible al sistema social (Touraine, 1992).

Para Touraine la modernidad implica la interacción creciente entre el sujeto y la razón, entre la conciencia y la ciencia. En la sociedad industrial, la relación entre razón y sujeto se manifestaba en la lucha entre las clases sociales definidas por las posiciones de los actores en las relaciones sociales de producción. Tanto el movimiento capitalista (empresarios) como el movimiento obrero (asalariados) desarrollaban su acción a partir de estos dos valores culturales. En este sentido, la presencia de un movimiento social en la acción obrera daba cuenta no sólo de la defensa de la autonomía frente a la organización del trabajo, la búsqueda de mejores condiciones de trabajo y de empleo, sino que manifestaba la defensa del sujeto obrero contra una racionalización que, si bien no se rechazaba en sí misma, se identificaba directamente al interés patronal (Touraine, 1992).

Según este autor, la sociedad industrial occidental se caracterizó precisamente por el triunfo de la razón por sobre el sujeto. La razón deja de estar circunscrita a la actividad científica y técnica esencial para la sociedad y pasa a ser el único referente de organización de la vida personal y colectiva. Se impuso así la idea que había que renunciar a la idea de sujeto para hacer triunfar la ciencia, que se debía ahogar el sentimiento y la imaginación para poder liberar la razón[19].

Siguiendo esta lectura, los postulados entregados por Touraine en *Sociologie de l'action* (1965) reflejan la primacía de la razón por sobre el sujeto característica de la sociedad industrial. Los actores históricos (dirigentes y asalariados) se situaban en el doble movimiento de creación racionalizada y de control democrático de las fuerzas de producción a partir de un principio de organización de conductas basado en la racionalidad, que Touraine denominaba el *modelo racionalizador*. La organización se constituía en el espacio de encuentro entre los actores y sus proyectos, ofreciendo la posibilidad –según el caso- de mediación o de obstáculo en relación a los valores de los actores.

De esta manera, la expresión del sujeto en las organizaciones de la sociedad industrial correspondía a la voluntad de unir el modelo racionalizador, es decir el espíritu de la producción industrial, con la voluntad de los trabajadores tanto de controlar sus condiciones de trabajo como de transformar la producción en progreso (Touraine, 1965). Según el autor, en la sociedad industrial de mediados del siglo XX la afirmación del Sujeto se confundía casi naturalmente con una voluntad de industrialización democrática, y más precisamente con la afirmación de los derechos de una clase obrera y de un movimiento obrero que ocupaban un lugar central en la vida política de los diferentes países (Touraine, 1999).

Lo central en esta lógica es comprender el choque entre los actores sociales (trabajadores y dirigentes), sujetos históricos inmerso en la realidad del trabajo, cada uno portador de proyectos de creación y de control según diferentes niveles de manifestación. La acción de los actores debía ser entendida como un trabajo de transformación del mundo,

---

[19] Lo que define a la sociedad post-industrial o « programada » según Touraine es precisamente la pérdida de la confianza en la razón y en el progreso, así como en la predominancia de las "fuerzas superiores" propias de la organización de la vida económica. La sociedad programada, por el contrario, se funda en la producción de bienes culturales y por consecuencia en la posibilidad de cuestionar y de transformar las orientaciones de nuestra cultura y de nuestra personalidad. En este sentido, al entender el movimiento social en términos de la gestión de los sistemas y de la capacidad de gestión del cambio, la sociedad post-industrial implica una nueva etapa del sujeto histórico (Martuccelli, 1999).

como voluntad de creación y de control de la sociedad. El sujeto histórico se definía así como participante a la construcción de la sociedad, como portador de modelos culturales de implicación, de conocimiento y de moral a través de los cuales la sociedad se transformaba a sí misma. Estos modelos constituían la *historicidad* de la sociedad, y la orientación normativa del actor hacia ellos correspondía al *sistema de acción histórica* -concepto central en el análisis accionalista- que daba cuenta de las relaciones sociales, principalmente de dominación, a través de las cuales la historicidad se ponía práctica socialmente (Touraine, 1965).

Según la lógica del autor, tanto el análisis del trabajo como del movimiento obrero ocupaban un lugar central para la comprensión de la sociedad industrial. A partir de una gran investigación desarrollada en siete sectores industriales, focalizada directamente en los comportamientos obreros, Touraine (1966) analizaba las transformaciones de la conciencia obrera vinculadas a la evolución técnica. Mientras que la situación de trabajo podía definirse de manera global a partir de tres elementos –individuos, medios de organización y política-, los sistemas de acción desarrollados por los obreros se manifestaban de maneras diferentes: la satisfacción, la integración o adaptación y la libertad. La sociología del trabajo debería considerar estos tres principios de análisis que daban cuenta de diferentes niveles de acción, partiendo del individuo -que busca su satisfacción o que exprime su descontento-, pasando por los sistemas de relaciones sociales, hasta llegar a los problemas de poder y de sociedad global, estos es de la historicidad (Touraine, 1966).

En este marco, la participación de los individuos en la organización se relacionaba con los distintos niveles posibles de apropiación de los valores de creación y de control de la sociedad, es decir de su nivel orientación hacia el sujeto histórico. En este sentido, sólo en algunos casos el individuo inmerso en la organización iba a ser portador del sujeto histórico, manifestando un proyecto elevado de creación y de control. Por otra parte, este proyecto de los miembros de la organización (asalariados) se enfrentaba al contraproyecto de los dirigentes, el cual, en las sociedades industriales, era claramente un proyecto personal de alto nivel histórico. Tanto racionalizadores, responsables técnicos, como planificadores poseían a menudo una fuerte vocación, es decir, estaban profundamente implicados en un trabajo a propósito del cual exaltaban su valor creativo para la sociedad.

En el nivel más bajo de orientación de los trabajadores hacia el sujeto histórico, el *retraimiento*, el actor estaba volcado hacia su propia individualidad, lo que hacía que su proyecto personal estuviera centrado en las condiciones de trabajo. Luego, en el nivel de *proyecto individual*, el actor se situaba y actuaba dentro de los sistemas de relaciones sociales. Un nivel mayor correspondía al *proyecto colectivo*, el cual estaba centrado en las relaciones colectivas que establecía un grupo social. Finalmente, en la *vocación* -el nivel superior de orientación hacia el sujeto histórico- el proyecto del actor se refería a las orientaciones fundamentales de creación y de control de la sociedad, así como al análisis de las contradicciones internas del proyecto y a las alineaciones que ellas traían consigo. Según Touraine (1965), bajo ciertas condiciones, la convergencia de diferentes individuos portadores de esta vocación podía llevar a la constitución de un sujeto colectivo.

Para el autor, "*mientras más bajo es el nivel de funcionamiento al interior de una empresa, las conductas obreras se verán más fuertemente caracterizadas por el retraimiento, por la ausencia de participación, mientras que en los niveles intermedios de la organización se observa principalmente la participación individual y colectiva*" [20] (Touraine, 1965: 274).

Dada la existencia de diferentes niveles posibles de orientación hacia el sujeto histórico, el encuentro entre los proyectos y contraproyectos de trabajadores y dirigentes de la

[20] Traducción libre desde el francés.

empresa podía dar lugar a diferentes escenarios, los cuales se traducían a través de diferentes niveles de satisfacción de los trabajadores en relación a su voluntad de creación así como a través de los comportamientos de reivindicación. Así, el enfrentamiento de un proyecto elevado por parte de los trabajadores con un contraproyecto también elevado de los dirigentes determinaba que el trabajador estuviera satisfecho por la concordancia entre su voluntad de creación personal y la creatividad de la organización, aunque al mismo tiempo dirigiera su hostilidad contra la dirección, que poseía el poder absoluto de control. Por el contrario, al enfrentarse un proyecto elevado a un contraproyecto bajo lo más probable es que el trabajador resultara insatisfecho en cuanto a su voluntad de creación, presentando al mismo tiempo una débil disposición a desarrollar una acción hostil, ya que la dirección no iba más allá del nivel de ejecución del trabajo (Touraine, 1965).

En esta misma lógica, el enfrentamiento entre un proyecto bajo por parte de los trabajadores con un contraproyecto elevado por parte de la dirección daba cuenta, por su parte, de un trabajador insatisfecho, ya que su retraimiento se ve amenazado por el llamado a una participación activa, aún cuando la voluntad de hostilidad era probablemente débil. Por otra parte, frente a la posibilidad de encuentro entre un proyecto y un contraproyecto bajos, Touraine (1965) preveía una satisfacción general del trabajador con la rutina y una fuerte oposición a la dirección, ya que ésta se encontraba a su mismo nivel, representando así un sistema de coerciones directamente percibidas. Finalmente, frente a la posibilidad de proyecto y contraproyecto intermedios, el autor enfatizaba que la disposición de los trabajadores a desarrollar acciones hostiles sería mayor mientras más claramente se encontraran con una dirección situada en el mismo nivel que ellos.

Los escenarios de la participación de los trabajadores

Como ya se ha dicho, las acciones desarrolladas por los actores en la organización tendrían relación con el rol de mediación o de obstáculo que la organización ofrecía a sus valores de desarrollo y democracia. Basado en las diferentes posibilidades de manifestación del sujeto histórico por parte de los actores organizacionales, Touraine (1965) proponía una serie de conceptos que permitirán comprender la participación de los actores y la relación que establecían entre ellos. Estos elementos se referían tanto a las posibilidades de acción de los miembros de la organización (de participación y de reivindicación) como a la de los dirigentes (de iniciativa y de integración), lo cual servía de base para una clasificación de diferentes tipos de organizaciones propias a la sociedad industrial.

Según el autor, la acción de los miembros de la organización estaba compuesta por dos elementos, la participación y la reivindicación, los cuales se manifestaban y desarrollaban de manera paralela. En conjunto, ellos daban cuenta de la implicación de los miembros al interior de la organización.

La "participación" de los miembros tenía que ver con sus comportamientos y sus proyectos de acción, y se manifestaba en niveles ascendentes. La *ausencia de proyecto personal*, correspondiente al retraimiento antes analizado, daba cuenta de la ausencia absoluta de significación en torno a la organización. El *proyecto individual* correspondía a un vínculo instrumental que establecía el individuo con la organización, en la medida que ésta le permitía realizar de su proyecto personal. El *proyecto colectivo* manifestaba por su parte un vínculo del individuo con un grupo identitario específico y no con la organización. En el *proyecto organizacional*, la organización era entendida como una mediación entre el individuo y el sujeto histórico lo que daba una fuerte carga de sujeto a la conciencia colectiva de pertenencia a la organización, la que vínculo que se establecía más bien con la función creadora de la organización que con el sistema de relaciones sociales.

La "reivindicación" desarrollada por los miembros de la organización más que una reacción a los excesos particulares tenía que ver con una referencia al sujeto histórico frente a una organización percibida como obstáculo al desarrollo de los valores de creación y de control. En el nivel inferior, la *utopía anti-organizacional* daba cuenta de movimientos breves y explosivos desarrollados aisladamente por el individuo, basados en el rechazo total a la organización y a sus exigencias. La *defensa de derechos individuales*, también utópica, se centraba en el rechazo de los estímulos utilizados por los dirigentes. La *solidaridad* reflejaba la conciencia de un grupo o de una comunidad basada en la organización informal. Finalmente, el *movimiento social* era la forma de reivindicación que daba cuenta del sujeto histórico, cuyo foco no era la eliminación de la dominación de la organización colectiva sino más bien gestión y la ideología, por lo que se combatía tanto a los racionalizadores en nombre de la eficiencia como a los dirigentes en nombre de los objetivos organizacionales.

Según Touraine (1965), la acción de los dirigentes también estaba compuesta de dos elementos, la iniciativa y la integración, los cuales en conjunto explicaban diferentes niveles posibles de dirección.

La "iniciativa" de los dirigentes daba cuenta de la carga subjetal que ellos poseían, en cuanto la referencia que hacían en su acción a los valores de la sociedad industrial. En un nivel inferior, el *autoritarismo técnico* reflejaba una forma de dirección autoritaria legitimada a partir de las exigencias técnicas o reglamentarias. La *dirección utilitarista* se basaba en el supuesto de convergencia de los intereses individuales y más ampliamente en una concepción de homo-economicus. La *política de relaciones humanas* reflejaba una visión de la organización en cuanto sistema de relaciones sociales, y una acción centrada en el rol de las buenas relaciones (y el rol de coordinación) como forma de garantizar el funcionamiento eficaz de la empresa. Finalmente, la *política de desarrollo* ponía de manifiesto una conducta y un discurso centrados en la idea del servicio que la organización entregaba a la colectividad, es decir, en la legitimidad social de una autoridad orientada hacia la realización de valores sociales.

La "integración" desarrollada por la dirección de la organización se refería a la ideología creadora por sí misma valores por sobre la referencia a los valores del sujeto histórico. El *encuadramiento personal* se refería a una contención estrictamente formal de los individuos que no pretendía promover ninguna forma de participación en la vida de la empresa. La *estimulación individual* buscaba crear lealtad de los miembros a partir de las relaciones individuales, lo que se manifestaba típicamente en el modelo taylorista. La *creación de un espíritu de cuerpo* buscaba desarrollar una política de relaciones humanas que asegurara la identificación a la organización basada en la integración. Por último, en la *integración ideológica* la organización se transformaba en un sistema totalitario portador de valores sociales, en donde no se toleraba ninguna oposición a la dirección, la que era juzgada como traición a la sociedad, al ideal o a Dios.

El siguiente esquema resume los postulados hasta ahora revisados[21].

	Comportamiento de los miembros			Comportamiento de los dirigentes			
Concepto	Implicación	Reivindicación	Participación	Niveles de Dirección	Integración	Iniciativa	Tipo de organización
Nivel 1	Retraimiento	Utopía anti-organizacional	Ausencia de proyecto personal	Formalismo	Encuadramiento personal	Autoritarismo técnico	La organización coercitiva
Nivel 2	Individualismo	Defensa de los derechos individuales	Proyecto individual	Utilitarismo	Estimulación individual	Dirección utilitarista	La organización instrumental
Nivel 3	Identificación	Solidaridad	Proyecto colectivo	Coordinación	Creación de un espíritu de cuerpo	Política de relaciones humanas	La organización integradora
Nivel 4	Valorización o la legitimación	Movimiento social	Proyecto organizacional	Carisma democrático	Integración ideológica	Política de desarrollo	La organización representativa

Basado en Touraine, 1965.

Como se observa en el esquema, la correspondencia entre los diferentes y elementos que componen el modelo daba lugar a la elaboración de tipos posibles de organización en los que se manifiesta la dialéctica del control y de la creación en las organizaciones.

Así, la "organización coercitiva" era ajena a los proyectos de los miembros, es decir, no estaba situada en el camino que vinculaba al individuo con el sujeto histórico. Tampoco estaba concebida como un conjunto humano particular. Por su parte, la "organización instrumental" poseía una política, la cual consistía en negarse a sí misma en nombre de un liberalismo que reducía la iniciativa y la integración a la manipulación de los individuos. La organización se mantenía, en ese sentido, exterior a los individuos.

La "organización integradora" estaba concebida como un sistema de relaciones sociales, identidad concreta a la que pertenecía el individuo. En el nivel superior, la "organización representativa" correspondía un conjunto humano particular, del cual su racionalidad interna representaba el modelo racionalizador, es decir, la intención de desarrollo racional de un sistema de trabajo y de una sociedad. La organización manifestaba de este modo el vínculo entre el individuo y el sujeto histórico.

Siguiendo el modelo de Touraine, la participación de los trabajadores en el contexto de la sociedad industrial debe ser vinculada al posible encuentro en el espacio organizacional de los proyectos de creación y control que poseían los actores sociales, y que en su expresión máxima hacía de ellos sujetos históricos orientados por un proyecto de progreso en torno a la sociedad. La organización representativa de Touraine constituye un espacio social especialmente complejo, en donde hubiera sido posible encontrar, por una parte, a un grupo dirigente haciendo un fuerte llamado a la implicación de los trabajadores a través de un discurso y una acción que apelaban tanto a los valores de progreso de la sociedad como a los valores específicos de la ideología de la empresa. Frente a ellos, habría sido posible encontrar a un actor obrero con una alta conciencia de clase, que desarrollaba importantes comportamientos de reivindicación centrados en la pertinencia de la actividad racionalizadora de su contraparte, y que al mismo tiempo participaba efectivamente dentro

[21] En razón del esfuerzo de síntesis desarrollado en esta sección, se ha decidido no revisar en detalle cada uno de los niveles correspondientes a la implicación de los miembros y a los niveles de dirección de los dirigentes. De hecho, el propio autor eliminó ambas nociones en la reedición de *Sociologie de l'Action* (1999).

de la organización, considerada como espacio de mediación efectiva entre su acción concreta y sus valores de control y progreso.

En este nivel superior, la dialéctica de la participación y de la reivindicación en el trabajo manifestaría la expresión del sujeto histórico de la sociedad industrial. En todos los demás casos, la implicación de los trabajadores en la empresa va a corresponder ya sea a proyectos individuales o a procesos colectivos vinculados con la identificación al grupo social específico en el cual se inserta el individuo. El retraimiento del actor manifestaría, por su parte, la ausencia absoluta de proyecto por parte del actor, el que no desarrollaría ninguna forma de comportamientos participativos no reivindicativos en su acción. Por su parte, el llamado de los dirigentes a la implicación de los trabajadores se vincula sólo en el nivel superior al logro de los valores de progreso de la sociedad industrial. Por el contrario, en los demás niveles, la invitación a participar va a corresponder al intento por crear un grupo social eficaz, ya sea a partir de la movilización individual de cada uno de los miembros o de la creación de un espíritu de cuerpo que favorezca la implicación de los trabajadores.

La aspiración democrática pone énfasis en el encuentro y en el reconocimiento entre los actores. En términos touranianos, la *democracia industrial* habría dado la posibilidad de discusión entre los proyectos creadores de los sujetos sociales, abriendo la posibilidad de compartir el control del desarrollo social en torno a un ideal común de progreso. Ahora bien, la creación de condiciones para facilitar la expresión de los actores en el trabajo no siempre se vinculará al encuentro entre los proyectos de creación de los sujetos históricos, sino que dará lugar –en los niveles menores de expresión del sujeto- a la discusión y a la negociación en torno a proyectos ya sea individuales como colectivos de los grupos sociales concretos presentes en cada empresa.

Casi dos décadas más tarde, Touraine, Dubet y Wieviorka (1984), constatarían -a partir del análisis de las luchas que caracterizaron los años 70 y su declinación- que a pesar que el sindicalismo se transformaba en uno de los principales actores en escenario político, éste daba cuenta cada vez menos de un movimiento social, de un sujeto histórico portador de un proyecto de creación y de control. Esta constatación no sólo se refería al debilitamiento progresivo del movimiento obrero en la sociedad industrial, sino además al distanciamiento que se producía entre el estudio de las actitudes en el trabajo –que supone una situación de trabajo definida en sí misma- y el análisis del movimiento obrero.

La utopía democrática en torno a la *democracia industrial* implicaba probablemente que a través del ejercicio participativo se facilitaría el desarrollo de niveles superiores de orientación hacia el sujeto histórico por parte del actor obrero, es decir, que los nuevos espacios de control en el trabajo cotidiano implicarían para los trabajadores la posibilidad efectiva de vincular su acción concreta en la empresa con un modelo global de progreso social. En la práctica, las experiencias de *democracia industrial* se encontraron con enormes dificultades externas e internas que limitaron su extensión y su prolongación en el tiempo, negando la posibilidad de desarrollar auténticos procesos redistribución del control de la empresa y del progreso social.

1.2 La búsqueda de alternativas para organizar el trabajo

Como ya se ha señalado, el desarrollo de la *democracia industrial* no constituye un fenómeno de carácter exclusivamente político, vinculado a la fuerza del movimiento obrero en el marco de la sociedad industrial, sino que se relaciona además con el progresivo distanciamiento que tanto trabajadores como empresarios habían ido tomando

progresivamente en relación a la práctica taylorista de organización del trabajo, que se traducía en la necesidad sentida de desarrollar nuevas lógicas de regulación productiva.

En este sentido, además de representar el resultado de la presión y del protagonismo alcanzado por el movimiento obrero en la sociedad industrial, la *democracia industrial* de los años 60 y 70 debe ser entendida –al menos en el caso europeo- como el esfuerzo de concertación entre los actores sociales en torno a la necesidad de enfrentar el fenómeno de *desafección* que caracterizaba comúnmente al vínculo entre los asalariados y su propio trabajo. Por una parte, los trabajadores (especialmente obreros especializados, inmigrantes y mujeres) desarrollarán una constante lucha a partir de la crítica fundamental a la esencia y las consecuencias del taylorismo. Por otra, los propios empresarios se centrarán en la búsqueda de nuevas formas de organización de la producción para enfrentar a un modelo taylorista que cada vez mostraba más evidencias de ser una lógica en plena crisis (Martin, 1994).

En el universo taylorista, los trabajadores van a desarrollar la visión en torno a que participar no puede llevar a nada más que a debilitar aún más la propia posición dentro del ya desigual contexto del intercambio entre fuerza de trabajo y salario. La discusión en torno a la participación de los trabajadores comienza a desplazarse progresivamente hacia los fundamentos de sistema taylorista (y su cultura de la sumisión, de la injusticia y de la irresponsabilidad), vinculándolos además a la relación de fuerzas económicas a un nivel más general, del Estado en sí mismo (Martin, 1994).

En un estudio clásico realizado en Francia en torno a las experiencias de innovación de la época, Claude Durand (1978) constataba el diagnóstico de crisis que los diferentes actores organizacionales –incluidos organizadores e ingenieros- hacían de los métodos tradicionales de organización del trabajo. El empresariado parecía movilizarse en torno a la búsqueda de nuevas formas de organización como respuesta a la desafección general frente al trabajo observada entre los trabajadores, y por el temor de encontrar cada vez menos mano de obra que aceptara efectuar un trabajo repetitivo y no calificado[22]. Según este análisis, al peso de estos factores se le añadió la presión social, la conciencia de las dificultades funcionales de las empresas y el nacimiento de una corriente de opinión favorable a la búsqueda de nuevas formas de organización de la producción, todo lo cual permitió que las experiencias de reestructuración del trabajo tuvieran cierta envergadura y posibilidades de extensión (Durand, 1978).

Esta sección intentará caracterizar, en primer lugar, el contexto productivo taylorista que caracterizaba ampliamente a las empresas de la época, para centrarse posteriormente en la revisión de las consecuencias sociales del taylorismo, específicamente a aquellas asociadas al retraimiento y a los comportamientos de reapropiación de los asalariados en relación al trabajo productivo. Este análisis llevará luego a la revisión del modelo socio-técnico de organización del trabajo, principal alternativa al taylorismo generada en la época, la cual se transformaría en el modelo de referencia de las iniciativas de *democracia industrial*.

La práctica del taylorismo

Más que una forma específica de organizar el trabajo, taylorismo y fordismo son la expresión de una lógica global de articular los elementos dentro de un sistema económico de consumo de masas y de producción en serie. Lo que Taylor propuso fue un modelo de

[22] Problema que hasta esa época en Europa se había enfrentado principalmente a través de la introducción de trabajadores extranjeros al mercado del trabajo.

organización de la producción basado en determinados principios "científicos", tales como la existencia y la posibilidad de encontrar un modo operatorio ideal (*the one best way*), la descomposición máxima de las operaciones, la división en secuencias que exijan competencias diferentes, la selección estricta de las aptitudes del trabajador (*the right man in the right place*), la remuneración basada en la complejidad de los puestos, así como la reglamentación estricta tanto a nivel de taller, de puesto como de tareas específicas (Sainsaulieu, 1997).

Las observaciones en empresas francesas que realizaban producción en cadena presentadas por Claude Durand en *Le travail enchaîné (el trabajo encadenado)* (1978) permiten reconstruir claramente la realidad del trabajo taylorista en aquella época. En estas empresas, el análisis del trabajo se realizaba invariablemente a través estudio de puestos, el cual se tendía a justificar a partir de criterios no relacionados directamente con el aumento del rendimiento, sino más bien asociados a la clasificación, la gestión de personal o la formación.

En cuanto al diseño y planificación de la producción, este autor evidenciaba que la definición de tareas se realizaba sólo tardíamente, ya que primero se concebía el proceso técnico completo sin prestar atención a la forma en que se realizaría el trabajo, para luego subdividir el proceso en diferentes fases correspondientes a cada taller o sector. En función de esto, la oficina de métodos subdividía las operaciones técnicas en elementos que serían transformados en tareas específicas atribuidas a los puestos de trabajo.

Si bien el análisis de las tareas se realizaba en cada empresa según diferentes métodos (desde el clásico método *Bedaux* hasta los innovadores métodos del *work factor* o el *MTM*, que no utilizaban cronometraje), siempre se respetaba el mismo proceso general:

- Definición exacta de los movimientos elementales necesarios para ejecutar el trabajo, así como de los útiles y materiales utilizados;
- Determinación -por cronometraje u otros métodos de medida- de los tiempos necesarios para ejecutar cada movimiento;
- Análisis crítico de los movimientos para lograr una mayor simplificación y una mayor economía de gestos;
- Reunión de los movimientos en una secuencia, la que constituiría la unidad de la tarea.

Una vez evaluados los tiempos de operación, se realizaba el emparejamiento y la ubicación de los puestos. Lo importante era repartir de la mejor manera el trabajo, de manera que se respetaran las exigencias de producción buscando que cada trabajador desarrollara un nivel máximo de saturación. El criterio final de este proceso era la rentabilidad del trabajo, la cual se establecía en función del número de productos y la duración del ciclo.

Este autor constataba que los procedimientos de preparación del trabajo lograban definir tanto un modo operatorio (descripción detallada de la manera en que se debía realizar el trabajo) como normas de rendimiento para cada puesto, lo que servía de base a la supervisión para controlar la progresión de las operaciones y el respeto de los tiempos de trabajo. Así también, las empresas buscaban asociar primas al respeto de tiempos de producción, basados en la idea que la estimulación salarial era la mejor forma de crear disciplina en torno a la planificación elaborada. La estrategia sindical, por su parte, se basaba en el rechazo a las primas de rendimiento, en la demanda de integración de primas y de salario fijo como forma de obtener seguridad de salario y mejoramiento de las condiciones

de trabajo. De todos modos, la automatización de la producción hacía cada vez más difícil el poder asociar primas al rendimiento del obrero (Durand, 1978).

En un intento por caracterizar los aspectos centrales estas lógicas de organización, De Coster (1993) describe el taylorismo a partir de la existencia –a nivel organizacional- de un plan preciso de producción, concebido por planificadores, en base a una tecnología caracterizada por máquinas especializadas que lograban recomponer operaciones múltiples. A partir de una concepción del trabajador en cuanto prolongación de la máquina, el taylorismo desarrolla un tipo de trabajo basado en la producción en serie y el trabajo en puestos. Esto no solo marca la desaparición progresiva del oficio, propio del sistema profesional característico del siglo XIX, sino que explica el surgimiento de nuevos tipos de trabajadores. Por una parte, aparece el obrero no-calificado que asume las tareas más pesadas que aún no han sido mecanizadas, y por otra el trabajador "tapa-hoyos" que logra garantizar el vínculo entre los diferentes procesos de producción. Por su parte, el obrero especializado es desplazado hacia los talleres de herramientas y de mantención. Nuevos tipos de trabajadores asumen espacios importantes, tales como los expertos responsables de concebir los procedimientos de trabajo.

En la misma línea de evolución tecnológica, el *fordismo* introduce en la lógica de organización del trabajo el concepto de trabajo en cadena o producción en línea, gracias al desarrollo de máquinas que podían efectuar operaciones sobre una pieza que se desplaza, vinculadas entre sí par un sistema de transporte automático. Esto determina un tipo de trabajador que realiza operaciones aún más simples, a los que se suman aquellos que realizan tareas de supervisión, de mantención y de conducción de máquinas automatizadas. En este sentido, lo que caracteriza a la relación fordista entre hombre y tecnología es la imposición total de la cadencia de la máquina a los trabajadores (De Coster, 1993).

Además, el fordismo implica un sistema de intercambio con el trabajador que busca ante todo la estabilización de la mano de obra, a partir de una fuerte inversión por parte de la empresa en iniciativas de compensación al trabajo simplificado, ya sea en educación, salud, bienestar o recreación de los trabajadores (Neffa, 1993). En este sentido, Martin (1994) insiste que el modelo fordista de producción se basa en una suerte de consenso-paradójico (denominado comúnmente pacto fordista): por una parte, el poder discrecional del jefe de empresa quien define las exigencias del puesto y la disciplina a las cuales debe someterse el trabajador. Por otra, el reconocimiento de derechos, el acceso al consumo y a la integración urbana del trabajador al exterior de la empresa.

Analizando las evoluciones tecnológicas en las empresas Serge Mallet (1963) proponía que la automación de la producción creaba puestos de trabajo que si bien eliminaban completamente la relación entre el hombre y el objeto, al mismo tiempo eliminaban la parcelizacion del trabajo, reconstituyendo la visión sintética del trabajo polivalente ya sea a nivel del equipo o del colectivo de trabajo completo. Esto se traducía, por una parte, en la emergencia de una "nueva" clase obrera, más aburguesada, que respondía a lo que el autor denominaba "capitalismo de organización". Así también, a medida que las unidades productivas disminuían en volumen, los vínculos entre los grupos de obreros se hacían más frecuentes y menos anónimos que aquellos que caracterizaban a la industria taylorista.

Según está tesis, al homogeneizar las condiciones de trabajo entre oficinas y talleres productivos, la automación creaba las condiciones de un sindicalismo de empresa, centrado en la firma como unidad económica completa. Esto implicaba importantes consecuencias para el movimiento sindical, que debía orientarse hacia reivindicaciones de control de la gestión de la empresa, tanto desde el punto de vista de las condiciones técnicas (la organización del trabajo, las herramientas) como económicas de la producción (naturaleza de las inversiones, orientación de los mercados, etc.) (Mallet, 1963).

Retraimiento y reapropiación: las consecuencias sociales del taylorismo

La organización científica del trabajo buscaba quitarle al obrero todo control del proceso de trabajo, demandando por el contrario –tanto a trabajadores como a sindicatos- que colaboren en su propia exclusión. Esto provocó diferentes reacciones entre los propios obreros: algunos se contentaron y trataron de moverse dentro de estos marcos, otros se endurecieron en la no-cooperación con la dirección, y otros por su parte trataron de reapropiarse de los lugares y espacios de trabajo confiscados por el taylorismo (Martin, 1994).

En su investigación de terreno, Durand (1978) observaba que la desafección en torno al trabajo tomaba forma, entre los obreros, en la fuga pasiva expresada en el ausentismo y la rotación. Entre los jóvenes, en cambio, se manifestaba como un rechazo abierto al trabajo industrial. Junto a esto, se constataban formas de acción colectiva –con mayor o menor grado de organización- de resistencia al cronometraje y a las normas de rendimiento, expresadas básicamente en el fenómeno del frenaje. Todo esto se sumaba para crear importantes perturbaciones al funcionamiento de las empresas que evidenciaban la ineficacia de las primas al rendimiento y de los métodos tradicionales de dirección[23].

Completando este análisis, el autor observaba que la crisis del taylorismo no sólo se evidenciaba en los comportamientos de retraimiento, sino que además era posible de ser constatada en las luchas obreras abiertas que caracterizaban fuertemente este período. Así, si bien en pocos casos las huelgas eran directamente motivadas por reivindicaciones vinculadas a las condiciones de trabajo (carga, cadencia, disciplina), la mayor parte de las veces ellas hacían parte de la lista de reivindicaciones o funcionaban como telón de fondo que explicaba la tensión y las motivaciones que desencadenaban los conflictos (Durand, 1978).

Según Martin (1994), el taylorismo marcará fuertemente la cultura obrera en las organizaciones, y principalmente a los obreros especializados, a los que se les deja un margen mínimo de maniobra (al menos abiertamente), lo que les hace vivir en la cultura de la subordinación, del aislamiento y de la explotación. El comportamiento resultante es el del *retraimiento individual*, el que se compensaba eventualmente con responsabilidades o al menos con un poco de libertad en el no-trabajo.

Según este autor, la no-cooperación y el rechazo a la implicación en la empresa característico de la cultura obrera se basó en un principio de economía. La participación ('mezclarse en los temas de la empresa") no tenía sentido en la medida que exigía un gasto importante de tiempo, de energía y de medios que la empresa no retribuía de ninguna forma (Martin, 1994).

Este razonamiento propone que la organización científica del trabajo confluye junto a otros elementos de la lógica capitalista de mercado para configurar y fortalecer el movimiento social obrero. La cultura obrera va a reaccionar frente al taylorismo a través de la búsqueda de refugio entre los pares, en la "masa". La búsqueda de autonomía del movimiento obrero intentará desestabilizar la organización del trabajo. La participación se manifiesta en el espacio del taller al margen del sistema productivo, a través de la constitución de una contra-organización que sirve de base para una alianza a nivel de la comunidad profesional

[23] Estas constataciones son coherentes con uno de los conceptos fundadores de la sociología del trabajo francesa, la alineación en el trabajo. Para Georges Friedmann (1956, en Erbès-Seguin, 1999), las tareas extremadamente divididas redundaban en la despersonalización del trabajo, en el anonimato y en las dificultades de integración a la empresa, lo que generaba en el obrero el sentimiento de no poder nunca realizar completamente una tarea y la sensación de ausencia de participación (Erbès-Seguin, 1999).

en sentido más amplio. La huelga representa, en este sentido, la prueba máxima de la autonomía obrera. En este sentido, la condición de la sumisión, de la irresponsabilidad y de la injusticia se transforma en el fundamento de una solidaridad de masa y posteriormente de clase, a partir del momento en que se establece la oposición central entre capital y trabajo (Martin, 1994).

Martin (1994) analiza las estrategias de reapropiación que desarrollarán algunos obreros con el objetivo de reconstituir un universo de autonomía (es decir de identidad colectiva) en los espacios donde justamente la organización científica del trabajo no dejaba ningún margen de acción:

- La acomodación del espacio: la "nidificación" en los lugares de trabajo, así como en los espacios de entretención y descanso;
- La recomposición del tiempo: prácticas de rechazo a la dominación que imponen los ritmos de la producción. El interés por cambiar el ritmo del trabajo e incluso no realizarlo a ratos (comportamientos tácitamente tolerados por la supervisión directa) se apoyaría en tres tipos de razones: reapropiarse del tiempo, echar abajo la organización oficial del trabajo o tomar revancha en contra de la organización;
- La gestión ilícita de la producción: la tarea se realiza efectivamente, pero de manera distinta a la norma prescrita;
- El frenaje: ante todo debe entenderse como un acto de constitución del colectivo en contra de la organización, y de este modo, como una manifestación de la identidad colectiva que intenta mejorar la posición del grupo en la negociación con los patrones;
- El recurso a la huelga: la huelga se ejerce en el medio colectivo principalmente para generar reconocimiento, para manifestar la existencia colectiva a través de un "ceremonial" que reconstituye los elementos simbólicos de la vida de la comunidad. Las funciones colectivas de la huelga tienen que ver con una instancia de trasgresión, de implicación, de explosión de la libertad y de consentimiento del sacrificio (Martin, 1994).

Estas estrategias de reapropiación por parte del colectivo pueden entenderse como una forma de *participación de control*, es decir, un esfuerzo paciente y minucioso para desbaratar el poder de control direccional y su arbitrariedad. En este sentido, la reapropiación se presenta como una participación mínima, ejercida para preservar la identidad de los grupos[24]. La reapropiación de los trabajadores representaría por una parte un substituto moderno de la propiedad, a través de derecho a uso de un bien que no se posee y que jamás se poseerá de manera integral. Así también, la reapropiación da cuenta de la lucha de resistencia frente a la dominación y a la alineación suprema, que tienen que ver con no poseer ningún margen de maniobra al interior de la organización (Martin, 1994).

La alternativa socio-técnica: los grupos semi-autónomos de producción

A partir de la constatación de crisis de la lógica tayloristas de organización del trabajo, se desarrollarán durante los años 60 una serie de experiencias en torno a nuevas formas de concebir el trabajo que implicaran el reconocimiento y facilitaran la creatividad de los actores

[24] En las fases posteriores de este trabajo se retomará fuertemente esta idea propuesta por Martin (1994), en cuanto a la importancia de la función identitaria como factor de éxito de los grandes proyectos contemporáneos de participación abierta.

productivos. La más destacada de estas iniciativa corresponde al surgimiento de los tradicionalmente denominados *grupos semi-autónomos de trabajo*[25], los cuales se inspiraron teóricamente de los postulados de la "*corriente de análisis socio-técnico de la organización*", desarrollada en el *Tavistock Institute* en Inglaterra, durante la década del 50. Esta corriente nació del rechazo tanto de la organización científica del trabajo como de la Escuela de las Relaciones Humanas[26] que paralelamente se desarrollaba en Estados Unidos.

La corriente socio-técnica fue ante todo una metodología de cambio organizacional, que se desarrolló a partir de una serie de experiencias prácticas en minas inglesas que demostraron la gran capacidad de los mineros a organizarse por sí mismos en grupos que les permitían regular correctamente las operaciones de trabajo. La autogestión de estos grupos de trabajadores les permitió cambiar el contenido de sus tareas, lo que entregó como resultado un trabajo caracterizado por una alta responsabilidad, por la autonomía en torno a los objetivos, así como por un máximo de variedad en las tareas (Sainsaulieu, 1997).

Esta metodología se transformó en una nueva filosofía de gestión, basada en principios tales como la responsabilidad social de la empresa, la protección de los individuos, así como la optimización conjunta de la tecnología y del sistema humano. El énfasis de la corriente socio-técnica estaba puesto en la reorganización del trabajo y en el desarrollo de metodologías de análisis de obstáculos para lograrla (Martin, 1994).

El modelo socio-técnico se basa en la noción de sistema socio-técnico abierto y propone al grupo semi-autónomo de producción como base de una nueva lógica de organización del trabajo, de manera de ir más allá de las experiencias de enriquecimiento de tareas y de aumento de la polivalencia desarrolladas en Estados Unidos por Herzberg (1971).

En una detallada descripción del modelo socio-técnico de organización, Michel Liu (1983) analizaba las bases del funcionamiento de los grupos semi-autónomos. A nivel de la división del trabajo, este modelo propone la asignación de un subconjunto de actividades –significativas tanto técnica como socialmente- a un grupo de trabajo, quien deberá definir sus modos operatorios, pudiendo variar de un individuo al otro. Así, al efectuar las diferentes tareas –más y menos interesantes- al interior del grupo, los individuos aprenderán a ajustar sus aspiraciones individuales a las necesidades de ayuda mutua y de solidaridad.

Según este autor, el modelo socio-técnico rechaza completamente la separación entre concepción, coordinación, control y ejecución del trabajo, entendiendo que cada uno de los miembros del grupo participará al estudio y a las decisiones necesarias para la fabricación. Así, el grupo semi-autónomo se hará cargo progresivamente de la totalidad de actividades, en un proceso que va desde hacerse cargo inicialmente de la autonomía interna del grupo (distribución, coordinación) hasta definir –en los niveles máximos de desarrollo- acerca de la evolución futura de grupo y su relación con el resto de las unidades de la empresa. La semi-autonomía implica que si bien el grupo no está bajo el control jerárquico de un superior, la autonomía es limitada en cuanto existen límites y exigencias que enmarcan su acción. De hecho, el grupo contribuye junto a otros grupos (cada uno con sus propias características técnicas, económicas, humanas y sociales) a la realización de una misma tarea global, la que impone sus exigencias a todos. El modelo se basa en la idea según la cual los miembros del grupo van a aprender a resolver los problemas técnicos y organizacionales que surgen de las

[25] Además de los grupos semi-autónomos de trabajo, la *Democracia industrial* experimentará en torno a lógicas de autogestión integral de la producción, representadas principalmente en la figura de las cooperativas de producción, dimensión que será analizada en la próxima sección.

[26] La revision en profundidad de la escuela de las Relaciones Huanas se realizará en el capítulo, 2 consagrado a la búsqueda de movilización al interior de las empresas.

exigencias de la tarea global, y en base a estos aprendizajes podrán desarrollar sus capacidades de iniciativa, así como sus competencias técnicas y funcionales.

Pese a que los grupos semi-autónomos debían generar progresivamente sus características de funcionamiento a partir de sus características propias y a su contexto específico, Liu (1983) proponía una serie de criterios comunes o "condiciones críticas" que identifican a toda unidad semi-autónoma:

- una tarea total bien definida, que permita al grupo el hacerse responsable de manera informada;
- el derecho al error en el progreso y el aprendizaje;
- un sistema social único, responsable de todo el proceso;
- un objetivo común para todos los miembros;
- la no-separación entre concepción, decisión, control y ejecución;
- la recomposición de tareas buscando el desarrollo de las competencias, la significación, el interés y el compromiso de los miembros;
- la evolución de la unidad semi-autónoma concebida en términos de proceso, considerando al existencia de etapas, de la posibilidad de retroceso y de ajustes de constantes de la autonomía en función de las capacidades del sistema social.

De este modo, los modelos socio-técnicos proponen una concepción del trabajo bastante opuesta a la del taylorismo, en cuanto se desestima la posibilidad de previsión del trabajo (dada la inevitable existencia de imprevistos) y la descomposición de tareas. Más aún, este modelo considera que el trabajo parcializado provoca efectos psico-sociológicos nefastos, por lo que establece la exigencia en cuanto a que todo trabajo, para ser eficaz a largo plazo, debe ser "interesante" para quien lo ejecuta.

Según Liu (1983), los fundadores del modelo socio-técnico propusieron una serie de criterios para la concepción de tareas, los que en general fueron confirmados y retenidos en las opciones que tomaron los grupos semi-autónomos en la práctica, según consta en numerosas encuestas realizadas en los países europeos. Estos criterios socio-técnicos son:

- Iniciativa: la necesidad de tener un determinado margen de decisión y de ejecución, de manera que el individuo pueda apropiarse del trabajo (sin tener a alguien en la espalda vigilando permanente);
- Aprendizaje: la necesidad de utilizar y mejorar el conocimiento y las aptitudes. Esto sólo es posible a través de la existencia de objetivos razonables y motivantes, así como de la posibilidad de una rápida evaluación de resultados que permita la adopción de acciones correctivas;
- Variedad: la necesidad de tener un trabajo razonablemente variado, de manera de evitar el aburrimiento y la fatiga;
- Consideración: la necesidad de un determinado apoyo social y de reconocimiento, tanto al interior de la empresa como de parte de las personas con las cuales se trabaja;
- Significación; la necesidad de situar la propia contribución en relación con los objetivos del taller, teniendo una contribución efectiva visible en el producto final;
- Futuro deseable: la necesidad de saber que existe un futuro deseable, sin que éste implique necesariamente una promoción;

- Ambiente: evitar las malas condiciones tales como el ruido, el aislamiento, el calor, los productos tóxicos.

Como ya se ha señalado, la corriente socio-técnica representa principalmente una lógica de experimentación (la investigación-acción) en torno a modelos de organización en diferentes áreas de la industria y de servicios. Es precisamente esta orientación práctica que la transformará en el referente indiscutido de las experiencias de reorganización del trabajo propias de la *democracia industrial*, primero en los países escandinavos y luego en el resto de Europa. Así por ejemplo se puede constatar en la promoción que hace M. Boisvert (1980) acerca de la utilidad de la corriente socio-técnica para las empresas, tanto por la calidad de la comprensión del funcionamiento organizacional que ésta ofrece, como por la posibilidad que entrega de desarrollar el enriquecimiento del trabajo y la democratización de la empresa.

1.3 La Democracia Industrial Europea

El desarrollo de la *democracia industrial* tuvo que ver con una profunda reflexión acerca de la democracia representativa que se desarrolló inicialmente en los países escandinavos y luego en el resto de Europa, que implicó la entrada de los sindicatos obreros en el debate acerca de formas de organización realmente democráticas (Sainsaulieu, 1997).

Concretamente, la *democracia industrial* se focalizó en el desarrollo de la representación de los trabajadores y en su reconocimiento al interior de la empresa, basándose en el diálogo entre tres tipos de actores: los sindicatos de trabajadores, las asociaciones patronales y el Estado, quien desempeñaba el rol de garante, tanto de los derechos laborales como de la política económica (Francq, 1995).

Es posible definir dos niveles en los cuales se manifestó la *democracia industrial*. El primero es global, y puso énfasis en la participación de los trabajadores en la toma de las decisiones de la empresa a partir de nuevos espacios y formas de representación. En un segundo nivel, la *democracia industrial* europea de los años 60 y 70 se centró experimentación de nuevas formas de estructurar la producción y las tareas al interior de las empresas, diferentes a la hasta entonces indiscutida lógica taylorista de organización del trabajo, que pudieran facilitar la expresión y la creatividad de los actores en sus espacios cotidianos de trabajo. Ambos niveles de la *democracia industrial* forman la base de la diferenciación tradicional entre la participación representativa o indirecta y la participación directa, objeto central de nuestro análisis.

En un primer momento, esta sección se centrara en la revisión de las experiencias de *democracia industrial* europea en el nivel global de la representación, caracterizado por la oficialización a nivel legislativo de la participación de los representantes de los trabajadores en las decisiones de las empresas. Aquí se revisarán también las experiencias más radicales democracia en la empresa que tienen que ver con diversos modelos de autogestión desarrollados en diferentes países europeos.

Luego, la revisión se focalizará en las experiencias de participación directa de los trabajadores en el marco de la *democracia industrial* europea. En un primer momento se describirán tanto aquellas experiencias "clásicas" desarrolladas en los países escandinavos como aquellas desarrolladas en otros contextos de menor concertación entre los actores sociales. Posteriormente, el análisis se centrará en las principales dificultades de funcionamiento a las que se enfrentaron este tipo de experiencias, referidas no sólo al proceso de cambio organizacional desarrollado sino principalmente a las condiciones

productivas, económicas y culturales que enmarcaban el espacio productivo de las empresas de la época.

La representación y la autogestión en la empresa

A través de diferentes formas, diferentes países europeos promulgaron en la misma época las leyes que reconocían el rol cogestionador o de control de las organizaciones sindicales: Alemania Federal en 1976 (la cogestión de empresas que sobrepasaban los 200 empleados); Suecia en 1976-1977 (un complejo sistema nacional de cogestión de cinco actores); Gran Bretaña en 1977 (los delegados sindicales de taller); Italia a partir de 1970 (los representantes directos de las unidades productivas); Francia a partir de 1971 hasta 1981 (leyes Auroux de derecho a la expresión y a la negociación en las empresas) (Sainsaulieu, 1997).

En un interesante análisis en torno a la *democracia industrial* europea de aquella época, Weiss (1978) constataba la progresiva penetración de los sindicatos en las decisiones políticas y en la gestión de las empresas, así como la amplitud de la discusión que en esos momentos se desarrollaba en Europa en torno a la participación, y específicamente en torno a la repartición de poder entre los colectivos organizados de empleadores y de trabajadores. Según este análisis, la discusión en torno al involucramiento de los trabajadores se organizaba en función de dos modelos de participación de los representantes en las empresas.

Por una parte, el modelo de la *cogestión*, desarrollado principalmente en Alemania Federal, en donde se buscaba asociar sistemáticamente a los representantes de los trabajadores en las decisiones tomadas en el marco de la administración de la empresa, haciéndoles asumir posiciones de corresponsabilidad ya sea en forma consultativa, deliberativa o ejecutiva. En el otro extremo, el modelo del *control obrero*, donde un caso representativo era el de la *democracia industrial* italiana, en donde la instancia central era la negociación colectiva. Este modelo buscaba la información total de los trabajadores y la ampliación de las zonas de acción sindical, en donde los interesados decidieran en toda autonomía, evitando así compartir el poder con el capital.

El autor constataba que si bien ambos modelos eran posibles de desarrollar paralelamente al interior de las empresas, la tendencia en la mayoría de los países consistía en dar mayor importancia a las instancias participación industrial basadas en la negociación colectiva, dejando en un nivel de subordinación a las fórmulas basadas en la cogestión y en la representación en los consejos de administración (Weiss, 1978).

Además de la institucionalización del rol sindical en las principales decisiones de la empresa, el apogeo de la *democracia industrial* europea se caracterizó además por la experimentación de formas de organización que basaran su sistema social en la repartición de la propiedad y del poder, caracterizadas por una inspiración voluntarista y anticapitalista, que intentaba encarnar al máximo la exigencia democrática.

Según Martin (1994), es posible diferenciar cuatro formas de experiencias de autogestión: las cooperativas de producción, los colectivos de profesionales, las asociaciones y comités locales, y las empresas alternativas. Todas ellas elaboraron estructuras innovadoras caracterizadas por la propiedad a menudo colectiva de los medios de producción, el ejercicio del gobierno a través de asamblea general, la rotación de funciones de responsabilidad, la polivalencia, la participación directa de todos los miembros y la elección de los responsables.

En su libro *L'autogestion goutte à goutte* (1980) (la autogestión gota a gota), Daniel Mothé, antiguo dirigente sindical "reconvertido" en sociólogo, realizaba un profundo análisis en torno a las experiencias de autogestión desarrolladas en Francia en la década de los 70. Para él, la autogestión era una noción a la moda en aquella época, que ante todo se basaba en un proyecto inventado que existía únicamente en la imaginación de sus defensores (dentro de los cuales él mismo se reconocía), basado en dos ideologías fundamentales, una libertaria y la otra marxista.

Su investigación se centraba en buscar los espacios de conciliación entre este exigente imaginario y las prácticas concretas de autogestión que a primera vista parecían bastante más banales. En ese sentido, el autor constataba la cantidad restringida de experiencias autogestionarias, así como la utilización excesiva en el discurso autogestinario de determinadas experiencias históricas como referente de viabilidad de la autogestión (la Comuna de Paris en 1871, la revolución rusa de 1905 y 1917, la revolución alemana en 1918, el levantamiento de los obreros de Turín en 1920, los sucesos de Cataluña en 1936 y la revolución Húngara de 1956).

En primer lugar, el autor constataba la fuerte ruptura que en ese momento existía entre los implicados en experiencias de cooperativas obreras de producción, que se desarrollaban al margen de los aparatos sindicales, y los defensores del proyecto marxista autogestionario, quienes se mantenían en un discurso tradicional y doctrinario. Mothé (1980) criticaba así algunos aspectos de la utopía marxista que mantenían el alejamiento con las experiencias prácticas, entre ellos, la concepción homogénea de la sociedad y el convencimiento que las personas podían gestionar colectivamente la totalidad del espacio social. Por el contrario, señalaba este autor, la autogestión no se refería a la creación de un espacio social sin diferencias sino la gestión de esas diferencias. La gestión colectiva de las diferencias se efectuaba más fácilmente en unidades reducidas de personas que a través de una lógica centralista o del culto al gigantismo que caracterizaba la utopía socialista de la época.

El funcionamiento de las experiencias de autogestión mostraba la fuerte tendencia a intentar democratizar la gestión de las empresas a partir de dos formas, la elección de la supervisión, o la asociación del control sindical (diputados sindicales) a las instancias tradicionales de dirección y control. No obstante, la democratización de las empresas -en cuanto aumento de poder sindical y mejoramiento de la representatividad- no siempre implicaba una mayor autogestión, ya que muchas veces el paritarismo tendía aumentar el número de intermediarios entre las funciones de gestión y las funciones de ejecución. En muchos casos, tanto los mecanismos de otorgamiento de la responsabilidad al interior de las instancias autogestionadas como la desigualdad de posibilidades de formación hacían que en los puestos de responsabilidad se encontraran ya sea los antiguos encargados de gestión, ya sea los dirigentes sindicales.

Según Mothé (1980), el verdadero desafío consistía en instituir sistemas de decisión colectiva donde el conjunto (o la mayor parte) del personal pudiera tratar los problemas que surgían. La predominancia de las lógicas tayloristas en las representaciones en torno al trabajo -al tiempo y al espacio- impedía el desarrollo de las iniciativas autogestionarias. Esto se observaba, por ejemplo, en la insistencia que se daba a la creación de tareas basadas en la subordinación, las cuales predisponían mucho más a relaciones de tipo autoritario y al respeto de la jerarquía que a un sistema de funcionamiento democrático y autogestionado.

Para preparar un terreno favorable a los funcionamientos colectivos autogestionarios, por el contrario, el autor proponía que los militantes autogestionarios se centraran en intensificar sus embriones de autonomía obrera. Por su parte, el rol de los sindicatos, más que apoyar las formas de gestión generalmente implementadas por los patrones, debía

consistir en proponer formas de organización colectiva en lugares precisos - talleres, servicios y empresas- de manera de concretizar sus aspiraciones políticas y al mismo tiempo enriquecer la historia del funcionamiento colectivo. En este sentido, la conclusión del autor era que la autogestión sólo se desarrollaría *gota a gota*, en la medida en que se fueran profundizando progresivamente las formas de funcionamiento inventadas en el propio terreno, considerando la realidad de las relaciones sociales y del contexto organizacional (Mothé, 1980).

Pocos años después, Sainsaulieu, Tixier y Marty en *La Démocratie en Organisation* (1983) entregaban los resultados de una amplia investigación desarrollada en torno a cerca de treinta experiencias de gestión colectiva. Este estudio incluyó el análisis de las experiencias de los kibboutz en Israel, de la autogestión de grandes empresas en Yugoslavia, y de la gestión social de empresas en Algeria. En los tres casos, los autores constataban la extrema complejidad que evolutivamente adquirían las estructuras de trabajo para permitir la producción, asegurar la expresión de los miembros y facilitar la integración de la empresa en su propio contexto local.

La comparación de estas tres grandes experiencias permitió distinguir cinco líneas estructurales diferentes que se articulaban para facilitar el funcionamiento autogestionado. Primero, se constataba que la producción se intentaba asegurar a través de una línea de organización científica del trabajo, a partir de la cual se simplificaba la escala jerárquica y la división vertical de funciones. En cuanto a la participación propiamente tal, la expresión de las bases se realizaba a través de comités de trabajadores o de producción, los que se reunían en los mismos lugares de trabajo. Por su parte, los complejos mecanismos de participación eran apoyados, controlados y relanzados por diferentes tipos de comisiones o unidades de apoyo, ya sea de preparación, de problemas de organización, de condiciones de trabajo, de seguridad, etc.

En otro nivel, estas experiencias de autogestión mostraban cómo la defensa de los trabajadores y la articulación de los proyectos de la empresa con los imperativos de la economía nacional eran cubiertos por sindicatos, partidos políticos y otras instancias de vinculación con la planificación del Estado. Finalmente, el desarrollo económico, social y cultural a nivel local y regional se aseguraba a través de la activa participación de los delegados en las instancias de planificación local y gestión locales a las cuales las empresas entregaban parte de sus resultados económicos (Sainsaulieu et al., 1983).

Según Martin (1994), diferentes autores se interrogaron sobre la viabilidad de las formas de funcionamiento autogestionado, tanto a causa de los modelos y aparatajes burocráticos que caracterizaban este tipo de experiencias, como por las insuficiencias culturales de un proletariado incapaz de inventar una forma distinta de funcionamiento. Un problema central, en este sentido, fue la incapacidad para inventar nuevas formas de autoridad y de acción sindical que fueran más allá de los mecanismos tradicionales de delegación, así como la referencia exclusiva al modelo de movilización en la lucha.

Este autor detecta tres series de problemas o desafíos que marcaron transversalmente a este tipo de iniciativas. El primero tiene que ver con los mecanismos utilizados para organizar una participación masiva en el poder, fundada en la igualdad, a pesar de las diferencias de antigüedad o de aptitudes. Además de esto, se imponía el problema de tener que crear una nueva división de trabajo, basada por un lado en la igualdad de estatus y por otro en la existencia de diferentes experticias y de una estrategia de crecimiento. Este problema era muy difícil de resolver, ya que por una parte se generaban estrategias compensatorias que tendían a esconder una situación de desigualdad de fondo, y por otra se creaban lógicas de participación por estratos –especialmente en el caso de las cooperativas- que reconstituían segmentaciones por origen social. El tercer problema que debían enfrentar

este tipo de empresas tenía que ver con la instauración de un contra-poder, ya que en las experiencias cooperativas o de estructuras colectivas los sindicatos ejercían un rol ambiguo, al que se le había extirpado su connotación tradicionalmente reivindicativa (Martin, 1994).

Las experiencias de reestructuración del trabajo

A nivel de la participación directa, la *democracia industrial* europea se caracterizó por una serie de experimentaciones de innovación en la organización del trabajo, desarrolladas primero en los países escandinavos y luego en el resto de Europa, las que se basaban directamente en la corriente de análisis socio-técnico de la organización. Esta revisión se basará fundamentalmente en el exhaustivo análisis realizado por Dominique Martin en *Démocratie Industrielle* (1994), obra que de hecho ha inspirado la secuencia de análisis desarrollada en este marco teórico.

Las experiencias que se desarrollaron en Noruega durante la década del 60 intentaron aplicar a metodología socio-técnica a nivel nacional, a partir del consenso que se estableció entre los actores sociales en torno a la triple necesidad de buscar nuevas formas de aumentar la productividad, de implementar la *democracia industrial* a nivel de los talleres y de acentuar la humanización del trabajo. Cabe hacer notar que el contexto socio-político, económico y de relaciones profesionales noruego se caracterizaba en aquella época por un consenso generalizado en torno a la necesaria democratización de las empresas y la necesidad de asegurar su viabilidad en el largo plazo. La solidez del sistema de relaciones profesionales noruego reflejaba la tradición social-demócrata de aquella sociedad.

En 1962 se creó un "Comité Nacional" que reunía a los diferentes actores sociales. A partir del análisis de una encuesta, este comité decidió intervenir directamente en los talleres, buscando desarrollar una real participación democrática. Se implementaron experiencias sucesivas en diferentes sitios pilotos hasta 1968, y luego se suspendió el desarrollo de estas iniciativas, probablemente por la percepción generalizada en torno a la no-urgencia de la reestructuración de las organizaciones productivas. Las experiencias en Noruega poseen el mérito de haber posicionado a los grupos semi-autónomos de producción como estructuras capaces de satisfacer las aspiraciones sociales y las exigencias de productividad. Por otra parte, estas experiencias dejan importantes enseñanzas a nivel metodológico, ya sea en torno a la importancia de una estrategia de cambio global desarrolladas a partir del trabajo de un comité que controlaba centralmente el desarrollo de las iniciativas, como a propósito de la dinámica de "investigación-acción".

De estas experiencias resalta con gran nitidez la existencia de obstáculos a la implicación provenientes tanto de una parte del personal como de la supervisión y de los servicios funcionales. En otro registro, se evidencian además los efectos perversos de una implicación excesiva de los investigadores al inicio de la experiencia, así como de una programación del cambio excesivamente rígida.

Por su parte, la experiencia de *democracia industrial* desarrollada en Suecia se basó en las experiencias noruegas, alcanzando una difusión nacional sin precedentes (cerca de mil empresas en 1975). Suecia se caracterizaba en los años 60 por una reciente y rápida industrialización, una alta tasa de inmigración, un Estado fuerte, un quasi consenso social y una extensa tradición de relaciones de armonía entre los actores sociales.

A partir de 1969 se generaron tres programas diferentes para agrupar un sinnúmero de experimentaciones, las cuales se desarrollaron hasta 1975-1977. Las razones para la finalización de estas iniciativas son principalmente dos. Por un lado, la decepción de las organizaciones sindicales en cuanto a la lentitud de los cambios, lo que las hizo cambiar su

estrategia y centrarse en la vía legislativa para acelerar las transformaciones. Por otro, la deserción de las asociación patronales que se centraron en el desarrollo de experimentaciones locales.

Sin lugar a dudas que la experiencia en la Volvo de Kalmar es la más popular entre todas las iniciativas escandinavas de diseño socio-técnico. Aquí se recrearon espacios de producción completos en torno a la composición de células autónomas, en donde se reconfiguró incluso el espacio arquitectural para favorecer la autonomía. Se constituyeron así 20 grupos autónomos a los cuales se les transfirió parte importante de la responsabilidad. Se hizo desaparecer además la cadena de montaje a velocidad fija, y se desarrollaron ciclos de trabajo variable (Martin, 1994).

Las experiencias escandinavas de reestructuración del trabajo marcaron un precedente importante en cuanto a la posibilidad de crear nuevas lógicas de organización del trabajo, constituyéndose en referentes inevitables al analizar las alternativas al modelo taylorista. En la época, e inspiradas en estas innovaciones, surge en toda Europa la tendencia a innovar en formas alternativas de organización basadas en la lógica de los grupos semi-autónomos de trabajo.

La sociología del trabajo francesa de la época analizó con especial atención el desarrollo de las experiencias de *democracia industrial* y de reestructuración de tareas realizadas en Francia. Evitando caer en la revisión de las particularidades propias a esa realidad local, parece extremadamente interesante revisar el desarrollo de estas iniciativas, ya que se sitúan en un contexto social y político caracterizado por un nivel mucho menor de concertación que aquel observado en los países escandinavos, por tanto mucho más representativo del conflicto social tradicional entre los actores de la sociedad industrial.

De hecho, no existió en Francia una política de concertada entre los actores sociales en torno a la reorganización del trabajo y al mejoramiento de las condiciones de trabajo. El sector patronal expresó permanente e intensamente su exigencia en torno al respeto del principio de la autonomía de gestión de la empresa, y los empresarios desarrollaron continuamente posiciones reticentes a este tipo de iniciativas. Por su parte, las organizaciones obreras ponían el acento de sus reivindicaciones en las condiciones de trabajo más que en la organización del trabajo, y expresaron continuamente su rechazo ideológico a las iniciativas de participación, por considerarlas como parte del engranaje de explotación capitalista (Martin, 1994).

Este contexto define inmediatamente que la experimentación de nuevas formas de estructuración de las tareas en Francia haya sido menos prolífica y menos profunda que en el norte de Europa. De todos modos, las iniciativas desarrolladas suprimieron parcialmente las características del sistema taylorista y sus disfunciones: la parcelización de tareas, la sumisión del trabajo humano a la velocidad de funcionamiento del dispositivo técnico, así como problemas de volumen, de repartición y de carga de trabajo.

En *Le travail enchaîné* (1978), Claude Durand examinó en profundidad algunas experiencias de reestructuración de tareas, realizadas en siete empresas francesas que trabajaban hasta ese momento con un sistema de organización de la producción en cadena (con diferentes niveles de automatización), a través de observación participante y entrevistas con los responsables en materias de organización e ingeniería. Según este autor, estas experiencias correspondía a un grupo pequeño de empresas que buscaban nuevos modos de organización frente a los conflictos sociales y las dificultades de funcionamiento que encontraban cotidianamente, las cuales se atribuían principalmente al sistema taylorista.

Las experiencias de reorganización del trabajo tomaban principalmente la forma de reestructuración de tareas, se focalizaban en un pequeño grupo de obreros -en una cadena

de montaje, o en el más extremo de los casos en un taller- lo que según él daba cuenta de la prudencia de las iniciativas desarrolladas en torno a la reorganización del trabajo. De hecho, esta investigación hacía notar que un gran número de empresas interesadas no se atrevían a desarrollar este tipo de iniciativas porque temían que se provocaran cambios incontrolables, lo que las hacía limitarse a medidas limitadas tales como la rotación de puestos. Las empresas buscaban remediar la monotonía el trabajo y la fatiga, señalando además su utilidad para realizar reemplazos en caso de ausentismo y la flexibilidad que permitía en la utilización de la mano de obra. La rotación de puestos, sin embargo, generaba una fuerte resistencia entre los obreros, los que en general se identificaban con su sector y percibían la rotación como una sanción (Durand, 1978).

Según este autor, los responsables de las experiencias de enriquecimiento de tareas y desarrollo de grupos semi-autónomos (los servicios de métodos y de planificación) hacían una evaluación altamente positiva de estas iniciativas, enfatizando que se disminuía el ausentismo, se mantenía el nivel de rendimiento, y se mejoraba tanto la satisfacción de los trabajadores como sus motivaciones en el trabajo. Por el contrario, los responsables de fabricación y de mantención señalaban más rápida y claramente los limites y obstáculos del enriquecimiento.

Una rápida descripción de algunas de las experiencias de semi-autonomía de grupos de trabajo analizadas en la investigación de Durand (1978) permitirá reconstruir con riqueza el contexto, las características y los límites de este tipo de experiencias propias de la *democracia industrial*.

Dos de las experiencias citadas fueron realizadas en una empresa de fabricación de botas. La primera consistía en la definición autónoma por parte del grupo de horarios de trabajo disminuidos, en donde se observaron interesantes resultados a nivel de rendimiento, de clima de trabajo y de cooperación al interior del grupo. La segunda experiencia consistía en el enriquecimiento del trabajo de un grupo a partir del reagrupamiento de tareas individuales, en donde se observó una disminución del rendimiento debida a la eliminación del sistema de cadena. Lo más sorprendente es que ambas experiencias debieron suspenderse debido principalmente a las resistencias provenientes del entorno de los grupos experimentales. En el primer caso, porque los grupos vecinos no aceptaban seguir trabajando dos horas y media más semanalmente, en función del mismo salario. En el segundo, las resistencias del entorno criticaban el mayor sueldo (asociado a los incentivos de la experiencia) de un grupo que producía menos que el resto.

Otra de las experiencias analizadas se desarrolló en una fábrica de neumáticos, en donde se crearon equipos semi-autónomos que mostraron resultados bastante positivos a nivel de productividad. Sin embargo, los propios miembros de los grupos decidieron detener el desarrollo de las experiencias después de un año, debido principalmente a los conflictos que se generaban con el entorno del grupo, principalmente con los responsables de planificación y con la supervisión directa.

En una empresa de confección, por su parte, se analizó el desarrollo de grupos semi-autónomos tanto a partir de “”módulos libres” tanto fuera de la fábrica como a nivel de un taller dentro como de ella. En el primer caso, los grupos mostraron buenos resultados tanto a nivel productivo como de ausentismo. En el segundo, en cambio, se observaron importantes problemas en torno a los nuevos espacios de decisión otorgados por la empresa a los grupos, los que se manifestaron en una disminución catastrófica del rendimiento, en rivalidades internas en torno a la prima colectiva y en reticencias de la supervisión acostumbrada a un estilo de dirección autoritario (Durand, 1978).

Por su parte, Sainsaulieu, Tixier y Marty (1983) analizaron las dinámicas de la democracia directa en grandes empresas a partir de una investigación en torno a las

experiencias de enriquecimiento de tareas y de reorganización desarrolladas tanto en una empresa de servicios (una compañía pública de seguros) como en una empresa productiva (metalúrgica). En los dos casos, los autores constataron el cambio positivo percibido por los propios interesados en sus relaciones cotidianas de trabajo, que se expresaban en un cambio de apreciación acerca de la situación de trabajo, la que era vivida como más interesante, más calurosa, y menos difícil en cuanto a la relación con los jefes. Si bien en ambos casos las relaciones que se establecían entre colegas parecían más colectivas y más expresivas, los autores constataban cómo resurgían fuertemente los antiguos modelos de relaciones jerárquicas. La participación efectiva parecía tener un carácter limitado, ya sea porque se reducía a la etapa de lanzamiento, ya sea por la cantidad de excluidos que iba dejando.

Las dificultades de la autonomía y de la expresión democrática

A partir de los resultados de su investigación, Sainsailieu et al. (1983) evidenciaban la existencia de múltiples desafíos a los cuales debían responder las experiencias de *democracia industrial*. En primer lugar, desafíos de tipo técnico-económico, en cuanto el cambio de hábitos culturales y la participación real sólo parecían posibles en la medida que el compromiso en torno a una sobre-implicación creativa de los trabajadores implicara para ellos un aumento en las recompensas.

Así, desde el momento en que se percibía la ocasión de expresarse aparecía entre los participantes la voluntad real de desarrollar nuevas capacidades y adquirir nuevos estatus profesionales, lo que generaba inmediatamente las resistencias, tanto de aquellos que tradicionalmente realizaban las tareas de planificación, mantenimiento y control, como de aquellos que gozaban del estatus en las lógicas tradicionales (elitistas) de relación artesanal.

Otro de los límites que debían enfrentar este tipo de iniciativas se refería a la capacidad de generar reglas formales de funcionamiento distintas a las del resto de la organización. En todos los casos de equipos semi-autónomos, los autores constataban las fuertes expectativas de los miembros en cuanto al establecimiento de nuevas reglas emitidas espontáneamente por el grupo, lo que según ellos daba cuenta de la presencia del universo burocrático y racional de la organización taylorista (Sainsaulieu et al, 1983).

También a modo de evaluación global de este tipo de experiencias, Durand (1978) distinguía tres grandes tipos de obstáculos que se interponían al desarrollo de las iniciativas de reestructuración de tareas. Un primer nivel se refería a los obstáculos organizacionales, vinculados a la imposibilidad de aislar al sector experimental del resto del taller o de la empresa, así como a las contradicciones que se generaban en entre la lógica de estas iniciativas y el trabajo tradicional de planificación, que habrían obligado a realizar innovaciones organizacionales más fundamentales.

En otro nivel, las iniciativas de semi-autonomía encontraban obstáculos de tipo económico. La implementación de las experiencias de enriquecimiento implicaba la inversión considerable a nivel de estudio y tecnología, la que no se compensaba directamente a nivel de los resultados productivos. En el contexto de crisis económica de aquellos años, las empresas elegían constantemente la fuerte rentabilidad de la organización taylorista por sobre una organización del trabajo más humana pero menos rentable, lo que las hacía comúnmente detener los gastos asociados a las experiencias y no tomar riesgos (Durand, 1978).

Finalmente, Durand constataba diferentes obstáculos de tipo social y relacional a los que se debían enfrentar las experiencias de enriquecimiento. En este sentido, llamaba la

atención del autor la fuerza con la que se reinstalaban las tensiones entre los grupos de trabajo una vez que las experiencias se detenían, así como la profunda baja en la moral de los obreros que habían participado en la situación experimental, lo que en muchos casos provocada la partida de aquellos trabajadores.

Por otra parte, Durand (1978) daba cuenta la actitud de los sindicatos frente a este tipo de experiencias, que se caracterizaba por la incredulidad y la espera (de los resultados negativos), que implicaba observar con vigilancia la evolución de las cargas de trabajo y sacar partido del aumento de la complejidad del trabajo para defender reivindicaciones de reclasificación. Las organizaciones sindicales oscilaban así entre la vigilancia ideológica de la organización superior y el pragmatismo de las apreciaciones a nivel de las bases.

El mismo autor ponía de manifiesto que en la mayor parte de las veces las empresas se lanzaban en este tipo de experiencias sin consultar ni informar a los propios trabajadores implicados en las iniciativas, ni a sus representantes sindicales, suponiendo resuelto todo posible problema de consenso. Así también, durante el desarrollo de las experiencias el tipo de información que poseían los trabajadores implicados era estrictamente formal y limitado.

Esta constatación llevaba a la comparación entre las experiencias escandinavas y francesas de semi-autonomía en el trabajo. Según este razonamiento, tanto los instigadores del movimiento como las experiencias originales de reestructuración del trabajo enfatizaban la importancia que los propios participantes –y sus representantes- puedan influir en las decisiones ligadas al desarrollo de su autonomía. El caso francés, por el contrario, muestra el temor por llevar la democracia hasta ese nivel, que se manifestaba en el temor concreto a comprometerse en un proceso cuya extensión quedara fuera de control.

A modo de conclusión, el autor ponía de manifiesto la gran desconfianza que en ese momento era posible observar en relación a la idea que los trabajadores pudieran acceder a las decisiones en la empresa. La noción de autogestión, en ese sentido, era admitida por los cuadros de empresa en el marco exclusivo de un aumento de responsabilidades (Durand, 1978).

Sainsaulieu (1997) señala que todas las evaluaciones sociológicas acerca de los efectos profundos de las experiencias de desarrollo de equipos semi-autónomos inspirados en el modelo socio-técnico muestran que ellas se mantuvieron como espacios de autonomía en libertad vigilada, sin llegar a cambiar algo más allá que la relación de trabajo al interior de los grupos en los cuales los obreros repartían su trabajo, ajustaban sus tiempos o decidían acerca de su formación. Si bien se lograba cuestionar a la jerarquía, ya que ella debía actuar frente a un colectivo y no frente a trabajadores individuales, la evaluación final muestra la escasa difusión (tanto vertical como horizontalmente) de transformaciones durables de aquellos grupos experimentales.

Por su parte, Martin (1994) constata que las diferentes evaluaciones coinciden en que la autonomía obrera no creció a raíz de estas iniciativas. Este autor hace notar sin embargo la controversia existente entre quienes proponen que no existió ninguna revolución y aquellos que reconocen algunos aportes de las iniciativas de enriquecimiento del trabajo, tales como el mejoramiento de la eficiencia, de la calidad, del desempeño de las empresas, así como de la satisfacción y de la moral de los trabajadores. Para este autor, el desarrollo de los grupos semi-autónomos de producción en Francia fue limitado tanto en cantidad de iniciativas como en la duración de estas, principalmente porque fueron siendo progresivamente dejados de lado en el contexto del cambio que tuvo el "liderazgo" del *management* en los años ochenta.

En este sentido, Martin (1994) reconoce tres tipos de argumentos utilizados para explicar el ocaso de los grupos semi-autónomos. Para un primer grupo de autores los

grupos semi-autónomos no fueron más que una fórmula refinada del taylorismo. Para otros, la extinción de los grupos semi-autónomos tuvo que ver principalmente con las condiciones en que se desarrollo esta experimentación, particularmente con las resistencias de los sistemas sociales internos y externos. Finalmente, otra corriente de autores enfatiza que no fue tanto la resistencia patronal ni las dificultades de funcionamiento sino principalmente la resistencia que ofrecieron los propios valores tayloristas presentes fuertemente en una cultura que impregnaba profundamente a los actores.

En la época, diferentes países europeos desarrollaron iniciativas legales que buscaban reforzar al grupo de trabajo en cuanto instrumento de regulación del sistema (una suerte de tercer actor colectivo, distanciado tanto del actor sindical como del jerárquico) y al mismo tiempo como fuente de identidad colectiva para los trabajadores (Borzeix et al. 1984).

Específicamente para el caso francés, las leyes Auroux de 1981 (que instaura los "grupos de expresión" en las empresas) constituyen la última iniciativa legal que promovía la participación en las empresas, estableciendo el derecho a la expresión y a la negociación en los lugares de trabajo. Según Sainsaulieu (1997), estas iniciativas legales aumentaron progresivamente la necesidad de participar (al igual que las diferentes experiencias de enriquecimiento y de semi-autonomía) ya que en general los trabajadores implicados no desean volver atrás después que les han sido reconocidas mayores capacidades de diálogo, de expresión y de consideración. Para este autor, la expresión de los trabajadores (promovida legalmente) generaría instancias de desarrollo social que insinuaban un proceso de transformación a largo plazo. La estructura organizacional que imponían los grupos de expresión provocaba diferentes tipos de interacciones que implicaban cambios culturales importantes, vinculados al descubrimiento de diferencias, a experiencias de solidaridad, así como a procesos de crítica de la autoridad, de escucha y de animación. Todo esto podía implicar, desde una perspectiva democrática, nuevas propuestas de organización en torno a los talleres y a los servicios.

Ahora bien, al menos en el caso francés, la ley de expresión no suscitó los efectos esperados, ya que se instauró en un período en el cual las direcciones de las empresas ya habían echado a andar unilateralmente un gran esfuerzo de modernización, el cual implicaba tanto la transformación de las relaciones sociales como la reforma en el funcionamiento de las empresas[27] (Linhart, 1996).

Según Martin (1994), la inspiración democrática con respecto a la participación se fue concretizando en torno a una lógica de ciudadanía *en* la empresa, es decir, a través de la transferencia y del ejercicio de las conquistas obtenidas en el terreno de la democracia política a partir de la constitución de nuevos derechos. Según este autor, este tipo de inspiración estaría aún presente, siendo posible de ser observada en la creación de islotes de debate, de creatividad o de negociación al interior de la empresa. Para este autor, los ideales que motivaron el desarrollo de la *democracia industrial* y que desembocaron en las iniciativas legales en torno a la expresión directa están lejos de ser alcanzados. La expresión de los trabajadores no produjo la "revolución social" que se esperaba, sino que fue más bien integrada banalmente al funcionamiento cotidiano de manera informal. Así también, la expresión se "desinfló" a partir del formalismo de los procedimientos, del mal clima en las reuniones, y de las estrategias de repliegue de los actores de base.

De este modo, la utopía democrática en torno a la expresión de los trabajadores pierde progresivamente perfil en Europa durante los años ochenta, lo que según Martin (1994) forma parte del fenómeno más amplio de desaparición de las ideologías. Paradójicamente, la

[27] Fenómeno que será analizado en el próximo capítulo, consagrado a la inspiración "movilizadora" con respecto a la participación de los trabajadores.

participación directa en el trabajo va a retomar importancia dentro de las experimentaciones en empresa, pero esta vez bajo una lógica distinta, promovida desde la gestión, a partir del interés por movilizar la inteligencia obrera.

1.4 La experiencia chilena de Democracia Industrial

Las experiencias de *democracia industrial* realizadas en América Latina fueron mucho más reducidas que aquellas desarrolladas en Europa, lo que se explica a partir del contexto histórico de las relaciones laborales en el continente, en el cual se ha privilegiado casi exclusivamente el espacio de la negociación colectiva. La participación de los trabajadores en las empresas durante el desarrollo industrial del siglo XX fue un tema resistido en América Latina, tanto por un empresariado principalmente de tipo paternalista como por un movimiento sindical de carácter revolucionario (Córdova, 1981).

El caso chileno de *democracia industrial* resulta especialmente interesante de analizar ya que da cuenta con especial nitidez de la centralidad que adquiere la aspiración democrática (a nivel de la gestión de empresa) a medida que el movimiento obrero se consolida como actor relevante y conquista espacios de poder político. Por otra parte, entrega interesantes pistas acerca de los problemas y desafíos vinculados a la participación de los trabajadores y a su relación con la acción sindical.

El desarrollo de la *democracia industrial* chilena encuentra su máxima -y final- expresión durante el gobierno de la Unidad Popular (1970-1973), período en el cual la participación de los trabajadores en las empresas del Estado se constituyó en uno de los ejes fundamentales a través de los cuales se esperó canalizar el aporte de un movimiento obrero que había sido protagonista central en las evoluciones del sistema económico y político durante la mayor parte del siglo XX. La *democracia industrial* se desarrollo fundamentalmente en el nivel representativo a partir de un modelo de cogestión promovido por el gobierno de la Unidad Popular a partir de 1970. Este modelo se desarrolló principalmente en empresas del Estado, mientras que en el sector privado florecieron experiencias puntuales relacionadas con comités de empresa –acordados por negociación colectiva- encargados de funciones diversas, los cuales no accedían al nivel de la gestión económica de la empresa (Córdova, 1981)[28].

Resulta especialmente interesante constatar que la práctica de la participación de los trabajadores se transformó en uno de los mayores puntos de conflicto al interior del movimiento sindical chileno, haciendo surgir una serie de contradicciones y diferencias que desafiaron la histórica –y exitosa- estrategia de "unidad sindical" que hasta ese momento había sido desarrollada.

---

[28] Este autor destaca tres experiencias importantes de participación en América Latina relacionadas principalmente con la autogestión y la cogestión: Argentina, Perú y Chile. En el caso argentino (1973-1976), se estableció la representación sindical en los directorios de las empresas públicas y bancos oficiales, donde el desarrollo máximo estuvo en el sistema de autogestión en el sector eléctrico. Estas experiencias fueron suspendidas a los pocos años por el propio Gobierno Argentino invocando sus efectos negativos. En Perú, por su parte, se realizó una experiencia avanzada de propiedad social –arraigada en las viejas raíces comunitarias incaicas- en torno a la creación de cooperativas, empresas, sociedades agrícolas de interés social, comunidades campesinas y nativas. Estas experiencias de participación fueron el producto de las concepciones ideológicas del Gobierno revolucionario peruano y no respondieron a demandas específicas del movimiento sindical. El fin de la experiencia tuvo que ver con los cambios políticos y con las crisis económicas que afectaron a este país (Córdova, 1981).

Esta sección entregará en primer lugar una revisión de las transformaciones generales de la economía y de la sociedad chilena durante el siglo XX que van a desembocar en la experiencia de la Unidad Popular, para centrarse posteriormente en el análisis de los componentes y dilemas puntuales planteados en torno a la participación de los trabajadores en cuanto ejercicio del ideal democrático al interior de las empresas.

Desarrollo económico y movimiento obrero en Chile

El presente análisis histórico se inspirará en la tesis propuesta por Julio Pinto y Gabriel Salazar en su *Historia Contemporánea de Chile* (2002), para quienes el gobierno de Salvador Allende –la vía chilena al socialismo- representa ante todo la culminación de un ciclo histórico basado en la estrategia de desarrollo hacia adentro, adoptada desde la Gran Depresión de comienzos de siglo. Según esta perspectiva, pese a la radicalidad de los cambios propuestos en el programa de gobierno de la Unidad Popular -relativos a la modificación sustantiva de la organización económica y del poder al interior de la sociedad chilena- las reformas que efectivamente alcanzaron a ser implementadas dan cuenta más bien de continuismo en esta lógica de desarrollo. En la visión de los actores de la época, sin embargo, prevaleció fuertemente el elemento de ruptura.

La estrategia económica liberal –ortodoxa- orientada principalmente a las exportaciones, que había marcado tanto la época colonial cómo el primer siglo de la República chilena (s.XIX) se había basado en dos instituciones básicas que habían sustentado al agro tradicional: el inquilinaje (una versión particular de la servidumbre feudal, según algunos) y el peonaje (población flotante que permitía responder a los ciclos fluctuantes de la agricultura). El desarrollo capitalista del siglo XIX se basó en el uso intensivo de la mano de obra –creciente y barata-, privilegiando su utilización por sobre la posible la inversión tecnológica. "*Así, durante un tiempo al menos, el crecimiento hacia fuera pareció posible de lograr sin más cambio que la salarización y una modalidad más eficiente de organización del trabajo. Aún esas limitadas adaptaciones, sin embargo, bastaron para dar inicio a un proceso, a la postre irreversible, de proletarización*" (Pinto y Salazar, 2002: 173).

Hacia comienzos del siglo XX, la industria salitrera en el norte del país se transformó en uno de los principales espacios de formación de una clase proletaria surgida de la migración y de la estabilización peonal. Nacen así las primeras organizaciones obreras, que centran su reivindicación en las precarias condiciones de trabajo: jornadas de trabajo, condiciones de seguridad, salario y disciplina laboral, vivienda, mortalidad, protección social. La "cuestión social", como se llamo en la época, se centró principalmente en el problema del reconocimiento debido al trabajo.

La quiebra de la bolsa de New York en 1929 marca el inicio de una de las peores crisis en la historia del capitalismo mundial. Chile, que hasta ese momento había basado su estrategia de desarrollo en la exportación de materias primas (recursos mineros y agrícolas), habría sido la economía más golpeada en el mundo a causa de esta crisis, evidenciando una caída drástica y dramática (de alrededor de un 80%) de sus exportaciones e importaciones. La crisis golpeó fuertemente al Estado, cuyos ingresos se basaban fundamentalmente del movimiento aduanero, y por supuesto a la población del país (Pinto y Salazar, 2002).

La Gran Depresión no sólo obligó al Estado a ejercer una política económica defensiva frente a los estragos de la crisis, sino que abrió un profundo cuestionamiento entre los actores sociales acerca de la viabilidad de la ortodoxia liberal capitalista a partir de la cual se

había enmarcado el desarrollo del país desde comienzos de la República[29]. "*...La viabilidad de un modelo que se sustentaba en la complementariedad económica entre las naciones parecía esfumarse en un mundo que gravitaba hacia el cierre de fronteras y el proteccionismo, (...) no es extraño que el modelo de desarrollo hacia adentro terminara por convertirse en un fenómeno de alcance plenamente continental, aunque su formulación más técnica no se produjo hasta después de la Segunda Guerra Mundial, bajo el alero de la recién inaugurada Comisión Económica Para América Latina (CEPAL)*" (Pinto y Salazar, 2002: 38).

De este modo, la nueva lógica denominada "de industrialización por sustitución de importaciones" ponía el énfasis en el mercado interno, basándose en una política deliberada de fomento de la industrialización y de diversificación productiva. La actividad industrial –bajo la tutela estatal- se transformó progresivamente en el nuevo motor de la economía, y el nuevo "pacto" nacional desarrollista fue recibido con beneplácito por los empresarios, por los sectores medios y por el proletariado. El modelo implicaba además una fuerte significación simbólica en cuanto gratificaba el orgullo nacional y fomentaba la unidad de todos los chilenos.

Con la adopción de la estrategia de desarrollo hacia adentro, surge en Chile una forma cercana –aunque menos elaborada- a la lógica de *Estado de Bienestar* europeo, caracterizada por un pacto social garantizado por las leyes sociales y el Estado de compromiso. De este modo, no sólo se evitaba el estallido revolucionario y el quiebre social, sino que se inyectaba capacidad de consumo al mercado interno, y se garantizaba una clase obrera más capacitada, todo esto acorde con el nuevo modelo económico volcado a la producción de bienes más elaborados.

Intentando describir la situación de la actividad industrial chilena hacia la década del 60, Ruiz-Tagle (1982) da cuenta del fenómeno progresivo de concentración industrial que caracterizaba la economía chilena[30], la que se explicaba principalmente por el desequilibrio entre la gran envergadura de las plantas productivas (exigida por las técnicas productivas más eficientes de la época) y las pequeñas dimensiones del mercado interno.

Así también, este autor constataba la creciente penetración del capital extranjero (que controlaba alrededor de un 40% de las más grandes empresas) quien pasó a controlar el proceso de industrialización del país. Según este análisis, la burguesía nacional no frenó este proceso sino, por el contrario, buscó la alianza con los capitales transnacionales, lo que fue coherente con su tendencia histórica a no liderar los procesos técnicos sino más bien ha privilegiar formas de acumulación de capital basadas principalmente en la especulación y el comercio (Ruiz-Tagle, 1982).

El modelo de desarrollo hacia adentro no lograba eliminar la vulnerabilidad económica, ya que se mantenía la dependencia a las divisas generadas por el comercio de exportación o del crédito internacional, necesarias tanto para importar bienes intermedios y de capital que permitieran promover la expansión industrial, como para solventar el gasto público. A esto

---

[29] Además de los efectos de la Gran Depresión, Chile venía de sufrir en las últimas décadas el auge y caída de la exportación de salitre. La "República Salitrera" (desde alrededor de 1880) no sólo se caracterizó por un aumento sin precedentes del comercio exportador y de la tasa de crecimiento del país, sino además porque implicó un fuerte aumento (74%) en el volumen de ingresos fiscales para el Estado por concepto de impuestos a la exportación. Las prácticas monopólicas y especulativas de los empresarios (principalmente extranjeros), la innovación en torno a productos alternativos y los cambios en la demanda mundial del salitre confluyeron para explicar la muerte del sector hacia fines de la primera Guerra mundial.

[30] A tal punto que en 1960 las cinco mayores empresas de cada rama controlaban en la mayoría de los casos más de un 35% de la producción (Lagos, 1966, citado por Ruiz-Tagle, 1982).

se añadía el hecho que la Gran Minería del Cobre, que significaba alrededor de un 60% del total de las exportaciones del país, estaba bajo control absoluto de los capitales norteamericanos (Pinto y Salazar, 2002).

Este desequilibrio global del modelo de desarrollo hacia adentro implicó un proceso inflacionario relativamente permanente durante todo el siglo XX, el cual, si bien se enfrentó puntualmente con ciertas medidas correctivas de carácter liberal, llevó al convencimiento de un sector mayoritario de la población y del mundo político (según diferentes perspectivas) en torno a la necesidad de modificaciones de carácter verdaderamente estructural del tejido económico del país. Estas modificaciones se empezaron a realizar en la década del 60 bajo el gobierno demócrata-cristiano de Frei (1964-1970), y se intensificaron bajo el gobierno de la Unidad Popular (1970-1973).

En el primer caso, las reformas del proceso de "revolución en libertad" siguieron basándose en el fortalecimiento del mercado interno y de la industrialización. En este marco se insertaron transformaciones tales como la reforma agraria, la focalización de protecciones fiscales hacia la producción, el fortalecimiento de la política de planificación y el incremento de la participación estatal en la Gran Minería del Cobre (traspasando un 51% de la propiedad al Estado chileno)[31]. La política de Frei buscaba la acción mancomunada entre Estado y empresarios en el marco de una estrategia "mixta" de desarrollo, que intentaba sortear los problemas de estancamiento e ineficiencia a través del juego entre estatismo y liberalismo, en el marco de un clima social que se hacía cada vez más tenso.

El gobierno de Allende, como ya se ha sugerido, también puede ser visto como una prolongación efectiva –y el fracaso final- de la estrategia de desarrollo hacia adentro. Ciertamente el programa de su gobierno contemplaba una reestructuración revolucionaria del sistema económico de manera de abolir el capitalismo en su conjunto a través de la modificación radical de la propiedad de los medios de producción, de la distribución del poder político y del ingreso económico. Pero la transición al socialismo fue planteada como un proceso progresivo y democrático (la "vía chilena..."), lo que determinó que, en la práctica, las reformas implementadas mantuvieran la orientación tradicional del desarrollo hacia adentro (Pinto y Salazar, 2002).

Según esta lectura, el gobierno de la Unidad Popular apostó a superar el estancamiento económico a través del aumento de la demanda interna resultante de la redistribución masiva del ingreso a favor de los sectores populares. Así también, se intensificó la capitalización nacional y la protección del mercado interno mediante la imposición de barreras arancelarias, de controles físicos y cambiarios, así como el desarrollo de una fuerte política expropiatoria frente a la inversión extranjera, la que alcanzó su manifestación máxima a través de la nacionalización de la Gran Minería del Cobre. Si bien nunca se manifestó de manera taxativa, el hecho es que la orientación y la esencia de estas iniciativas eran congruentes –aunque llevadas al extremo- con los fundamentos de desarrollismo que venía pregonando la CEPAL desde su fundación[32].

---

[31] Este proceso será detalladamente analizado en el capítulo 6, centrado en la evolución de la minería del cobre y de CODELCO.

[32] En este contexto, las múltiples razones que confluyeron para explicar el macabro golpe de Estado de 1973 tienen que ver tanto con la situación política internacional y las percepciones de los actores sociales, como con el escenario económico que se arrastraba desde principios de siglo y que se vio colapsado durante este período. Así, se ha demostrado la activa intervención de gobierno y las empresas norteamericanas para derrocar a Allende, interesados en culminar con una iniciativa que podía sentar alarmantes antecedentes para la región. Otro factor determinante fue el escenario de fuerte polarización a nivel interno, entre quienes se resistieron con todos sus medios a la amenaza de

En este contexto, el desarrollo del movimiento obrero durante la mayor parte del siglo XX se funda en la valorización del trabajo como factor productivo. El trabajo obrero, caracterizado por el sentimiento de orgullo propio y por la admiración del resto del mundo popular, se transforma así en una importante fuente de identidad social. Al momento de la crisis del modelo de desarrollo hacia adentro y del conflicto social de los años 60, el movimiento obrero es portador de un proyecto basado en su propia y reconocida capacidad creadora, sintiéndose progresivamente fuerte como para desafiar frontalmente al capital (Pinto y Salazar, 2002).

Augusto Samaniego (2000)[33] constata que entre 1952 y 1973 el movimiento sindical creció hasta constituirse en el eje articulador de los demás movimientos populares. De este modo, la Central Unitaria de Trabajadores (CUT)[34] se posicionó como el representante de un número creciente de asalariados tanto frente al otro actor de la sociedad civil (el empresariado) como ante los componentes de la sociedad política (partidos, parlamento, gobierno).

Zapata (1974) pone en evidencia la legitimación progresiva que la actividad sindical tuvo al interior de la vida política –y en ese sentido el vínculo entre la clase obrera y la estructura de poder de la sociedad-, la que se constataba en la participación de esas organizaciones en los niveles de toma de decisiones sobre los cuales el Estado tenía la responsabilidad. Según este autor, el movimiento obrero en Chile desarrolló desde sus orígenes una doble estrategia, altamente exitosa en términos de logros y de afiliación, la cual se remontaba a la época de las "mancomunales" y las "sociedades de resistencia" en las provincias salitreras. Esta estrategia se basaba, por una parte, en una acción legal centrada en la negociación colectiva entre patrones y sindicatos, la cual se orientaba al logro de bienestar económico de los afiliados. Por otra, se desarrollaba una acción de presión al sistema político a partir de la movilización de masas -principalmente asociada a la huelga- en donde el objetivo era la participación de la clase obrera en la administración de los frutos del desarrollo.

Durante el gobierno demócrata cristiano (1964-1970), la CUT –que ya estaba encabezada por los partidos de izquierda y que abrazaba el proyecto político de transformación socialista- se centró en una estrategia de defensa de la unidad sindical, y se unió a los grandes objetivos de cambio estructural de aquella administración. Hacia fines de los años 60, la CUT gozaba de un fuerte aumento en la tasa de sindicalización y se comprometió con el programa político con que la Unidad Popular ascendió al poder (Samaniego, 2000).

---

desestabilización de los equilibrios tradicionales y quienes quisieron consolidar rápidamente el socialismo. Por otra parte, el empate político -principalmente a nivel parlamentario- impidió la consolidación del programa económico de la Unidad Popular. Así también, la implementación de la estrategia de redistribución acelerada del ingreso –que implicó el alza de remuneraciones y del gasto público- se topó con las insuficiencias de un aparato productivo en plena transformación, lo que generó desequilibrios expresados en situaciones de desabastecimiento, mercado negro y desborde inflacionario. La conjunción de estos antecedentes no hizo más que alimentar el ambiente de crisis ya instalado a nivel político y social.

[33] Este autor analiza la evolución del movimiento sindical a partir de la estrecha relación existente entre la sociedad civil y la sociedad política en torno al Estado. Según esta tesis, los sujetos populares y sus organizaciones –una de las fuerzas principales de la sociedad civil- han ocupado y construido posiciones dentro de la sociedad política, dinámica que a su vez ha estado al centro de las transformaciones del Estado (Samaniego, 2000).

[34] Creada en 1952 tras el Congreso de Reunificación Sindical.

La centralidad de la participación en el debate político y social chileno a fines de los años 60

En una interesante revisión acerca de la participación de los trabajadores en la industria chilena durante el período de la Unidad Popular, Juan Espinosa y Andrew Zimbalist (1984) proponen que hasta fines de la década del 60 la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas no constituyó un tema prioritario para las organizaciones sindicales, quiénes centraron sus esfuerzos de negociación en las ganancias económicas inmediatas. Por ejemplo, un estudio realizado en 1966 demostraba que en sólo un 27,8% de las peticiones sindicales se demandaba cierta clase de participación laboral, principalmente orientada a la estructuración de las políticas de salarios y bonos. Los empresarios, por su parte, mostraban una disposición aún menor hacia la participación, lo que en la práctica determinaba que la participación fuera inexistente o limitada a experiencias marginales.

Según estos autores, la participación de los trabajadores pasó a ser un tema importante en el debate social de los años 60 gracias a la conjunción de una serie de factores: la creciente militancias de los trabajadores industriales, la creación de la figura de las cooperativas campesinas como instrumento central del proceso de reforma agraria, la quiebra de empresas por la recesión de 1968-1970, así como la presión ideológica de los sectores más progresistas de la democracia cristiana (en el poder) en torno a la necesidad de desarrollar un área de la economía nacional donde prevaleciera la administración de los trabajadores.

El gobierno demócrata-cristiano centró su discurso en el desarrollo de las cooperativas de producción en cuanto la forma ideal de la organización económica, adoptando oficialmente el principio de la propiedad comunitaria o social. Sin embargo, este gobierno no presentó ningún proyecto de ley para la institución de la propiedad social y la participación[35]. En los últimos dos años del gobierno demócrata-cristiano se formaron cerca de 30 de estas experiencias, todas de menos de 80 miembros, a partir de empresas cuyos propietarios habían abandonado la fábrica, habían quebrado o en que se negoció la venta a los trabajadores. Esta tendencia continuó los años siguientes, y en septiembre de 1973 se contaban cerca de 120 cooperativas de producción, las que ocupaban cerca de 8.000 trabajadores. De este modo, hacia 1970 la participación de los trabajadores ya se había instalado como un elemento importante en la agenda política, a tal punto que fue considerada como un elemento central en las campañas presidenciales tanto de la Democracia-Cristiana como de la Unidad Popular (Espinosa y Zimbalist, 1984).

La investigación realizada por Ruiz-Tagle (1979) a partir del análisis de los discursos de los diferentes actores político-sociales en torno a las reformas de la empresa en el período 1964-1973 coincide en que la inclusión progresiva del tema de la participación de los trabajadores en las empresas en el debate público tuvo que ver, entre otras cosas, con la evolución ideológica de un sector (progresista) del Partido Demócrata-Cristiano, que va a

[35] Según Espinosa y Zimbalist (1984), el gobierno demócrata-cristiano no apoyo verdaderamente los proyectos existentes en torno a la incitación de empresas administradas por los trabajadores. Estas iniciativas tuvieron así un carácter reducido (solo 22 empresas de escaso capital) sin repercusión sobre el resto de la economía. Así también, pese a mantener un discurso constantemente favorable a la participación, las respuestas concretas a las demandas de los trabajadores de grandes empresas públicas en torno a una mayor participación en los directorios de aquellas instituciones fueron sistemáticamente evasivas o negativas.

romper con el capitalismo para orientarse, dentro de ciertos límites, hacia un socialismo democrático[36].

Según este análisis, hacia 1967 se produce la eclosión del conflicto interno del movimiento demócrata-cristiano, a partir de la cual pierde hegemonía una visión centrada en la búsqueda de armonía intra-empresarial, mientras que toma fuerza una visión orientada hacia una nueva forma de desarrollo en la que los trabajadores tengan un rol dominante, lo que implícitamente acentúa el conflicto entre empresarios y trabajadores. La nueva visión refleja la posición preponderante que adquirió la clase asalariada en el desarrollo del movimiento demócrata-cristiano, y ponía énfasis en la autogestión de las empresas, en la capacidad de decisión y de creación de los trabajadores, en la propiedad social de los medios de producción, en la participación total en los beneficios, así como en el cuestionamiento general a los valores del sistema social, a las orientaciones de la economía y al rol del Estado.

Así, a principios de la década del setenta existía una relativa convergencia en distintos ámbitos entre las posiciones demócrata-cristiana y aquellas manifestadas por las dos principales corrientes que conformaban la coalición de Gobierno (socialistas y comunistas)[37]. Estas convergencias (al menos a nivel de proyectos) se daban en las tres grandes orientaciones que definían al proyecto socialista en torno a las empresas: la autogestión, la propiedad social (en donde la relevancia asignada a la necesidad de mayor poder por parte de los trabajadores) y la planificación democrática (Ruis-Tagle, 1979).

Al comenzar su gobierno, la Unidad Popular acordó con la CUT un convenio que concretizaba la colaboración entre el gobierno y el movimiento obrero para este período, en el cual se le daba prioridad al logro de ciertos objetivos principalmente vinculados con la participación de los trabajadores en las empresas y en los sistemas de seguridad social. Así también, se le dio una alta prioridad a algunas reformas estatuarias en el código del trabajo, al aumento general de salarios y asignaciones, así como a medidas de protección del empleo y de reducción de la cesantía. Este convenio puso énfasis en la mejoría inmediata de las condiciones económicas, lo cual era comprensible en términos de los problemas reales de la clase obrera en aquel momento particular (Zapata, 1974).

Concretamente, las iniciativas de desarrollo de la participación de los trabajadores durante el gobierno de Allende se implementaron en las empresas del Área de Propiedad Social de la Economía (APS), una de las principales reformas impulsadas por este gobierno, que consistía básicamente en la expansión del sector estatal a los "centros estratégicos" de la economía del país[38]. La apuesta a la base consistía en que el APS entregaría las condiciones

---

[36] « *Los actores más importantes desde el punto de vista sociopolítico son la UP y la DC. Los trabajadores y los empresarios tienen pocas expresiones relativamente autónomas con respecto al conflicto partidista. La derecha y la izquierda revolucionara se expresan relativamente poco a través del discurso, su fuerza proviene sobretodo de la práctica* » (Ruiz-Tagle, 1979, vol.3: 2).

[37] Según este autor, las similitudes entre DC y PS tenían que ver con la "base social" a la que representaban principalmente (clase media y pueblo marginalizado), y en la importancia asignada a aspectos como la independencia a nivel internacional, la descentralización y el poder de las bases. Las afinidades entre DC y PC, por su parte, tenían que ver con la importancia concedida a la institucionalidad y al manejo eficiente de la economía, a la organicidad de la composición interna y de la doctrina, y al control de ciertas bases sociales en las grandes empresas (Ruiz-Tagle, 1979).

[38] El Programa de la Unidad Popular proponía integrar a la APS los siguientes sectores de la economía: la Gran Minería del cobre, salitre, yodo, hierro y carbón mineral; el sistema financiero, en especial la banca privada y seguros; el comercio exterior; las grandes empresas y monopolios de distribución; los monopolios industriales estratégicos; y en general aquellas actividades que condicionan el desarrollo económico y social del país (Ruiz-Tagle, 1982).

adecuadas para desarrollar un programa de control por parte de los trabajadores en la toma de decisiones en las empresas más importantes de la economía.

Además de ser el terreno ideal para el desarrollo de la participación, la creación del APS constituía para sus promotores la base de un nuevo modelo de desarrollo que pondría fin a la hegemonía de los grupos de capital nacional y extranjero. Así también, permitiría un control social sobre una gran parte del excedente económico total (posible de reorientar hacia la producción de bienes de consumo), facilitaría una estrategia de pleno empleo y de redistribución sustancial del ingreso, y reduciría la dependencia externa promoviendo una estrategia económica orientada hacia las necesidades del desarrollo interno (Espinosa y Zimbalist, 1984).

El área social se expandió a través de cinco mecanismos básicos: (a) la creación de nuevas empresas, (b) la nacionalización de empresas a partir de reformas constitucionales, como en el caso de la Gran Minería del Cobre, (c) la negociación y compra de la empresa con la compañía involucrada, (d) la intervención, cuando los problemas laborales estuvieran interfiriendo con la producción normal de una empresa, y (e) la requisa, cuando los problemas económicos de una empresa estuvieran provocando la reducción de la producción (Espinosa y Zimbalist, 1984).

Los tres primeros mecanismos de expansión del área social implicaban un proceso concertado y planificado a nivel Estatal. Por el contrario, tanto la intervención como la requisa, que se apoyaban en "*preceptos olvidados de la legislación chilena*" (Ruiz-Tagle, 1982), generaron dinámicas no planificadas, ya que fueron creciendo progresivamente en el contexto al conflicto social de la época. Las requisas se realizaban principalmente frente a los sabotajes por parte de los propietarios: paros, despidos, desmantelamiento del equipo o negociaciones en el mercado negro. Las intervenciones, por su parte, eran habitualmente la respuesta del gobierno a alguna forma de iniciativa de los trabajadores: un movimiento de trabajo a desgano, la huelga o la toma de instalaciones.

El gobierno de Allende pretendía ingresar 91 empresas a APS. Pero la dinámica de intervenciones y requisas generó un fuerte rechazo en la oposición, liderada por la Democracia-Cristiana, que prolongó un debate en torno a la validez legal del proceso de ampliación del APS, que no se había resuelto al momento del golpe militar de 1973. En términos concretos, en los tres años de gobierno de Allende, las empresas estatales pasaron de 43 a principios del período a aproximadamente 420 al momento del golpe militar, de las cuales cerca de 260 eran pequeñas empresas que habían sido intervenidas o requisadas. Las empresas manufactureras del área social representaban de todos modos cerca del 40% de la producción industrial y empleaban a cerca del 30% de la fuerza de trabajo. Además, las empresas del APS representaban cerca del 95% del crédito bancario total, el 90% de la producción minera total, y el 60% de la distribución (Espinosa y Zimbalist, 1984; Ruiz-Tagle, 1982).

El sistema de cogestión de las empresas del área social

En este contexto, el gobierno de la Unidad Popular acordó con la CUT la creación conjunta de un sistema de administración participativa para las empresas del área social, basado fundamentalmente en un modelo de *cogestión*, es decir, en que la autoridad de la toma conjunta de decisiones se compartía entre representantes obreros y estatales. A partir del trabajo de una comisión conjunta, el que fue discutido por los organizamos provinciales y locales de la CUT, en junio de 1971 se publicó el texto conocido como *Normas Básicas de*

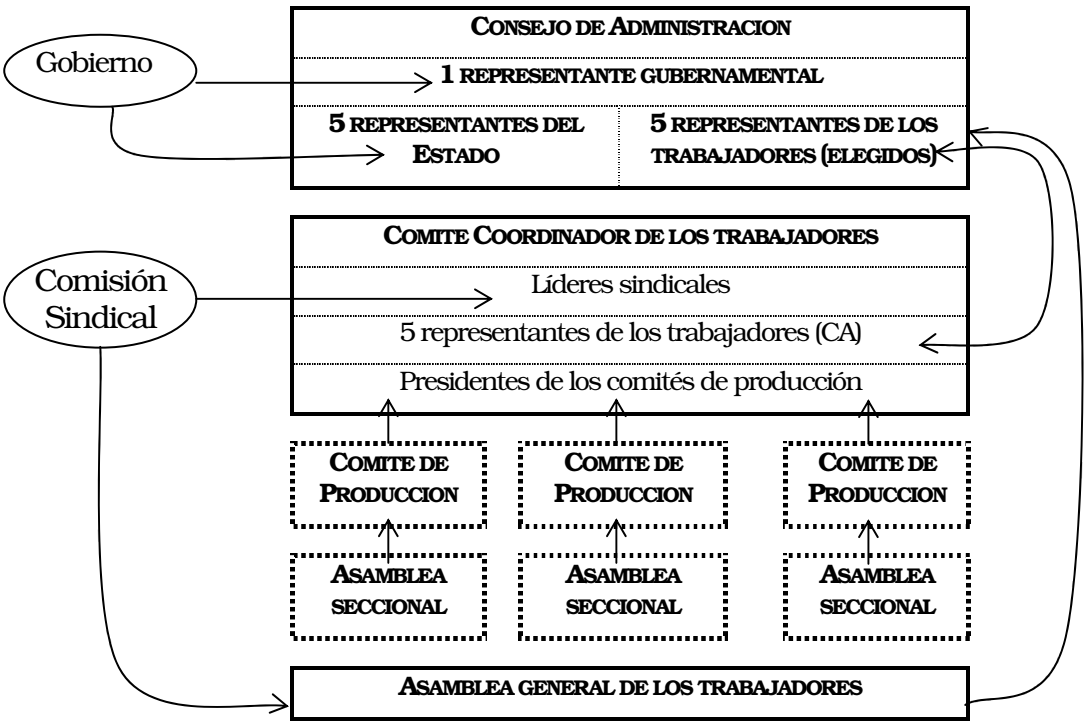
Participación, además de instaurarse un Comité Conjunto de participación CUT-Gobierno, a cargo de estimular y vigilar su implementación.

Según Zapata (1974), el sistema de participación definido a través de las *Normas Básicas* tenía como principales objetivos el mejoramiento de la productividad en el trabajo, así como la demostración (a los muchos incrédulos) de sus consecuencias realmente positivas para la producción. En otro nivel, se esperaba tanto abrir el camino para un diálogo organizado entre el gobierno y los trabajadores, como atraer hacia la Unidad Popular a aquellos trabajadores que hasta ese momento no habían votado por ella (Zapata, 1974).

Las *Normas Básicas de Participación* definían al Consejo de Administración de la empresa como el organismo superior de toma de decisiones. Éste estaría integrado por cinco representantes de los trabajadores (tres de producción, un administrativo y un profesional), cinco representantes estatales y un administrador designado por el Estado, quien lo presidirá. Los representantes de los trabajadores se elegirían en asamblea general por períodos de dos años y no podrían ser dirigentes sindicales. Según este esquema, los sindicatos (la Comisión Sindical) deberían convocar a la primera asamblea general y preparar la elección de los representantes al Consejo de Administración. La Asamblea general, presidida por los sindicatos, estaba encargada de vigilar y controlar las actividades de los demás grupos de participación. A nivel de las bases se crearían además asambleas seccionales según cada sección de producción, que elegiría representantes ante el comité de producción. Los comités de producción estarían conformados solamente por trabajadores de las secciones y, pese a que no tomarían decisiones, entregarían sugerencias para el aumento de la producción y la calidad o para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

El comité coordinador realizaría la comunicación entre las bases y el consejo de administración. A este comité asistirían tanto los representantes de los trabajadores ante el consejo de administración como los presidentes de los diversos comités de dirección, y estaría presidido por el jefe de la comisión sindical.

El siguiente esquema resume el cuadro de organización planteado por las *Normas Básicas de Participación*.



Tomado de Espinosa y Zimbalist (1984).

La aplicación de las *Normas Básicas* se realizó exclusivamente en las empresas del APS. Zapata (1974) estimaba que en su mejor época, el sistema afectó aproximadamente a doscientos mil trabajadores, principalmente en los sectores de la energía y combustible, la minería[39], el transporte y la industria textil.

En junio de 1972 el 76% de estas empresas habían iniciado su implementación, aunque con niveles de diferentes de rapidez y de rigurosidad en relación a la totalidad de estructuras propuestas. Entre las principales razones que explicarían tal disparidad en la aplicación de las normas está la relativa descentralización de cada empresa, que definía que cada una se transformara a su propio ritmo. Así también, las diferencias de ritmo se debían a la inexistencia de una instancia de coordinación activa de las experiencias vinculada a la principal institución del aparato público (CORFO). Finalmente, estas disparidades en la aplicación también habrían sido reflejo de las diferencias existentes en cuanto al nivel de organización y de conciencia de los trabajadores de las diferentes empresas (Espinosa y Zimbalist,1984).

Durante 1972, Espinosa y Zimbalist (1984) realizaron un gran estudio en torno a las experiencias de participación en las empresas del APS a partir de la construcción de un índice acumulativo de participación[40], a través del cual compararon las diferentes empresas en lo referente a la extensión de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Así también, compararon la influencia de diferentes variables independientes en el nivel relativo de participación alcanzado por las empresas, lo que les permitió detectar las principales características de la experiencia chilena de desarrollo de la participación de los trabajadores en las empresas del APS.

Estos investigadores comprobaron que la participación en los niveles altos de la empresa (Consejo de Administración) siempre se acompañaba de participación activa en los niveles inferiores (Comités y Asambleas), lo que según ellos mostraba cómo la representación laboral al nivel más alto sólo es eficaz cuando está acompañada de apoyo y presión movilizados y organizados desde las bases. Así también, se constató la alta correlación entre la estructura y el contenido de la participación, es decir, que la participación efectiva de los trabajadores en las instancias participativas iba de la mano con la importancia de los temas en torno a los cuales se participaba en la toma de decisiones.

Según este estudio, los factores que mayormente explicaban los cambios del índice de participación en las empresas estudiadas eran de carácter estrictamente político: la movilización y conciencia de los trabajadores; la ideología política y la actitud de los líderes laborales hacia la participación; y la composición del apoyo de los partidos políticos en cada fábrica. Concretamente, cuanto más progresista fuese la ideología de los representantes laborales y menor el apoyo electoral para los partidos Demócrata-Cristiano y Comunista en

---

[39] En las cinco empresas de la gran minería –recién nacionalizadas- se implementaron efectivamente las *Normas Básicas de Participación*.

[40] Título original: "Economic Democracy, worker's participation un Chilean Industry, 1970-1973, Nueva York, Academic Press, 1978. El índice de participación se formó midiendo por separado el funcionamiento de la estructura de participación (la existencia de organismos, frecuencia de las reuniones, asistencia a las mismas, etc.) y el contenido de la participación (el alcance de los temas tratados, la influencia de los trabajadores en la toma de decisiones, etc.) a tres niveles diferentes dentro de cada empresa. La encuesta consideró la aplicación en cada empresa de cinco cuestionarios separados que se aplicaron en 35 empresas, muestra que reflejaba las características del APS de la economía tanto en términos de tamaño, de actividades, como de localización. (Espinosa y Zimbalist,1984).

una fábrica[41], mayor era el nivel de participación observado. Así también, la disposición de los administradores de la empresa hacia la participación influía significativamente en el índice de participación[42].

Se constataba además un buen desempeño tanto social como económico en las empresas que manifestaban altos índices de participación. Dado el contexto de crisis económica y de expansión del empleo en estas empresas, los autores resaltan el hecho que en 29 de las 35 empresas estudiadas la productividad hubiera aumentado o se hubiera mantenido constante, y más aún, que en 14 de ellas la productividad aumentara en una tasa superior al 6% anual[43]. En el mismo sentido, los resultados de la encuesta mostraban buenos indicadores de las empresas participativas a nivel de la disciplina laboral (comportamientos, ausentismo, huelgas), de capacitación, de salarios, de inversión económica y de servicios sociales para los trabajadores.

Los autores concluyen que la *democracia industrial* en Chile, por lo menos en sus primeras etapas de desarrollo, fue un proceso intensamente político. "*El poder de los trabajadores al nivel de la empresa era una función de la organización política, ideológica y lucha de los trabajadores locales. Tal poder reflejaba el balance temporal y cambiante del poder de las clases en toda la sociedad y deriva de dicho balance*" (Espinosa y Zimbalist, 1984: 149)[44]. Según estos autores, los resultados muestran cómo las experiencias de participación en las empresas durante el gobierno de la Unidad Popular fueron el reflejo a nivel de las fábricas de los cambios que estaban sucediendo en toda la sociedad chilena. La experiencia chilena se desarrolló en un contexto que implicó el cambio estructural profundo, inestabilidad política y conflicto social intenso, que dividió a la sociedad entre quienes luchaban por preservar el sistema capitalista y quienes buscaban crear un nuevo sistema socialista.

Según este análisis, los resultados positivos a nivel económico y social de las empresas participativas constituyeron, un aspecto relativamente secundario del proceso global. Sin la consolidación del poder político, se invirtió abruptamente todo el proceso de cambios. Según estos autores, la experiencia chilena demuestra cómo el establecimiento de un sistema amplio de *democracia industrial* no fue frenado por consideraciones técnicas de la actuación económica, sino por la amenaza que representó para el poder de los grupos socioeconómicos dominantes (Espinosa y Zimbalist, 1984).

Ruiz-Tagle (1982) coincide parcialmente con estas conclusiones, en cuanto también pone de manifiesto la fragilidad de las bases políticas que sustentaron la reforma de la

---

41 Ante la amenaza de autonomía que constituían los comités de empresa, el partido comunista sostuvo abiertamente la estrategia según la cual los sindicatos debían asumir el control hegemónico en las fábricas, apostando al futuro control del sindicato por parte del partido. La Democracia-Cristiana, por su parte, se opuso abiertamente al plan gubernamental de participación (Espinosa y Zimbalist,1984)

42 La consideración conjunta de las variables políticas presentadas en este párrafo explicaba el 83,5% de la varianza de la participación (Espinosa y Zimbalist,1984).

43 Según Ruiz-Tagle (1982), sin embargo, las pérdidas de las empresas del APS fueron muy elevadas y crecientes, lo que estaría relacionado con los problemas macroeconómicos globales en que estaba sumido el país. La crisis económicas de las empresas del APS se ejemplificaría, según este autor, en el intento fallido del propio Presidente Allende por rectificar el desempeño económico de la mayor empresa textil estatizada (ex Sumar) estableciendo la "sede de Gobierno" en aquella empresa durante dos días.

44 En el mismo sentido, una investigación realizada en la época da cuenta que el sentimiento y la voluntad de participación eran más intensos cuando la estatización había sido la consecuencia de una movilización laboral seguida de una intervención (Petras, 1973, citado por Ruiz-Tagle, 1982).

empresa industrial. El Gobierno debió no solamente enfrentar la dura reacción de la burguesía industrial frente al proceso, la que se ejerció principalmente a través de la suspensión de inversiones, el descuido de las instalaciones, la creación de mercados paralelos y la intensa campaña destinada a comprar acciones para evitar que los pequeños accionistas las vendieran al Estado. Según este autor, las mayores dificultades del proceso de socialización de empresas surgieron de la heterogeneidad de visiones al interior de los partidos de la coalición, así como de la oposición que hizo la Democracia-Cristiana, principalmente a nivel parlamentario[45].

Este autor analiza además el funcionamiento local de los diferentes componentes del modelo de participación implementado. Si bien las Asambleas Seccionales y los Comités de Producción habrían funcionado correctamente, el Comité Coordinador no tuvo éxito como mecanismo de integración de los dirigentes sindicales en las empresas, ya que al no poseer atribuciones de decisión su papel jamás quedó suficientemente claro. Diversos sectores al interior de la Unidad Popular ejercieron fuertes presiones a fin ampliar la representación obrera en el Consejo de Administración (3 de 11 miembros, ya que los otros dos representantes de los trabajadores eran empleados y profesionales). En el fondo, la discusión se centraba en la capacidad de decisión que tendría efectivamente el movimiento obrero - cuya movilización había sido decisiva para el desencadenamiento del proceso global - al interior de las empresas. "*...En otras palabras, se trataba de determinar si el modelo implicaba un cambio cualitativo en las relaciones sociales de producción, o si se orientaba hacia un capitalismo de Estado de corte Populista*" (Ruiz-Tagle, 1982: 35).

Resulta interesante detenerse en la discusión generada en torno al carácter paritario que este sistema de cogestión atribuía al Consejo de Administración. En rigor, los trabajadores no gozaban de real paridad, ya que el Gobierno disponía de un representante más al designar al administrador. Según Espinosa y Zimbalist (1984), esta razón sólo se respetó en las empresas estatales muy grandes, mientras que en más de un 90% de las empresas la mayoría efectiva la poseían los trabajadores. Esto, porque los representantes del Estado eran comúnmente escogidos entre los propios trabajadores, ya sea por las frecuentes inasistencias de los representantes externos, o por la práctica recurrente de los trabajadores de expulsar a los administradores designados.

Es posible señalar que las mayores tensiones en la aplicación de las *Normas Básicas de Participación* tuvieron que ver con el rol que ellas fijaban a los dirigentes sindicales locales en el proceso de cogestión de las empresas. Por una parte, les correspondía un rol fundamental y activo en el sistema, al ser responsables de convocar las reuniones iniciales, de educar a los trabajadores, y presidir la Asamblea General y el Consejo Coordinador. Por otra parte, e intentando garantizar la autonomía sindical y la independencia en la defensa de los intereses de los trabajadores, las *Normas Básicas* no permitían que los dirigentes sindicales accedieran a la función de representación de los trabajadores en el Consejo de Administración ni en los comités de producción.

La creación organismos de representación de los trabajadores paralelos a la estructura sindical fue el punto que generó mayores disidencias al interior de la Unidad Popular y

[45] En este punto, la confrontación de las interpretaciones entre Ruiz-Tagle (1982) y Espinosa y Zimbalist (1984) acerca de la discusión y del conflicto legal en torno a las reformas parece especialmente representativo de las posiciones de la época. Mientras que el primero atribuye principalmente la responsabilidad al Gobierno acerca del retraso en la presentación de las iniciativas legales que sustentaran el proceso de reformas, el segundo asocia fundamentalmente este fenómeno a la intransigencia en la posición demócrata-cristiana.

específicamente al interior de la CUT[46]. Los dirigentes sindicales más reacios a perder la hegemonía en la representación de los trabajadores se mostraron hostiles a la implementación del sistema, y frecuentemente posponían la aplicación de las *Normas Básicas*. Así también, los cuadros políticos encargados de promover el sistema dejaban en ocasiones de lado al sindicato y asumían la convocación a las asambleas iniciales (Espinosa y Zimbalist, 1984).

Los dirigentes sindicales –que con frecuencia había movilizado a las bases para obtener el traspaso de la empresa a la APS- se sintieron desplazados por los nuevos representantes de los trabajadores, lo que los llevó a entrabar el funcionamiento de esos organismos. Las reformas, en este sentido, no habrían resuelto el problema más general acerca del rol del sindicalismo cuando existe una cogestión paritaria o una autogestión de los trabajadores en la empresa (Ruiz-Tagle, 1982).

Zapata (1974) señala que se produjo una fuerte confusión entre los trabajadores acerca de los roles asignados al sindicato y a los organismos de participación, lo que generó fricciones entre ambos actores. Los dirigentes sindicales se sentían invadidos en sus espacios de acción, mientras que los representantes de los trabajadores sintieron que no tenían ningún poder de decisión y que el sistema se reducía a la propaganda del Gobierno. Estas fricciones se manifestaron, por ejemplo, en el momento en que los sindicatos desarrollaron su histórica estrategia de combinar aspectos legales (convenios colectivos) e ilegales (presión de masas) en su acción. Los representantes de los trabajadores en los organismos de participación reaccionaron calificando la estrategia de contrarrevolucionaria, o tomando posiciones claramente opuestas a las peticiones sindicales.

El sistema de cogestión como fuente de exacerbación de las diferencias políticas

La Revista *Panorama Económico* publicaba en septiembre de 1972 (un año después de iniciada la implementación de las *Normas Básicas*) una mesa redonda en torno al tema de la participación de los trabajadores en las empresas, en la cual se manifiesta con especial claridad la oposición de visiones entre Gobierno y oposición respecto al tema. Se entregará a continuación una breve sistematización de las visiones y reivindicaciones de los actores tanto políticos como sindicales de Gobierno y demócrata-cristianos en torno a la participación de los trabajadores, intentando reflejar además el carácter fuertemente ideológico y militante en el cual se desarrollaba la discusión.

El Gobierno, representado en el debate por el Subsecretario de Economía, ponía un fuerte énfasis en la asociación entre el desarrollo del sistema de participación en las empresas del APS y el proceso histórico de apropiación de poder por parte del movimiento obrero. El mensaje, en ese sentido, insistía en que la participación de los trabajadores era una de las mayores conquistas obreras y que, en ese sentido, las dificultades de la implementación del sistema (en las que tanto insistían los demás participantes al debate) constituían desafíos puntuales que el propio movimiento obrero –a través del Gobierno- estaba tratando de enfrentar. Esta idea también era utilizada para criticar el carácter poco significativo de las iniciativas de participación desarrolladas en el anterior Gobierno demócrata-cristiano.

---

[46] De hecho, la campaña para las elecciones generales de la CUT en 1972 se centró precisamente en la discusión respecto del esquema de participación. Estas elecciones arrojaron el predominio de los partidos de izquierda en la Central y la constatación relativa de la importancia de los demócrata-cristianos como la segunda fuerza política en las preferencias de los trabajadores (Zapata, 1974).

"Para nosotros, la participación se inserta en un proceso más amplio y profundo, que es la conquista y el ejercicio por parte de los trabajadores en todos los organismos e instancias de decisión. Ese proceso se ha desencadenado en Chile debido a que los trabajadores han conquistado una cuota importante de poder del Estado. Debido a ello, el tema de la participación adquiere hoy relevancia y actualidad (...) en el fondo, la participación no es un problema de 'buenas intenciones'. Objetivamente supone luchas, enfrentamiento entre los que quieren ganar poder, vale decir participar, y entre quienes han tenido el monopolio del poder y se resisten a sacrificarlo o a entregar una parte, al menos (...) Hay un Gobierno Popular. Corresponde entonces discutir cómo se administra la cuota de poder que le hemos arrebatado a la burguesía (...) una cosa es organizar Juntas de Vecinos o Centros de Madres, que no se enfrentan con ningún enemigo fundamental del pueblo y que no implican ningún 'recorte' de poder a la burguesía, y otra, muy distinta, es de organizar al pueblo para que administre el poder que ha ganado tras una lucha dura con sus enemigos"

O. Garretón, subsecretario de Economía, en "Panorama Económico", septiembre de 1972[47].

Por su parte, los representantes políticos demócrata-cristianos presentes en la mesa redonda entregaban su recién creada alternativa al modelo de participación que desarrollaba la Unidad Popular, el modelo de "empresas de los trabajadores". Este modelo proponía que el sistema económico se basara principalmente en empresas que estarían bajo el control de los trabajadores (a razón un hombre un voto). Las características principales del modelo eran la distribución de excedentes entre los trabajadores, la no-propiedad de los capitales por parte de los trabajadores (en función de la figura de un "Fondo Nacional de empresas de trabajadores"), la mantención de la lógica de mercado y de descentralización, así como la libertad de empleo.

*"(*la participación*) se trata del fenómeno sociopolítico más importante de nuestro tiempo. El hombre de hoy anhela incorporarse a la toma de decisiones que lo afectan directa o indirectamente (...) yo creo que la cuestión básica es determinar cómo nos movemos hacia un sistema económico de participación. Hay dos posiciones. Unos plantean que necesariamente se debe pasar por una etapa de socialismo centralizado y estatista para después ir aflojando los controles y permitiendo una lenta y gradual autonomía de las diferentes unidades económicas. Otros, como los demócrata-cristianos, creemos que no es indispensable vivir esta experiencia tan llena de peligros. Las condiciones objetivas del país permitirían evitarla. No es necesario, para avanzar hacia el socialismo, pagar el precio de una etapa en que el poder reside y se concreta en un grupo burocrático (...) Reiteramos que el convenio CUT-Gobierno sobre participación es un instrumento positivo. Tenemos, no obstante, algunas discrepancias serias sobre tres o cuatro puntos...".*

Diputado C. Huepe, Jefe del Departamento Técnico del Partido demócrata-Cristiano, en "Panorama Económico", septiembre de 1972.

La confrontación entre la propuesta demócrata-cristiana y la del Gobierno daba cuenta de las contradicciones fundamentales de ambos modelos políticos, vale decir la propiedad de la empresa (privada versus pública) y el contexto económico en el cual se basaría el sistema (mercado versus planificación central). En este sentido, según el Gobierno, el modelo de "empresas de los trabajadores" de la Democracia-Cristiana llevaría inevitablemente a los trabadores a desarrollar comportamientos capitalistas y a la pérdida de la conciencia de clase y de los valores de unidad y de solidaridad.

Otro punto de especial interés en el debate entre los representantes políticos se refería a la extensión del sistema de participación. Mientras los demócrata-cristianos insistían en la necesidad de extender el sistema a las empresas privadas, el Gobierno se oponía firmemente

[47] Esta cita (y las que vienen a continuación) corresponde a diferentes extractos a lo largo de la intervención del personero, razón que explica el hecho que no se señale el número de página de la citación.

a esta posibilidad, principalmente basados en la idea que la co-administración en la empresa privada podía hacer que trabajadores y empresarios se unieran para manejar la unidad productiva en función de criterios capitalistas, perdiendo así de vista sus intereses de clase y renunciando a sus principales reivindicaciones. Por el contrario, el representante del Gobierno defendía la pertinencia de los mecanismos que en ese momento se desarrollaban para canalizar la participación de los trabajadores de las empresas del sector privado, tales como la consulta a los sindicatos para la fijación de precios y para la entrega de créditos a las empresas, así como la existencia de comités de vigilancia en las empresas contra el boicot de la producción por parte de los empresarios.

En aquel debate, los personeros políticos presentes en el debate concentraban la mayor parte de la discusión. Los demás participantes se limitaban principalmente a entregar las visiones puntuales en torno a los espacios de acción particular en donde se desenvuelve cada uno. Así, el representante del mundo sindical demócrata-cristiano se centraba en la crítica de los principales errores en los cuales a su juicio había caído el Gobierno durante la implementación de las *Normas Básicas de Participación*: la naturaleza de los interventores de empresas y de los presidentes de los Consejos de Administración, la excesiva influencia del Gobierno en las decisiones relativas a cada empresa, y la insuficiencia de la cantidad de representantes de los trabajadores.

> *"La verdad de las cosas es que las Normas Básicas, que debieran servir para integrar a todos los trabajadores a la conducción de las empresas del área social a la que pertenecen, han sido aplicadas con criterio sectario y mezquino, con lo que han marginado del proceso a quienes no somos militantes de los partidos de la UP (...) Digo estas cosas porque son reales ellas están provocando un gran sentimiento de frustración entre obreros y empleados, quienes comprueban que la participación que otorga este Gobierno es una burda mascarada..."*
>
> E. Vogel, Vicepresidente de la CUT, en "Panorama Económico", septiembre 1972.

El mundo sindical de la Unidad Popular no estaba representado en el debate por algún dirigente de la CUT, sino por un dirigente de la empresa ex-Yarur, a la época la más grande del área textil, la que había sido incluida al APS hace algunos meses después de un paro que había forzado al Gobierno a la intervención. El dirigente, quien era representante de los trabajadores en el Consejo de Administración de la empresa, presentó su testimonio acerca de las consecuencias positivas de la estatización de la empresa y del buen desarrollo del sistema de participación para los trabajadores. También estaban presentes en el debate dos miembros de la "Federación de Brigadas y Empresas de Trabajadores", surgida de experiencias de *toma* en pequeñas y medianas empresas privadas, quienes insistían en la necesidad de asociarse a las transformaciones locales a la planificación central y en considerar los procesos de aprendizaje y de consecuencia democrática en las empresas autogestionadas.

Paralelamente a las contradicciones generadas en torno al rol sindical en las estructuras de participación en las empresas del APS, el período estuvo marcado por un progresivo y descontrolado proceso de movilización de trabajadores. De hecho, según Espinosa y Zimbalist (1984), una vez que el proceso de la movilización de los trabajadores en torno a las nuevas estructuras de participación hubo llegado a una masa crítica, un impulso incontenible condujo a sucesivos apoderamientos o tomas de nuevas empresas por parte de los trabajadores, lo que llevó a la expansión del APS mucho más allá de las intenciones delineadas en el programa de la Unidad Popular. "*La participación de los trabajadores en el área social era una opción tan atractiva del sector privado, que la movilización laboral y las tomas de fábricas adquirieron un impulso propio, fuera del control del gobierno que había iniciado el proceso*" (Espinosa y Zimbalist, 1984: 231).

Según Ruiz-Tagle (1982) el crecimiento inorgánico del APS se explica a partir del hecho que, ante la imposibilidad de lograr acuerdo con la Democracia-Cristiana, la estatización creció al ritmo de la presión de los trabajadores, de las huelgas y de las ocupaciones. Los intentos gubernamentales por controlar el fenómeno se vieron ahogados por la fuerte oposición al interior de la propia Unidad Popular. En este escenario, la reacción obrera frente al frustrado golpe militar de junio de 1973 significó la ocupación de miles de empresas en el país, de las cuales más de 100 no volvieron a sus propietarios. "*En los hechos, la vía de la inorgánica movilización obrera hizo que los pequeños y medianos propietarios de las 34.000 empresas que no habían sido afectadas, se sintieran directamente amenazados y formaran un solo bloque con los grandes capitalistas*". (Ruiz-Tagle, 1982: 27).

Al aumentar la presión de la oposición política y empresarial al Gobierno de la Unidad Popular, el movimiento obrero empieza a dividirse progresivamente, dejando atrás la estrategia de Unidad Sindical que había servido de base para su fuerte desarrollo durante las últimas dos décadas. Según Zapata (1974), el movimiento obrero desarrolló un papel ambiguo durante la Unidad Popular, en cuanto no entregó al gobierno un apoyo incuestionable, producto de los problemas internos de la clase obrera enfrentada a los efectos de la inflación y a las divisiones políticas.

De este modo, y bajo la presión de un movimiento políticamente organizado desde la oposición, el quiebre del movimiento se manifiesta en hechos como la huelga de transportistas de octubre de 1972, la elección parlamentaria de marzo de 1973, la huelga de los mineros de El Teniente de julio de 1973[48] y la nueva huelga de transportistas de agosto de 1973. Como consecuencia del proceso, se observa una transformación en la relación tradicional que había existido entre el Gobierno y el movimiento obrero. Este último, enfrentado a las situaciones extremas de los últimos meses de la experiencia allendista, "*...no vaciló en olvidar el principio de autonomía y afirmó su apoyo definitivo al Gobierno, corriendo el riesgo de quebrar la unidad del movimiento*" (Zapata, 1974: 37).

Para Samaniego (2000), el agotamiento de la estrategia sindical basada en la unidad de los trabajadores se evidenció, por una parte, a través de la ineficacia progresiva de la implementación del sistema de participación de los trabajadores en las empresas del APS, y por otra, la generación de una nueva forma de organización de los trabajadores: los cordones industriales[49]. Según este autor, el movimiento obrero durante el gobierno de la Unidad Popular, tanto en su vertiente "rupturista" (PS) como "gradualista" (PC), basó inevitablemente su estrategia en certezas teóricas propias de la revolución socialista codificada como marxista-leninista. En función de esto, y ante la envergadura de "lo nuevo", no pudo surgir una estrategia diferente que lograse proyectar la propia creación histórica del movimiento, cumplida a través de décadas de lucha, que vinculaba fuertemente la democracia y el cambio anti-capitalista.

Las diferentes políticas implementadas por el movimiento obrero en el contexto de polarización y activismo político del período no lograron, en este sentido, cambiar la naturaleza de las prácticas sociales, generar nuevos procesos de construcción de conciencia

---

[48] Situación que se analizará en el capítulo 6, específicamente en la sección consagrada al análisis de las relaciones laborales en la empresa.

[49] Los cordones industriales significaron una forma original de lucha revolucionaria que puso en cuestión el centralismo de la CUT. Surgieron en el paro de octubre de 1972 (promovidos inicialmente por el MIR, y después contaron con el apoyo de algunos partidos de la Unidad Popular, entre ellos el Socialista) para unificar la acción de los trabajadores de un mismo sector geográfico, y tenían como arma específica la instalación de barricadas para cortar las vías de acceso. Durante los últimos meses del Gobierno de la Unidad Popular, los cordones insdiustriales llevaron la iniciativa en el traspaso de empresas al APS (Ruiz-Tagle, 1982).

autónoma de los actores populares. " *La vorágine de la cuestión del poder ahogaba las experiencias vividas colectivamente en 'el tiempo para fraguar el movimiento social', es decir, aquellas vivencias capaces de unir y dotar a los actores populares de una común voluntad de cambio*" (Samaniego, 2000: 147).

El golpe de Estado de septiembre de 1973 marcará no sólo la interrupción de las experiencias de participación en las empresas aquí revisadas, sino además el posterior desmantelamiento progresivo del APS de la economía. Como es ampliamente sabido, el Gobierno militar implementó profundas reformas liberalizadoras que dieron forma a una reorganización radical de la economía chilena durante los años 80[50]. El autoritarismo vivido durante la dictadura se tradujeron ciertamente en la ausencia de iniciativas relacionadas con la expresión de los trabajadores en las empresas chilenas, por lo que habría esperar dos décadas para observar el renacimiento de espacios vinculados a la participación, los que surgieron precisamente como una alternativa de gobernabilidad en las empresas del Estado, marcadas profundamente por los modelos del management de los años 80 y 90. La presente investigación se centra precisamente en la experiencia de CODELCO, en donde la Alianza Estratégica acordada entre la Administración y los Sindicatos a partir de 1994 sirvió de modelo relación para otras empresas estatales.

1.5Los avatares de la participación democrática en las empresas

El presente capítulo ha intentado reflejar la multiplicidad de ámbitos y la complejidad de experiencias que caracterizaron la *democracia industrial* tanto en el caso europeo como en el chileno. A modo de conclusión, esta sección analizará algunos aspectos clave que conviene retener acerca de la inspiración demócratica en relación a la participación de los trabajadores en la empresa.

En una primera parte, se abordarán dos elementos que parecen estar al centro de la problemática asociada a la democracia en las organizaciones: el vínculo entre la representación de los trabajadores y un movimiento social a la base, y la centralidad que adquieren los fenómenos culturales referidos a la creación de nuevas representaciones y relaciones sociales basadas en el reconocimiento entre los actores productivos.

Luego, el análisis se focalizará en la vigencia de la inspiración democrática para comprender la participación al interior de las empresas, reflexión que servirá de base para la definición posterior de la problemática de la presente investigación.

Movimiento obrero y transformación cultural: las dinámicas de la democracia en la organización

De la revisión de experiencias de *democracia industrial* se hace evidente la centralidad que tuvo la presión del movimiento obrero en la experimentación en torno a la democratización de la vida de la empresa, especialmente en lo referido a la participación representativa en las decisiones organizacionales institucionalizada tanto en Europa como en Chile durante la década del 70. En términos tourainianos, estas iniciativas pueden entenderse como la expresión -en la sociedad industrial- del encuentro entre los actores

[50] Transformaciones que se analizarán en el siguiente capítulo.

históricos portadores de un proyecto de creación racionalizadora y de control democrático de la producción.

En este sentido, la *democracia industrial*, en cuanto iniciativa de consenso entre los actores sindicales, empresariales y del Estado, se organizaba en torno a un ideal de organización basado en el valor común de progreso social. La *organización representativa* (Touraine, 1965) permitiría la expresión de los proyectos más elevados de los actores sociales, haciendo dialogar al actor dirigente -que invitaba permanentemente a la implicación apelando al progreso social y a la ideología de la empresa- con el actor obrero, quien expresaba su orientación histórica ya sea a través del cuestionamiento acerca de la pertinencia de la actividad racionalizadora de su contraparte, como de su participación efectiva dentro de la organización, entendida como la mediación entre su acción concreta y sus valores de control y progreso. El logro de la utopía democrática en la empresa dependería, según este marco, en el nivel de apropiación del sujeto histórico manifestado por los trabajadores en su entorno específico de trabajo. Sin ello, la participación en la empresa daría cuenta solamente de arreglos puntuales de individuos o grupos de trabajo que no guardarían relación con un proyecto de creación y control del progreso social.

En Europa, la progresiva implicación de las dirigencias sindicales en los modelos de cogestión y de control en las empresas coincidió con la tendencia a la desvinculación entre la acción sindical y el movimiento obrero constatada por Touraine, Dubet y Wieviorka en 1984. El caso chileno, en este mismo sentido, ofrece un claro ejemplo de la desvinculación progresiva entre el movimiento obrero –a partir de cuya movilización nace el proceso global de reformas sociales y económicas de la época - y los modelos de acción sindical en las empresas. El sistema de participación en las empresas del Área de Propiedad Social de la economía durante el gobierno de la Unidad Popular en Chile basó su buen funcionamiento en el nivel de apoyo y de presión de las bases (Espinosa y Zimbalist, 1984), y al mismo tiempo se enfrentó progresivamente a la oposición de los sindicatos, quienes vieron en la cogestión una amenaza a su rol de defensa y de representación de los trabajadores en la empresa (Zapata, 1975; Ruiz-Tagle, 1982).

En este sentido, el eventual agotamiento de las iniciativas de participación representativa y de autogestión en las empresas, en cuanto su desvinculación con el movimiento social obrero de base, marca transversalmente las diferentes experiencias aquí analizadas.

A nivel de la participación directa, la *democracia industrial* focalizó sus energías en el desarrollo de lógicas de organización basadas en el modelo socio-técnico de los grupos semi-autónomos de trabajo. Siguiendo a Martin (1994), parece importante recalcar que estas iniciativas dieron cuenta de un cierto grado de concertación entre empresarios y trabajadores acerca de la necesidad de transformar la lógica de organización taylorista hegemónica en la época, a partir del reconocimiento del aporte de los trabajadores en su espacio productivo específico. En este sentido, la ausencia de modelos alternativos a un sistema taylorista "agotado" habría confluido con el apogeo del movimiento obrero para que algunos empresarios se implicaran en el desarrollo de este tipo de experiencias[51].

En este sentido, es necesario rescatar el énfasis puesto por Sainsaulieu (1997; Sainsaulieu et al., 1983) en torno a los procesos culturales de la experiencia de trabajo, en cuanto principal objetivo de la *democracia industrial* en la empresa, y al mismo tiempo

[51] Al poco tiempo, una vez agotadas las experiencias de la *Democracia industrial* a nivel de la participación directa, este mismo interés por sobrepasar el desinterés de los trabajadores por el trabajo llevará al desarrollo de los sistemas de management basados en la implicación y la movilización de los recursos humanos, objetivo del análisis del próximo capítulo.

principal obstáculo para su desarrollo. La organización colectiva de las relaciones cotidianas de trabajo no puede reducirse únicamente a los postulados implícitos en las intenciones y proyectos ideológicos, sino que implica un complejo proceso de transformaciones tanto a nivel de las estructuras formales, de los sistemas de interacción, como de las representaciones colectivas. Se impone así la necesidad de cambiar el foco de análisis acerca del funcionamiento colectivo, centrándose menos en la búsqueda de estructuras participativas, para focalizarse principalmente en la comprensión de los procesos simbólicos a la base de estas transformaciones. Esto, porque la lógica democrática y su ideal de funcionamiento colectivo cuestionan las más profundas bases de la estructura y de la dinámica social de las sociedades contemporáneas, esto es, las regulaciones culturales de la vida institucional.

Según Sainsaulieu, Tixier y Marty (1983), para ser una realidad durable, la utopía comunitaria y democrática debe enfrentarse a la prueba del funcionamiento colectivo. Más allá de la creación de estructuras democráticas, lo que está en juego es lograr aprender a vivir de una manera diferente el poder, la jefatura, las reuniones, el grupo. Solamente el cambio de las representaciones colectivas de las relaciones de trabajo permitiría realmente el desarrollo de nuevos comportamientos asociados al funcionamiento democrático. Sus constataciones de terreno mostraban que las experiencias de *democracia industrial* imponían a los miembros de los grupos una forma social nueva, caracterizada no por la lucha de masa detrás de los líderes, sino por la práctica de intercambios humanos complejos en torno a la vida cotidiana en el trabajo. Esta situación implica el constante riesgo de desintegración, en cuanto la participación de cada miembro se basa principalmente en su voluntad personal y no en un sistema de reglas determinado. La ausencia de reglas explícitas otorga centralidad a los procesos de auto-control y de control mutuo entre los participantes.

Para estos autores, la transformación cultural se fundamenta en el hecho que la naciente vida grupal sólo puede sobrevivir apoyándose en normas fuertes y a menudo coercitivas. En todos los casos observados, se constataba el surgimiento de nuevas normas en torno a la calidad o a los tiempos de trabajo, cuyo no-cumplimiento implicaba para la persona la presión por parte de sus camaradas. De hecho, los juegos estratégicos que se creaban expresaban la conjunción tanto de normas de comportamiento como de valores en torno al trabajo. Cada vez que se presentaban problemas de calidad, por ejemplo, se abría el debate y la interpretación mutua en ambos dominios. La conjunción de normas y valores no sólo es observable en torno al trabajo, sino además en otros dominios tales como la convivencia y la participación.

La transformación cultural de los colectivos participativos provocaba, por otra parte, una importante reacción de resistencia por parte del entorno organizacional, ya sea clientes, colegas exteriores, familiares, organizaciones patronales y sindicales. El funcionamiento colectivo cuestiona las culturas dominantes, tanto en el espacio organizacional como en la vida personal de cada miembro. Según estos autores, los procesos de aprendizaje cultural propios de la democracia en organización pueden ser entendidos a través de una lectura diacrónica, que manifiesta la existencia de etapas en el funcionamiento colectivo posibles de observar en casi todas las experiencias.

El primer período es de *fusión entre los individuos*, en cuanto es la lógica que el colectivo hereda de su lucha anterior contra la dominación y la alineación. Esta lucha se basaba en una representación generosa de los intereses comunes, a partir de la comunión que hacía dejar a un lado las particularidades en razón de la liberación común. Ahora bien, una vez instauradas las estructuras de participación, su efecto inmediato y fundamental tiene que ver con el *descubrimiento de intereses múltiples y divergentes*, provenientes ya sea

de las opciones ideológicas, de las capacidades intelectuales y técnicas, o de las diferentes posiciones frente al entorno económico o social.

Así, inesperadamente, se exacerban infinitamente los procesos de *diferenciación de intereses* y proyectos individuales. Mientras más se participa, se constata una mayor cantidad de diferencias y conflictos, las cuales se hacen progresivamente muy difíciles de superar en base a los mecanismos tradicionales de asamblea. El control permanente entre los miembros del colectivo –que pone constantemente en juicio las estrategias de los actores- desemboca en la mayor parte de los casos en la existencia de fuertes conflictos. Por otra parte, el control de las conductas a partir de la ideología de origen (la utopía democrática) se transforma en el centro del discurso en torno a la desviación, siempre presente en estas instituciones.

Para salir del impasse y lograr un nivel mínimo de efectividad, surgen los primeros *procesos regresivos* en relación a las intenciones participativas. Se genera así una nueva casta burocrática representada por los delegados expertos, quienes acumulan progresivamente la información relevante. Por su parte, los militantes de partidos y de los sindicatos se repliegan en la crítica ideológica, lo que hace que se establezca una nueva forma de lucha entre los aparatos militantes y los responsables del colectivo. Esta lucha va a dejar un importante margen de maniobra al aparato tecnocrático de producción y a las conspiraciones anti-colectivas, lo que finalmente se traduce en el nacimiento de una jerarquía clásica y en la reaparición de un colectivo exclusivamente reivindicativo y clásicamente sindical.

Así, el *retraimiento de la mayoría* vuelve a ser la norma, con explosiones puntuales de cólera y de lucha contra esta nueva forma de dominación burocrática. El esquema regresivo se intensifica con el clásico último recurso a algún *líder carismático* que pueda revitalizar la experiencia, lo que a su vez refuerza la idea según la cual el colectivo es incapaz de asegurar la integración de las fuerzas centrífugas que él mismo crea. Una importante proporción de las experiencias observadas manifestarían este estado de disfunción fusional. La clave para sobrepasar esta regresión, según estos autores, se encuentra en el movimiento cultural de los miembros del colectivo, es decir en el lento y complejo proceso de aprendizaje a la base de la creación institucional. Esto significa el desarrollo de una racionalidad del colectivo a partir de la comunicación, de la expresión y del poder de los actores individuales, centrada específicamente en dos ejes principales: la búsqueda de *polivalencia* y la búsqueda de *negociación* permanente.

Entre estos dos ejes se encontraría el principio-motor de la tensión hacia la igualdad, la que se caracteriza básicamente por la búsqueda de la no-división del trabajo. La igualdad debe ser considerada entonces como un principio instituyente y jamás instituido. Esto, ya que por una parte nunca se logrará completamente, lo que la transforma en un referente teórico hacia el cual orientarse, y por otra, la posibilidad de no alcanzarla obliga a funcionar a partir de una búsqueda incesante de reducción de las desigualdades que permanentemente vuelven a surgir.

Los autores concluían su investigación acerca de la Democracia en las organizaciones anunciando su certeza acerca de la viabilidad de estas formas de organización, pese a las numerosas limitaciones detectadas en torno a su funcionamiento. Según esta perspectiva, las experiencias prácticas demostraban que es posible trabajar colectivamente, es decir, vivir otro tipo de relaciones de autoridad, de expresión, de división de funciones intelectuales y prácticas de apertura a los clientes y a la sociedad local. Es efectivamente posible distribuir de manera más participativa las ocasiones de aprender, de crear, de decidir y de definir en común los proyectos en torno a los cuales cada uno se sentirá responsable, a tal punto de

entregar sus energías y sus motivaciones personales en el trabajo colectivo (Sainsaulieu et al., 1983)

Viabilidad y actualidad de la utopía democrática en la empresa

El estudio acerca de la *democracia industrial* recién revisado proponía la existencia de una estructura democrática que puede vivir en el contexto de la economía de mercado y resistir el desafío de la competencia. Se trata ante todo de una solución racional que busca la mayor participación de todos los miembros de una empresa, permitiendo de este modo la expresión de cada uno, la evolución de los aprendizajes y la implementación de proyectos individuales y colectivos, la creatividad técnica y la constitución de grupo durables.

Quince años después, Sainsaulieu (1997) insistirá en esta proposición, atribuyendo a la corriente de democracia en organización el estatus de "modelo de racionalidad de empresa", al mismo nivel de la corriente profesional, la corriente burocrática y la corriente de gestión. Sin embargo, este autor hace una evaluación menos optimista en torno al éxito de las experiencias de *democracia industrial*. Si bien ellas lograron provocar la integración de todos los miembros de la empresa en torno a la orientación de las decisiones y a la formulación concreta de los principios de organización, estas experiencias se mantuvieron frágiles en el plano económico y productivo.

En este sentido, este autor insiste en que las dificultades que tuvieron las empresas para implementar estas experiencias fueron principalmente de tipo cultural, relacionadas con los hábitos jerárquicos y con la incapacidad de afrontar las diferencias. Así también, las dificultades para el desarrollo de la democracia en la organización tienen que ver con la distancia –aún más grande en la actualidad- entre los objetivos sociales y los imperativos de la producción económica que impone la economía de mercado (Sainsaulieu, 1997).

Si la ambición de las experiencias de *democracia industrial* era el enriquecimiento de las potencialidades de los actores, de su creatividad y de su sinergia a partir del reconocimiento tanto de los actores como de sus identidades, la práctica de las experiencias provocaron el efecto inverso de exacerbación de las diferencias, de las estrategias personales y de los proyectos contradictorios (Sainsaulieu, 1997).

Esto, porque se produjeron dos efectos perversos que no habían sido previstos. "*Por una parte, las personas descubren y aprenden la diferencia, la iniciativa y la identidad. Por otra, se enfrascan en estrategias afectivas, en la desigualdad de las relaciones de poder y de voluntariado, así como en los misterios de los procesos de decisión. A fin de cuentas, el proyecto de empresa se ve enfrentado a una dificultad doble: la complejidad de los actores a federar, y las perversiones comunitarias, burocráticas y carismáticas*"[52] (Sainsaulieu, 1997: 383).

Siguiendo una orientación similar, Martin (1994) propone que el desafío transversal que se impone a todas las experiencias de *democracia industrial* tiene que ver con la posibilidad de ir más allá de las concepciones culturales tradicionales de masa y de clase, para inventar nuevas formas de solidaridad colectiva de manera que la colectividad de trabajo pueda reconstituirse y que cada trabador pueda implicarse de manera decisiva en su trabajo cotidiano.

Los nuevos contextos sociales y económicos que marcan la salida de la sociedad industrial obligan a repensar la democracia en las empresas, de manera de ir más allá de la

[52] Traducción libre desde el francés

voluntad de crear un movimiento social que pueda expresar su voluntad de creación y de control en torno al progreso de la sociedad.

Francq (1995) replantea la pregunta democrática en torno a la participación en las empresas a partir de los dilemas impuestos por la gestión de la estabilidad y de la flexibilidad en el trabajo, así como por la naturaleza de los vínculos sociales que determinan el compromiso de los individuos en las empresas contemporáneas. Este autor define cuatro dimensiones que explican las conductas individuales y los vínculos sociales relacionados con el compromiso y la implicación de los individuos, las cuales se organizan en torno a dos ejes de aprehensión que se combinan para resituar la discusión acerca de la democracia social y política en la industria.

El primer eje de análisis combina flexibilidad y estabilidad para explicar la implicación de las personas en el trabajo. En un polo se ubican las *prácticas locales*, las que se refieren a la restauración de los vínculos domésticos de tipo comunitario. En el otro polo, la implicación de los individuos tendría que ver con comportamientos de *adecuación permanente* del individuo, en forma de inserción flexible a la organización.

Por su parte, el segundo eje retoma los conceptos touranianos en torno al sujeto histórico, en cuanto a la posibilidad de constitución de un movimiento social que sea portador de la voluntad de creación y de control de la sociedad. En un polo, el autor reconoce el *movimiento de individuación* que toma la forma de una cooperación limitada, la que da cuenta de la pérdida de la acción organizada y se manifiesta en la participación en el "mercado de comportamientos" que caracteriza a la fragmentada y heterogénea sociedad contemporánea. En este sentido, los vínculos sociales son débiles y los actores intentan gestionar su interdependencia de manera local. En el polo contrario de este eje de análisis, el autor detecta el doble movimiento de *subjetivación-objetivación* propio de las orientaciones culturales de la modernidad, el que se manifestaría a través de una dinámica de compromiso-descompromiso del sujeto, quién así expresa su voluntad de creación, oponiéndose a la lógica de dominación social.

Según este autor, estas cuatro dimensiones definen el compromiso del sujeto y su implicación a la empresa, abriendo la posibilidad a tres formas distintas de cuestionarse acerca de la democracia en las organizaciones. En primer lugar, a partir de la variedad de la construcción de identidades, en cuanto cada una de las dimensiones presentadas constituiría una forma de individualismo fragmentado. Luego, la pregunta democrática se aplica también en torno al trabajo de adaptación mínima que el individuo realiza en relación a un mercado de trabajo flotante, en el contexto de organizaciones que sólo poseen un sentido local. Finalmente, es necesario preguntarse en torno a la posibilidad de ser consumidos por una suerte de "neo-comunitarismo" propio de la implicación "estable-flexible", en el caso de aceptar la integración de las dimensiones del compromiso en espacios organizacionales flotantes (Francq, 1995).

En un registro diferente, Martin (1994) recurre al principio de *reconocimiento* constitutivo de la inspiración democrática para hacer frente a las iniciativas de participación inspiradas exclusivamente a partir de lógicas de movilización por parte del management (precisamente el objeto del próximo capítulo). Para este autor, el reconocimiento de los colectivos de trabajo en cuanto actores de la innovación y de la transformación de las regulaciones organizacionales se plantea como la condición mínima a la que debe responder toda experiencia participativa. Esto implicaría una profunda revolución frente a la tradición de las empresas de no aceptar a los colectivos, a menos que sea para enmarcar su acción y someterlos a la autoridad jerárquica.

Según este autor, los colectivos existentes en las empresas contemporáneas darían cuenta de dos tipos de realidades. Por una parte están los colectivos clandestinos que

guardan relación con las comunidades profesionales generadas a partir de la herencia común de un oficio, de tecnologías, de formas de sedentarización profesional o local, incluso de identidades colectivas de taller. Por otra parte, están los colectivos recompuestos por el management, representados por los grupos de producción técnica o de expresión, tales como círculos de calidad o de mejoramiento creados a partir de diferentes criterios. El autor propone reconocer estos grupos emergentes en tanto sujetos, entregándoles importantes niveles de autonomía, lo que claramente estaría en oposición a la lógica taylorista que marca aún profundamente a las organizaciones. Esto, a pesar de la precariedad que comúnmente marca la existencia de estos grupos, la que se vincula a la diversidad de formas de acción que poseen, a la fragilidad de las identidades colectivas o a las múltiples diferencias que los dividen, ya sea en términos de sexo, de edad, de antigüedad, de calificación o de posición institucional. En este mismo sentido, se hace importante reconocer la evolución de los antiguos colectivos de masa y de clase, ofreciéndoles la posibilidad de expresión (Martin, 1994).

Entre las acciones que deben caracterizar el nuevo reconocimiento de los colectivos por parte del management, está el apoyo a sus dinámicas de acción colectiva, la renuncia a las tentativas muy rápidas de instrumentalización, el reconocimiento de las tensiones entre las demandas individuales y el surgimiento de culturas comunes, así como la articulación de la gestión de recursos humanos con las capacidades de acción que se encuentran en la base (Martin, 1994).

Según esta perspectiva, la dialéctica de la oferta y la demanda de participación pone en evidencia el encuentro entre dos lógicas diferentes de acción. Frente a un management que ofrece una mayor participación e integración, la demanda de participación, en el caso de existir, se ubica en el registro tradicional de extender el dominio sobre las regulaciones productivas y más globalmente en términos de democracia en la empresa.

En base a este análisis, Martin (1994) hace un llamado a una ética de la participación, principalmente orientada a la necesidad de un nuevo contrato social que haga frente al riesgo de imperialismo por parte del actor dirigente. Más allá del tema de la retribución a la participación, el desafío propuesto por el autor se relaciona con el derecho de todo trabajador a preservar la autonomía individual y a retraerse frente a las iniciativas participativas, las que además corren habitualmente el riesgo de generar frustración en relación a expectativas de cambio no cumplidas.

El problema tiene que ver entonces con el destino de los actores más débiles, ya que son ellos quienes, en una concepción voluntarista de la participación, están mayormente condenados a la exclusión o a otro tipo de sanciones. Así también, la libertad de los participantes puede verse amenazada en el contexto de la imposición de una comunidad de empresa que implique de la supresión de la autonomía propia a las regulaciones informales.

De acuerdo a este autor, un problema ético mayor tendría que ver con la posibilidad de manipulación a través de la participación, en cuanto ésta puede servir de fachada para esconder las condiciones reales de la organización. En este sentido, el autor reconoce una serie de situaciones en las cuales el compromiso participativo puede volverse contra el propio individuo, como por ejemplo el trabajo en torno al mejoramiento de productividad que puede amenazar el empleo, la participación en períodos de reestructuración que puede restar fuerza a la defensa colectiva de derechos laborales frente a la dirección, o la mistificación de la participación que puede servir para esconder las contradicciones de las políticas sociales o para acallar a un adversario sindical demasiado reivindicativo (Martin, 1994).

Las proposiciones de este autor en torno a la ética de la participación se refieren más bien a formas de defensa frente a la posible manipulación de los trabajadores a través de la

participación que al desarrollo de una lógica global de organización basada en el reconocimiento de los actores y la distribución del poder organizacional.

En unas cuantas décadas, la utopía democrática pierde su centralidad como inspiración de la innovación organizacional. De ser la ideología fundadora de una nueva lógica de producción y de relaciones sociales, los valores democráticos asociados al reconocimiento del actor en el trabajo se diluyen y pierden sentido en la complejidad de la actividad organizacional. La invitación a participar, sin embargo, se mantiene. La implicación de los trabajadores se presenta en la empresa contemporánea como elemento clave para enfrentar los desafíos asociados a los entornos cambiantes ya que permite la movilización de los trabajadores. El próximo capítulo se centrará precisamente en el análisis de esta forma de concebir la participación de los trabajadores en las empresas.

CAPÍTULO 2
IMPLICACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA

A partir de los años 80 se produce un fenómeno singular en los países de occidente, que tiene que ver con la uniformización de una lógica de gestión de personas en las organizaciones basada en dos pilares fundamentales. Por una parte, las corrientes teóricas norteamericanas del *Comportamiento Organizacional*, basadas en el principio de coherencia entre el éxito de la organización y la realización personal de sus miembros. Por otra, la referencia a los modelos productivos japoneses orientados al mejoramiento permanente y a la flexibilidad, considerados como la clave del éxito mundial que en ese momento mostraban estas empresas. A partir de ese momento, y con mayor o menor énfasis en estos dos pilares, las empresas han sido testigos del permanente surgimiento de nuevos modelos de gestión de personas, cada uno de los cuales invita a los miembros de la empresa a romper con la rigidez del pasado para abrirse a una nueva era organizacional. Este supuesto *nuevo paradigma*, basado en la valoración del recurso humano, utiliza diferentes instrumentos y técnicas específicas que buscan la movilización activa de cada miembro en función de los objetivos organizacionales, a partir de la implicación en torno a los valores propuestos por la empresa.

En este sentido, la participación de los trabajadores resurge como tema central en la vida de las organizaciones, ya no como una posibilidad de actualización del principio democrático de reconocimiento de los actores productivos, sino como condición de éxito productivo de las empresas, cada vez más sumergidas en entornos impredecibles y cambiantes. A diferencia de las entonces recientes experiencias de *democracia industrial* en las organizaciones, en donde se observó el rol central que jugaron las organizaciones sindicales y el movimiento obrero en cuanto fuente de presión para los cambios realizados, los nuevos modelos de gestión de la movilización y de la implicación surgidos a partir de los años 80 –el management participativo entre ellos- fueron promovidos directa y exclusivamente por las direcciones de empresa, encandiladas ante la posibilidad de generar un efectivo y profundo cambio cultural entre los trabajadores, en donde la nueva cohesión permitiría olvidar las largas décadas de conflicto social.

En la primera parte de este capítulo (sección 2.1) se prestará atención a la nueva ideología de gestión de personas surgida en la década del ochenta, cuyos principios parecen aún vigentes en los modelos contemporáneos de gestión de personas. Esta revisión no sólo

se focalizará en el análisis directo de algunos textos de gestión emblemáticos para la construcción de esta *ideología managerial*, sino que recurrirá además al análisis crítico que desde hace más de 10 años está desarrollando la psico-sociología acerca de sus principales características.

Luego, la revisión se focalizará en dilucidar las características fundamentales de la noción de *gestión participativa* (sección 2.2), la cual si bien forma parte constituyente de la ideología managerial da cuenta también de un momento específico en la historia de las organizaciones contemporáneas, marcado por la salida de la sociedad industrial y sus modelos racionales de organización del trabajo. Se revisará, de hecho, el intento de las direcciones de empresa por gestionar –participativamente- los colectivos sociales formados a lo largo de las décadas de taylorismo. Esta revisión incluirá además el análisis de la vigencia de la noción de gestión participativa en las empresas chilenas contemporáneas.

La tercera parte de este capítulo (sección 2.3) abordará dos dimensiones estrechamente vinculadas, a través de las cuales se renueva permanentemente el interés del management por movilizar a los miembros de la empresa: la implicación y la cultura de empresa. En cada nivel de análisis, se buscará comprender las formas a través de las cuales se provocar una mayor movilización de los trabajadores. Esta revisión llevará, finalmente, a la comprensión de la noción de gestión de recursos humanos, y específicamente al análisis de las diferentes maneras a través de las cuales las empresas buscan administrar los procesos sociales de implicación de sus miembros.

2.1 La ideología *managerial*

Esta sección se basa en la idea de la existencia de una *ideología* de management, surgida a mediados de los años ochenta y todavía vigente en la actualidad, la que plantea la necesidad de una movilización activa y permanente de las personas en torno a los valores y a la cultura de la empresa, única forma de alcanzar conjuntamente el éxito de la empresa y el desarrollo de las personas que la componen. Esta ideología otorgaría a la empresa un rol ético fundamental, en cuanto fuente de valores y espacio de integración social. Los nuevos modelos de management de las personas conciben la participación de los trabajadores como un mecanismo fundamental de desarrollo conjunto del dinamismo organizacional y de la satisfacción de las personas.

En un primer momento se revisarán principales antecedentes acerca del surgimiento de estas lógicas de gestión, los cuales se refieren principalmente a la corriente norteamericana del C*omportamiento Organizacional*. Luego, la revisión se centrará en las principales características de los modelos de gestión de personas basados en la movilización permanente las empresas, entre los cuales destaca la multiplicidad de dispositivos orientados a provocar esta movilización.

Finalmente, se revisarán algunas propuestas provenientes de la psico-sociología francófona, que permiten interpretar críticamente las dinámicas que surgen de los modelos de movilización managerial. Estas teorías ponen en énfasis en las dinámicas de gestión del imaginario colectivo inconsciente generadas a partir de la ideología de empresa, lo que se traduce en procesos identificatorios básicos de naturaleza narcisística, los cuales pueden acarrear profundos problemas en las personas al momento de entrar en conflicto con la organización.

La participación en los modelos norteamericanos de *Comportamiento Organizacional*

Desde mediados del siglo XX, se desarrolla en Estados Unidos una corriente de pensamiento vinculada a las ciencias sociales que, basándose en la constatación acerca de la centralidad de los procesos sociales para el buen funcionamiento organizacional, insta a una mayor preocupación por parte de la empresa por la satisfacción de las personas, por desarrollo de las buenas relaciones grupales y por la participación de los individuos en el trabajo como mecanismo fundamental para alcanzar mejores resultados productivos. A continuación se revisará cuatro escuelas representativas de esta lógica organizacional que ha servido de fundamento para los modelos de gestión de personas en las empresas que surgen a partir de los años 80.

En un primer momento se analizarán los principales componentes de la escuela de las *Relaciones Humanas* y de la *Psicología Organizacional*, las cuales promueven -con diferentes acentos- la integración entre los objetivos organizacionales y el desarrollo de los individuos a partir de una mayor participación de los trabajadores en la vida de la empresa, ya sea en su espacio individual o colectivo de trabajo. En este sentido, las buenas relaciones humanas se constituyen en la base y en la garantía de una mayor efectividad y un mejor rendimiento organizacional. Posteriormente, la revisión se centrará en dos lógicas vigentes de intervención en las empresas -el *Diseño del Trabajo* y el *Desarrollo Organizacional*- que se inscriben en esta misma tradición de conciliación entre desempeño organizacional y desarrollo de las personas.

Según Sainsaulieu (1997), el desarrollo de los modelos de *Relaciones Humanas* -a partir de la década del 40- se realizó en torno de dos ejes: la teoría de la motivación humana, centrada en torno a la satisfacción de necesidades, y la teoría de las relaciones informales en el trabajo, desarrollada en torno el problema de la integración. Así, la escuela de las *Relaciones Humanas* propone nuevas dimensiones de acción y de reflexión en torno al trabajo: el hombre social portador de necesidades secundarias (de inserción, de afiliación, de afectos); la exigencia de humanidad atribuida a la empresa; la incorporación de las motivaciones y de la vida colectiva de los grupos primarios.

Según la escuela de las *Relaciones Humanas*, resulta imprescindible reconocer la existencia de las relaciones informales en los grupos de trabajo, ya que es en ellas donde el individuo encuentra la satisfacción a sus necesidades más complejas. Consecuentemente, la empresa deberá integrar los grupos al funcionamiento global de la empresa, tanto a través de la actividad de las jefaturas como de la participación a las decisiones (Sainsaulieu, 1997). En otro sentido, el desarrollo de políticas centradas en los grupos informales se haría imprescindible además para evitar que ellos se vuelquen en contra de la organización (Martin, 1994).

La escuela de las *Relaciones Humanas* –al despertar la atención en torno a los problemas humanos en el trabajo- es considerada habitualmente como la base para el desarrollo posterior de la gestión de los recursos humanos. Para Sainsaulieu (1997), el movimiento de las *Relaciones Humanas* representa el nacimiento de una nueva racionalidad en la empresa, focalizada en la comprensión del factor humano de la producción, esto es, de la persona y de las relaciones humanas entre los individuos. En su época, sin embargo, no desafió ni transformó la hegemonía de la racionalidad taylorista propia de aquel período de fuerte crecimiento de las sociedades industriales, ya que las prácticas inspiradas en el modelo de las *Relaciones Humanas* se desarrollaron de manera aislada y paralela a las prácticas corrientes de organización del trabajo (Sainsaulieu, 1997).

Analizando la lógica de participación promovida desde los modelos de las *Relaciones Humanas*, Martin (1994) señala que ellos no cuestionan la lógica taylorista de organización del trabajo, ni conciben la participación en términos de un mayor control del proceso de trabajo, lo que de hecho va a caracterizar a algunas políticas participativas de los años 80 y posteriores. Según este autor, al focalizarse exclusivamente en la vida de los grupos primarios, los modelos de las *Relaciones Humanas* reducen la compleja realidad humana en la organización a la noción de necesidad psicológica. La escuela de las *Relaciones Humanas* determinaría así una perspectiva bastante individualista de los problemas organizacionales, inspirando además programas de compensación basados en la lógica de la adición de necesidades individuales. En este sentido, el interés por provocar la integración de los grupos informales a la organización conllevaría la negación del enfrentamiento que de hecho existe entre la racionalidad de estos grupos y la de los niveles superiores. El desconocimiento del antagonismo fundamental entre las necesidades de los individuos y los objetivos de la organización abriría la posibilidad que estas prácticas puedan ser consideradas como de manipulación de los grupos de trabajadores.

Según este autor, la orientación fundamental de la corriente de las *Relaciones Humanas* consideraría únicamente la posibilidad de *realización* en el trabajo, es decir, que inevitablemente la persona buscará la seguridad en el empleo, la cohesión grupal, la integración a la empresa o el dialogo y la comprensión con la jerarquía. Por el contrario, la realidad del mundo industrial mostraría que la actitud de retraimiento en el trabajo resulta tan importante como las actitudes de involucramiento y de realización en el trabajo. En este sentido, la escuela de la *Relaciones Humanas* orientó a las direcciones de la empresa a desarrollar programas de formación, de comunicación y de liderazgo orientados a provocar un buen ambiente de trabajo, el reconocimiento de las necesidades y la satisfacción de las personas. Sin embargo, estos modelos no incluyen la preocupación por desarrollar un mayor control con respecto a las decisiones y a los modos de producción, y si lo hacen es por el interés marginal de hacer aceptar las exigencias propias a cada situación. Estos modelos no incluirían la noción de una empresa más democrática, basada tanto en la capacidad de cada uno de sus miembros de influenciar en los mecanismos de decisión como en la repartición del poder organizacional (Martin, 1994).

Heredera de la escuela de las *Relaciones Humanas*, la *Psicología Organizacional* norteamericana inserta la lógica de la multiplicidad de necesidades humanas, las cuales se organizarían de manera jerarquizada y compleja. En términos generales, la *Psicología Organizacional* se basa en la idea que si la organización desea aprovechar la potencia motivadora que suscitan las necesidades secundarias y terciarias -es decir, la tendencia a la creatividad y a la realización de los individuos en las instancias de trabajo- ella debe generar imperativamente condiciones favorables de participación en las decisiones y de enriquecimiento de las tareas (Sainsaulieu, 1997).

Exponente privilegiado de la *Psicología Organizacional*, Chris Argyris (1970) propone la existencia de un "modelo integrado" de organización (*mix model*), a partir del cual la empresa alcanzaría grandes niveles de eficacia gracias a la mayor "energía psicológica" que los individuos pueden disponer para el trabajo. La energía psicológica sería mayor mientras más posibilidades se le entrega a los individuos para que alcancen el "éxito psicológico", esto es, que puedan alcanzar objetivos en torno a tareas que impliquen mayor responsabilidad y desafío en el trabajo. El "modelo integrado" representaría la integración entre el éxito psicológico de los individuos y las propiedades "esenciales" de la organización, que se expresan básicamente en el rol preponderante que adquiere la *integración* de los componentes organizacionales (por sobre la *jerarquía* organizacional) en la definición de las actividades esenciales de la organización. En este sentido, el individuo debe encontrar -y percibir- un trabajo en donde posea un mayor poder y control de su universo de trabajo,

donde los objetivos que él alcance sean importantes, y donde pueda influir efectivamente sobre las actividades de la organización, de manera que no se encuentre en una situación de un individuo sin defensa, sumido a fuerzas que no controla, sino que tenga, por el contrario, una mayor perspectiva temporal.

Según este autor, la organización deberá generar tanto las condiciones para que el individuo pueda definir los objetivos importantes en su trabajo como los medios para alcanzarlos, de manera que pueda elaborar un nivel de aspiraciones realista con una perspectiva a largo plazo, que implique posibilidades reales de logro dado el mayor control que él ejerce sobre los factores internos y externos de su entorno. En este sentido, el trabajo de los individuos debe orientarse hacia la ampliación de las tareas, a través de diferentes estrategias concretas: ampliar otros aspectos del trabajo cuando las tareas, dada su naturaleza, no pueden ser ampliadas directamente; aumentar la posibilidad de producir una parte importante del producto final; introducir el principio del feedback descendente hasta la cadena de montaje; participar en la definición de las normas de calidad, en la confección de las tareas y en las normas de producción, "...efectuando incluso sus propios estudios de tiempo-movimiento" (Argyris, 1970).

Martin (1994) propone que aunque la mayor parte de los autores de la *Psicología Organizacional* no lograría conceptualizar verdaderamente las organizaciones en cuanto sistemas complejos, el principal aporte de esta corriente es que -a diferencia de la escuela de las *Relaciones Humanas*- logra reconocer el antagonismo propio de la relación entre individuo y organización, dando la posibilidad a las conductas de retiro o de apatía, especialmente cuando dominarían las necesidades de escala inferior. De hecho, según el propio Argyris (1970), el modelo de estructura participativa sólo posee pertinencia cuando se reúnen las condiciones de motivación del personal orientadas hacia la máxima implicación creativa.

El carácter eminentemente aplicado que caracterizó a la *Psicología Organizacional* norteamericana se tradujo posteriormente en una serie de corrientes teórico-prácticas que a través de distintas perspectivas buscan el desarrollo de metodologías organizacionales que induzcan conjuntamente el desarrollo de las personas y el mejor desempeño organizacional. Estas corrientes se basan de manera general en la idea que es posible generar mecanismos de feedback y de integración con la jerarquía y de verdadero compromiso de los individuos en sus funciones.

Una de estas corrientes que llama particularmente la atención por la importancia que asigna al desarrollo de la participación de los trabajadores en la empresa es la que comúnmente se agrupa bajo el concepto de *Diseño del Trabajo* (*job design*). Nacida a partir de los trabajos de Frederick Herzberg en torno al enriquecimiento del trabajo, la corriente del diseño del trabajo busca la modificación del contenido del trabajo tendiente a asegurar una mejorar adecuación de las personas y de los empleos a partir de la autonomía, del feed-back y de la utilización de competencias (Mottay, 2001).

Frederick Herzberg (1971) propone el *enriquecimiento del trabajo* como modelo central para desarrollar la motivación de las personas y alcanzar un mejor desempeño organizacional. Basados en una teoría de la motivación que divide las necesidades humanas en dos niveles -los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción- los trabajos de este autor poseen el mérito de poner por primera vez el foco en la *organización* del trabajo –y no en las *condiciones* de trabajo- como espacio para desarrollar la motivación de los trabajadores. Según este modelo, la persona encontrará motivación en el trabajo (asociado a los factores intrínsecos) cuando el contenido de éste posea los atributos de desafío, autonomía, responsabilidad y logro. Apoyando su teoría de la motivación a partir de un importante numero de investigaciones, el autor propone la importancia de generar las

condiciones estructurales en los puestos de trabajo de manera de dar la ocasión a los asalariados de aumentar sus conocimientos, aumentar su compresión del proceso de trabajo, crear, afrontar las ambigüedades propias a la toma de decisiones, así como de manifestar su propia personalidad y buscar un crecimiento real en el trabajo.

Uno de los modelos posteriores que más fuertemente ha marcado la corriente del *Diseño del Trabajo* es el desarrollado por Hackman y Oldham (1980), centrado en las características del puesto de trabajo[53]. Estos autores definen determinadas características que debe cumplir un trabajo, las que al desarrollarse provocarán una experiencia psicológica determinada (la percepción de un trabajo interesante, la responsabilidad personal y el conocimiento de los resultados) que a su vez facilitará el logro resultados en el trabajo tales como la motivación y la satisfacción personal, la calidad y el desempeño, así como la disminución del ausentismo y de la rotación.

Según este modelo, la *autonomía* es una de las cinco características que debe tener el trabajo enriquecido, la que es entendida como el grado según el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustancial al individuo en la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos que se van a aplicar al ejecutarlo. Además de la autonomía, las características críticas de un trabajo enriquecido son la *variedad de habilidades* (diferentes talentos necesarios para la ejecución del trabajo), la *identidad de la tarea* (un trabajo desde el principio hasta el fin con un resultado visible), la *importancia de la tarea* (el impacto del puesto sobre las vidas o el trabajo de otras personas) y la *retroalimentación* (la posibilidad que el individuo obtenga información directa y clara respecto a la eficiencia de su desempeño) (Hackman y Oldham, 1980).

Junto a la corriente del *Diseño del Trabajo*, otro gran heredero de los modelos de las *Relaciones Humanas* y de la *Psicología Organizacional* es el campo del *Desarrollo Organizacional* (DO), corriente norteamericana de carácter aplicado centrada fundamentalmente en los procesos de cambio organizacional (French y Bell, 1995)[54]. Aquí, la participación de los trabajadores es considerada como meta y valor, en cuanto permite que los miembros de la organización desarrollen y utilicen plenamente sus talentos de manera de lograr el desarrollo individual y el éxito de la organización.

En este sentido, las intervenciones del DO serían básicamente métodos para incrementar la participación y la delegación de autoridad, y están basadas en la creencia que una participación creciente conducirá a mejores soluciones frente a los problemas y a nuevas oportunidades de acción. La opción deliberada del DO por aumentar la participación se fundamentaría en los resultados de las investigaciones sobre las dinámicas de grupo, los cuales habrían demostrado que la participación no sólo era algo que deseaban las personas sino que tenía la capacidad de activar un mejor desempeño, de permitir que se generen mejores soluciones a los problemas y de aumentar la aceptación de las decisiones. En este

---

[53] Según Mottay (2001), este modelo ha influenciado directamente a la mayoría de las expresiones más recientes de la corriente del diseño del trabajo, entre las cuales identifica al modelo *Interdisciplinario* de Campion y Thayer (1985), el *Job Role differentiation* de Ilgen y Holllenbeck (1990) y el modelo *Integrado* de Griffin y MacMahan (1993).

[54] Estos autores entregan una definición amplia del *Desarrollo Organizacional*, en donde incluyen todos los componentes que a su juicio son esenciales para definir este campo: "*el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción*" (French y Bell, 1995: 29).

sentido, la participación grupal "*funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión, y en general, hacía que las personas se sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus mundos. La participación es un poderoso elixir, es buena para las personas y mejora en forma dramática el desempeño del individuo y de la organización*" (French y Bell, 1995: 96).

La participación en el trabajo se mantiene como uno de los pilares de la tradición del DO. Así por ejemplo se desprende del trabajo de Edward E. Lawler (1996), para quien la eficiencia organizacional depende directamente de la participación de los miembros, la cual permitiría generar la concordancia entre las personas, la tarea tecnológica, los procesos de información, las remuneraciones y la estructura organizacional. Según este autor, la participación de cada persona en la organización se manifiesta en cuatro ámbitos. En primer lugar, en el grado de *información* que posea acerca de los diferentes dominios de la realidad organizacional (procesos, calidad, retroalimentación al cliente, acontecimientos y resultados). Luego, por su nivel de *conocimiento* del trabajo, de la actividad de la empresa y del sistema laboral total. En tercer lugar, por el *poder* que efectivamente posea para actuar y tomar decisiones sobre el trabajo en todos sus aspectos. Finalmente, la participación tiene que ver con la posibilidad de recibir *recompensas* asociadas a los resultados de los negocios, al crecimiento en su capacidad y a sus aportes.

Para profundizar en los cuatro componentes de la participación, este autor enfatiza la pertinencia de los modelos tradicionales de enriquecimiento del trabajo basados en los principios del trabajo interesante, de la autonomía y de la retroalimentación como mecanismos para motivar a los empleados. En este sentido, el autor destaca la validez y pertinencia de los conceptos tradicionales de *expansión horizontal* (asignación de etapas adicionales en el proceso de producción o servicio a fin que los empleados sientan la experiencia de hacer una tarea completa) y de *expansión vertical* de una tarea (otorgamiento de responsabilidad en las actividades de control y planificación que requieren decisiones, a fin que los empleados sientan que dominan la ejecución del trabajo).

Además del enriquecimiento del trabajo, el autor destaca la utilidad de la creación de *equipos de trabajo* en cuanto mecanismo efectivo para promover la participación organizacional, de manera de garantizar la eficiencia organizacional. Según esta idea, los equipos de trabajo lograrán generar satisfacción, responsabilidad y pertenencia en la medida que sean responsables de la transformación total de un producto o servicio y permitan la rotación de sus miembros, lo que finalmente permitirá permite difundir más decisiones y actividades de coordinación en los niveles más bajos de la organización (Lawler, 1996).

Los modelos norteamericanos aquí revisados, basados esencialmente en el principio de congruencia entre las necesidades de desarrollo individual en el trabajo y los factores de éxito organizacional, han servido de base para el desarrollo de los nuevos modelos de gestión de personas en las empresas que inundaron el campo de la gestión a partir de los años 80. A continuación se revisarán las condiciones en que surgen estos modelos y sus principales contenidos.

El principio de la movilización de personas en la empresa

Los modelos surgidos de la escuela de las *Relaciones Humanas*, basados en el principio de compatibilidad entre desarrollo individual y desempeño organizacional, fueron más bien marginales frente a la hegemonía de las lógicas tradicionales de producción taylorista que marcaron la gestión de las empresas desde principios del siglo XX. De hecho, la mayor parte de las experiencias suscitadas por este tipo de modelos respondió a una inspiración

humanista que sólo se tradujo en iniciativas aisladas de innovación, lo que ha llevado a que se les defina como modelos *complementarios* a la lógica taylorista.

Esta situación va a transformarse radicalmente desde principios de los años ochenta, cuando a partir de la convergencia de diferentes elementos económicos, comerciales y tecnológicos[55] se produce una renovación fundamental de los principios que fundamentan los discursos y las prácticas de gestión, sobre la base de la revalorización social de la empresa y de los principios asociados a ella (la lógica productiva, los métodos de gestión, el espíritu de empresa). Nace así una nueva concepción de la empresa y del management[56], centrado en la necesidad de movilización de las personas a partir de los valores y de la cultura de la empresa, lo que se plantea no sólo como la forma más eficaz para garantizar la supervivencia económica de la empresa sino además como la realización de un deber ético fundamental de la empresa tanto hacia sus miembros (en cuanto ofrecerles un universo con sentido que permita la realización personal) como hacia la sociedad en su globalidad (en cuanto la empresa pasa a ser la base de un nuevo proyecto de sociedad).

La presente revisión intentará describir los rasgos fundamentales que caracterizan a la nueva visión del management que se desarrolla en las empresas a partir de los años 80, centrada en la imperiosa necesidad de movilizar a las personas a partir de una poderosa imagen de la empresa, de sus líderes y de los propios miembros que la componen. En un primer momento, el análisis se centrará en las condiciones de surgimiento de esta nueva ideología de empresa, para revisar luego algunos elementos significativos acerca de su visión del funcionamiento organizacional. Finalmente, se detallarán algunos modelos que han sistematizado las características centrales de esta lógica de gestión de la movilización de personas en las empresas.

Intentando describir la forma en que se realizó la modernización de las empresas (francesas) a partir de la década de los ochenta, Danièle Linhart (1991) constata que mientras todos los observadores estaban atentos al tema de la división del trabajo, la esencia del cambio se produjo donde nadie lo esperaba, esto es, en torno a las condiciones sociales y técnicas de la integración de las diferentes funciones de la empresa: "*la búsqueda de una nueva forma de coherencia –en la que todos deben participar- organizada en torno al imperativo comercial*" (Linhart, 1991: 70).

Según esta autora, la modernización se desarrolló en términos de una ruidosa ofensiva a nivel de la arquitectura interna de las empresas (exclusivamente a nivel macro, sin tocar la división del trabajo existente), orientada al compromiso total en la batalla del desempeño y de la competencia económica, que tuvo como principal ambición el consenso social, entendido como la garantía del éxito de la empresa. La búsqueda de coherencia implicó, por una parte, una *dimensión organizacional-técnica*, desarrollada en base a las nuevas

---

[55] Este proceso de cambios y transformaciones puede entenderse como el ajuste de las estrategias de adaptación de las empresas frente a un entorno que cambió radicalmente. Entre los múltiples factores que se conjugaron para determinar la nueva realidad de las empresas destaca la explosión de oportunidades ofrecidas por la mundialización de la economía, los progresos tecnológicos (la reducción de los ciclos de vida de los productos y el pasaje a una nueva plataforma), los imperativos de la competencia (disolución de fronteras entre las industrias y aumento de las alianzas), el reajuste estructural determinado por la dereglamentación a gran escala y por el desplazamiento del lugar de explotación de los activos estratégicos, así como por la necesidad de formarse internamente para tener éxito en un entorno en donde el dominio de conocimientos comenzó a jugar un papel primordial (Ghoshal y Bartlett, 1998).

[56] Los términos *management* y *gestión* serán utilizados indistintamente en cuanto procesos de dirección al interior de la empresa. Se privilegiará entonces esta acepción de *management* a aquella utilizada para referirse al grupo humano constituido por los ejecutivos y cuadros de una empresa.

tecnologías, que imprimió nuevos conceptos tales como la coordinación, la interacción, la fluidez, la comunicatividad, la integración, el ajuste, la flexibilidad, la calidad, la coherencia y los plazos. Por otra parte, la modernización se realizó en una *dimensión social*, desarrollada en torno a la movilización de todos –jerarquía y ejecutantes- lo que implicó la utilización de palabras que apelaban al consenso: apertura, responsabilidad, movilización de la inteligencia, participación, cooperación, descentralización o armonía (Linhart, 1991).

En *Le mythe de l'entreprise* (1995) Jean-Pierre Le Goff propone que los nuevos discursos del management, propuestos progresivamente por la literatura de gestión y masificados ampliamente por el trabajo de los consultores de empresas, han dado forma nuevos principios de gestión, plenamente vigentes en la actualidad, los que representarían una verdadera "ideología managerial", en cuanto dan cuenta de una concepción muy precisa de las relaciones sociales en la empresa y en la sociedad. Según este autor, la ideología managerial desarrollada a partir de los años 80 se caracteriza por el doble aspecto de la eficacia y de la ética, ya que intenta responder a las exigencias de la economía moderna y al mismo tiempo intenta hacer de la empresa el nuevo espacio de sentido que haría falta en la sociedad. La empresa constituiría un polo ético fundamental -en cuanto institución sana y dinámica- que debe dar una nueva forma a la sociedad, regenerando las relaciones sociales[57]. La dimensión ética, de esta forma, se integra en la estrategia de las empresas como medio y condición necesaria para garantizar su éxito. Los esfuerzos del management, en consecuencia, deberán centrarse en consolidar a la empresa en cuanto guardiana y productora de valores.

La ideología managerial se fundamentaría en un principio de organización homogénea que agruparía en un todo armonioso los objetivos económicos, sociales y culturales de la empresa. La identificación, en este sentido, se transforma en un mecanismo central de la puesta en práctica del nuevo orden productivo y de su regulación. Así también, la ideología managerial se caracterizaría por la incitación permanente que se hace a los asalariados para movilizarse en torno a la competitividad de la empresa, para interiorizar las exigencias y el rigor de la gestión. Cada persona estaría llamada a "auto-evaluarse", a "comprometerse" y a "movilizarse" en un proyecto. En este sentido, esta nueva lógica propone y decreta la autonomía y la responsabilidad para encausar a las personas en las normas de un buen comportamiento, controlado y evaluado por una batería de instrumentos y de métodos (Le Goff, 1995).

Nicole Aubert y Vincent De Gaulejac (1991) señalan que la inserción de las nuevas lógicas de gestión se vio facilitada no sólo por la necesidad económica de las empresas (en el sentido de la calidad total), sino por la conjunción con un fenómeno sociológico mayor de la sociedad contemporánea referido a la disolución de los valores, a la destrucción de las estructuras tradicionales (familia, Iglesia...) y de los grandes sistemas explicativos que anteriormente daban sentido a la existencia humana. Ya que el problema de la trascendencia tiende a tratarse progresivamente en el orden cotidiano, la ideología de la empresa toma fuerza en cuanto ofrecería un sentido a la existencia y permitiría contener la angustia de la persona. Para estos autores, lo que caracteriza al management contemporáneo es el interés de captar no solamente la energía física y afectiva de las personas (como lo pretenden los modelos tayloristas y de *Relaciones Humanas*,

[57] Según este autor, el hecho que la lógica managerial retome la idea de la centralidad de la empresa dentro de un nuevo proyecto de sociedad -tradicionalmente promovida desde una óptica socialista democrática- puede ayudar a explicar cómo toda una corriente de dirigentes de izquierda se haya mostrado fascinada por el management modernista que, a su manera, pretende transformar el trabajo, responsabilizar a los trabajadores, desarrollar la cooperación, y que proclama la empresa "ciudadana" (Le Goff, 1996a).

respectivamente) sino además su energía psíquica, a fin de responder al imperativo de calidad absoluta necesario para la sobrevivencia de las empresas[58]. Según esta lógica, para que la empresa sobreviva es necesaria la movilización de todos, y más precisamente, la movilización total del individuo. Todas las energías disponibles deben ser explotadas por la organización, controladas por una autoridad, integradas a los sistemas y a las competencias, a fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

La revisión de algunas de las propuestas más destacadas de los nuevos modelos de gestión permitirá trazar las principales características de la *ideología managerial* esbozada a través de ellos. Reconocida tradicionalmente como una de las obras que más fuertemente marcó la práctica del management de los años 80 y 90, *Le prix de l'excellence* (1983) de Peters y Waterman propone un enfoque en donde el sistema de valores de la empresa se vuelve eje de la gestión, otorgando un rol central de la dirección de la empresa en la administración de estos valores.

Según estos autores, las empresas centradas en la búsqueda de la excelencia se caracterizan por la predominancia y la coherencia de su cultura en su funcionamiento cotidiano, la cual sería hereditaria directa de los valores y prácticas de los grandes líderes o fundadores. Este modelo considera que las personas deben orientar su conducta en la empresa a partir de determinados valores-guía contenidos en la cultura organizacional, modelados desde el liderazgo transformacional, los cuales permitirían satisfacer las necesidades del hombre irracional en búsqueda de sentido al interior de la empresa. "*La necesidad de encontrar un sentido es tan imperiosa, que la mayor parte de las personas están dispuestas a otorgar una gran libertad a las instituciones que le ofrecen esta razón de ser. Las mejores empresas tienen una cultura tan marcada que no existe más que una alternativa: aceptar sus normas o partir*"[59] (Peters y Waterman, 1983: 95).

En base a investigaciones de terreno desarrolladas en organizaciones exitosas, estos autores postulaban una serie de valores y atributos que caracterizarían a las empresas innovadoras, permitiéndoles enfrentar la complejidad del entorno:

- la prioridad de la acción: el énfasis en la toma rápida de decisiones, en la experimentación y en la multiplicidad de dispositivos utilizados;
- la escucha del cliente: implica la participación de todos los empleados en torno a la calidad y la fiabilidad de los productos y servicios;
- el énfasis en la autonomía y el espíritu emprendedor: considera la existencia de líderes innovadores en todos los niveles de la empresa, en un ambiente que favorece la creación, el riesgo y tolera el fracaso;
- la centralidad de la motivación del personal: el respeto del individuo en cuanto base fundamental de la calidad y de la productividad. Desarrollo de un lenguaje común, concepción de la empresa como una gran familia;
- la movilización en torno a un valor clave: la filosofía y las creencias de la empresa como principal fuente de resultados, a la base de todas las políticas y acciones que se emprendan;
- la focalización en lo que se sabe hacer: evitar la extrema diversificación, estimulando la diversificación progresiva generada desde el interior;

---

[58] Mùas adelante se analizará detalladamente las proposiciones de estos autores acerca de los mecanismos y dinámicas psicológicas que se desarrollan en el marco de estos procesos de movilización.

[59] Traducción libre desde el francés.

- la mantención de una estructura simple y ligera: asegurar la simpleza pese al crecimiento, a partir de la autonomía y de la flexibilidad;
- el vínculo entre liviandad y rigor: compatibilizar la centralización los valores fundamentales (como fuente de disciplina) y la descentralización de la ejecución y de la innovación (Peters y Waterman, 1983).

Directamente inspirado en este modelo norteamericano de la excelencia, Hervé Serieyx (1982) invitaba a las empresas francesas a volver a poner el cerebro del personal en marcha, de modo de lograr un potencial humano comprometido en la aventura industrial, asegurando la mayor competitividad de la empresa y el mejoramiento de la calidad, así como menores tasas de ausentismo y de consumo de materias. El desafío se refería a promover estructuras responsabilizantes y a favorecer la expresión de cada miembro de cada célula productiva, privilegiando su gusto de contribuir, permitiéndole participar al progreso de la calidad del producto o del servicio.

El modelo propuesto por este autor se fundamentaba en el éxito que hasta ese momento habían tenido las empresas japonesas y californianas que, entre sus principales características de funcionamiento, desarrollaban un estilo de gestión que consideraba los valores socioculturales del entorno y particularmente aquellos que eran susceptibles de movilizar a los "ciudadanos" en la empresa. Así también, estas empresas habían basado su éxito e innovación en la consideración del desarrollo del recurso humano como recurso estratégico, en la capacidad de lanzar al personal a la búsqueda de las nuevas fronteras de la calidad, así como en la búsqueda de modelos más biológicos para fundamentar la evolución de sus organizaciones (Serieyx, 1982).

Años más tarde, y frente al evidente agotamiento de los círculos de calidad a finales de la década de los ochenta, Archier, Elissalt y Setton (1989) insistían en que la clave para el éxito de las empresas –más que focalizarse exclusivamente en la calidad- estaba en introducir una dimensión moral en las prácticas de gestión, que consistía en repensar los vínculos de la empresa con los demás –clientes, proveedores, colaboradores- a fin de hacerlos más paritarios y equitativos. Según estos autores, lo que diferenciaba a las empresas de excelencia era ante todo su esfera cultural, la que se expresaba tanto en el desarrollo de una visión de lo que ella es en función de sus finalidades, en la adhesión a un nuevo sistema de valores, en un nuevo estilo de management y de nuevos principios de acción adoptados por una nueva raza de managers.

Según esta lógica, la nueva empresa poseía cuatro finalidades indisociables (a diferencia de la empresa tradicional centrada exclusivamente en las ganancias) que la acercaban a la concepción de un grupo familiar: la finalidad *humana* de realización de su personal; la finalidad *productiva*, que puede expresarse en la satisfacción del cliente; la finalidad de *creación de riquezas* para hacer funcionar el sistema y participar económicamente en la nación; y la finalidad de *ciudadano*, que implica participar en las diversas actividades del entorno. La nueva lógica de empresa, según este modelo, se centraba en el desarrollo de la autonomía individual y de los equipos, con el triple objetivo de promover el desarrollo personal, la calidad y los mayores beneficios de la empresa. La movilización del personal permitiría a las empresas poder enfrentar con éxito las crisis mayores y lograr un alto desempeño económico.

Estos autores entregaban pistas acerca de cuáles eran los nuevos valores que debían fundamentar esta nueva lógica de empresa: la calidad; la confianza recíproca entre los diferentes miembros de la empresa; la extensibilidad del poder; la posibilidad de coherencia entre la vida en el trabajo y el ámbito económico a partir de los valores y principios de la cultura de la empresa; la orientación hacia el futuro; el pragmatismo; la necesidad de un

proyecto compartido; la evolución de las personas en sus funciones; y la escucha de las necesidades de los clientes como base de la innovación. El estilo de management resultante de estos valores se definía como "participativo" hacia el interior y de "alianza-cooperación" hacia el exterior (Archier et al., 1989).

Además del énfasis ético dado a la vida de la empresa, los nuevos modelos de management desarrollados a partir de los años 80 enfatizan la utilización de una compleja gama de técnicas e instrumentos de movilización del personal. En este sentido, la invitación a implicarse y a actuar en función de los valores de la empresa se acompaña permanentemente del constate recurso a una multitud de dispositivos y técnicas puestas en marcha a fin para provocar y enmarcar la participación del personal.

Serieyx (1982), por ejemplo, proponía la utilización de dos aproximaciones para generar la movilización de los empleados: los círculos de calidad y los círculos de pilotaje[60], los cuales se orientaban al objetivo único de "*movilizar a las mujeres y a los hombres en torno a la actividad de la empresa, en torno a su proyecto*" (Serieyx, 1982: 103). Ambos dispositivos eran considerados complementarios, en cuanto uno (los círculos de pilotaje) movilizaría al personal a partir de los objetivos de la empresa, mientras que el otro lo haría a partir de la liberación de la capacidad de proposición de cada persona para hacer progresar su propia actividad presente. De este modo, la organización estaría irrigada desde arriba y desde abajo por un doble flujo de contribuciones y de progreso. Según el autor, estas herramientas se presentaban mucho más eficaces que la lógica –hasta ese momento dominante- de Dirección Participativa por Objetivos, la cual suponía que la "*movilización de las tropas*" se lograría únicamente a partir de la desagregación sucesiva de los objetivos organizacionales, lo que finalmente no permitía suscitar el "*dinamismo* y la *combatividad*" deseada (Serieyx, 1982: 104).

Por su parte, Archier et al. (1989) proponían un nuevo "sistema estratégico de movilización de los recursos humanos", que consistía en la articulación de diez "palancas" de movilización, cada una de las cuales tenía asociados algunos conceptos claves que daban cuenta de la orientación y de la amplitud del nuevo modelo de gestión:

- el proyecto de empresa (filosofía, valores, objetivos, reglas del juego, misiones, ambiciones);
- los planes anuales de equipo (diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos, objetivos, planes de acción);
- la entrevista de apreciación (evaluación, comunicación, mejoramiento);
- los círculos de calidad y de progreso (pilotaje, cartas, facilitación);
- la calidad total (contratos entre clientes y proveedores internos, prevención, evaluación, medición, excelencia, responsabilidad, conformidad, plan de mejoramiento de la calidad);

[60] El círculo de calidad era definido por el autor como un pequeño grupo de obreros o de empleados (5 a 10), de un mismo taller u oficina, voluntarios, que se reúnen periódicamente bajo la dirección de su responsable jerárquico, para examinar cómo hacer progresar lo que hacen, la calidad de su producción, de sus herramientas, de sus procedimientos, de su ambiente de trabajo, a fin de proponer caminos de mejoramiento, implementar soluciones y controlar los resultados. En cuanto a los círculos de pilotaje, éstos se referían a un proceso de reflexión estratégica que se difunde por toda la organización, en todos los niveles, en donde finalmente cada equipo debe encontrar su propio margen de libertad, así como la mejor forma de utilizarlo a partir de sus fortalezas y debilidades, en función de los objetivos y finalidades de la organización (Serieyx, 1982).

- el establecimiento de redes (desarrollos regionales, redes de empresa, procesos);
- la formación (comunicación, relaciones de trabajo, análisis transaccional, útiles de tratamiento de problemas en grupo, técnicas, animación de equipo);
- los grupos de expresión;
- la información del personal (economía, resultados económicos u comerciales de la empresa, transparencia, políticas y estrategias);
- la remuneración (meritocracia, participación en los resultados).

Según este modelo, la empresa se debía orientar a la realización de su proyecto de empresa a largo plazo. La cultura de la empresa (la historia, los valores, el estado de ánimo de los dirigentes y de los miembros) constituía el vínculo entre las actividades técnico-económicas y las actividades humanas y sociales. Tanto la calidad total como el establecimiento de redes constituían dos de las palancas que más fuertemente marcarán la cultura de la empresa (a nivel interno y externo respectivamente). La acción conjunta de las "palancas" contribuiría a la motivación y a la movilización del personal, permitiendo la participación generalizada (interna y externa) de cada uno. Además, las palancas servirían de base para los cuestionamientos productivos que permitirían el progreso, la superación personal y la participación financiera en los resultados (Archier et al., 1989).

En su análisis crítico acerca de la ideología managerial, Le Goff (1995) hace notar que el management utiliza una enorme multiplicidad de instrumentos de comunicación y de motivación, basado en la idea que la dirección del comportamiento humano y de las relaciones es una cuestión de codificación y de manipulación de herramientas, idealmente de fácil utilización. Esta lógica se basaría en una concepción del comportamiento humano fundamentada en las teorías comportamentales norteamericanas, lo que lleva a que finalmente la relación consigo mismo, con los demás y con las situaciones se describa esencialmente a partir del esquema de estímulo/respuesta.

Según este autor, si bien resulta evidente la renovación permanente e incesante de los métodos e instrumentos de movilización del personal, estos instrumentos a la larga siguen siendo profundamente los mismos. En este sentido, cada una de las "palancas de movilización general" tendría su momento de gloria para luego caer en el olvido: círculos de calidad, grupos de progreso, proyectos de empresa, gestión por los valores, ética de la empresa, etc. La tentativa de movilización cambia de presentación, se adapta a los tiempos, para encontrarse a fin de cuentas con las mismas dificultades y los mismos fracasos de siempre (Le Goff, 1995).

En *L'entreprise Individualisée* (1998), Sumantra Ghoshal y Chistripher Bartlett, destacados autores contemporáneos en temas de management, estiman que la mayor parte de las empresas realizó a partir de los años 80 una multiplicidad de innovaciones sin insertarlas dentro de una lógica global y sistémica de cambio. La lógica de innovación característica habría sido la introducción sucesiva de instrumentos puntuales de innovación propios de los nuevos modelos de gestión, lo que a mediados de los años 90 se reflejó en una sensación global de insatisfacción de la mayoría de las empresas frente a la baja efectividad alcanzada con esta amplia gama de innovaciones[61].

[61] Según estos autores, un estudio realizado a mediados de los años 90 indicaba que en los últimos cinco años las empresas en promedio habían experimentado 11,8 instrumentos (sobre un total de 25 instrumentos preguntados) y se preparaban para aplicar 3,7 instrumentos en los doce meses siguientes (Ghoshal y Bartlett, 1998).

Estos autores sostienen que hacia fines de los años ochenta el modelo sistémico basado en la planificación, en la estrategia y en el control que había dominado en los modelos de gestión estaba siendo evaluado negativamente por los propios managers, dado el bajo impacto que provocaba en la iniciativa individual de los empleados. En ese momento, exaltada por los *gurues* del management y vendida ampliamente por los consultores, la idea de delegación de responsabilidad o *empowerment* se transformó en una de las ideas de moda que más marco el período de fines de los años ochenta y comienzos de los años noventa. Sin embargo, la sobreexplotación del concepto de delegación de responsabilidad llevó a que finalmente englobara todo, ya sea a introducir un dispositivo de incentivo a las sugerencias o a reestructurar la empresa a partir de equipos autónomos. Según estos autores, pese a algunas iniciativas fructíferas, la mayor parte de las experiencias habría mantenido una situación de ambigüedad bajo el efecto de esta noción atrayente pero de una simplicidad peligrosa, que en muchos casos escondía más bien el abandono de responsabilidades.

Según este análisis, la mayor parte de las transformaciones organizacionales y de gestión desarrolladas por las empresas habrían sido implementadas sobre la base un modelo tradicional que insistía en la centralidad del vínculo estrategia–estructura como eje esencial de los cambios. Sin embargo, tanto managers como empleados se mostraban sistemáticamente incapaces de adaptarse a las exigencias de las nuevas empresas, ya sea por lo difuso de los nuevos roles o por el desajuste en el tipo de competencias que poseían. Estas dificultades hicieron que las empresas recurrieran al aporte de los expertos en gestión provenientes del ambiente universitario y de la consultoría, de manera que crearan nuevos paradigmas de organización y modelos innovadores de gestión. Las innovaciones resultantes de este encuentro se centraron en el manejo de tres tipos de dinámicas contradictorias: la identificación de un objetivo estratégico específico y puntual, desarrollando al mismo tiempo una visión amplia de la empresa; la construcción de relaciones de red estrechas a partir de estructuras virtuales cuyos elementos estaban débilmente unidos entre si; la creación de procedimientos complejos manteniendo simultáneamente la delegación de responsabilidades.

Intentando superar estas limitaciones, los autores proponen un modelo de gestión de empresas que curiosamente recurre a la ya analizada dimensión ética del management desde los años 80. Estos autores anuncian un nuevo principio de empresa (diferente a los modelos anteriores basados en la primacía de los principios de control y coherencia organizacional) centrado en la agregación de valor, el que por una parte permitiría que los individuos se comporten de una manera más cooperativa y menos egoísta, y por otra serviría de principal motor de progreso para la sociedad moderna[62]. La "empresa individualizada" reflejaría un nuevo principio de organización basado en la flexibilidad, cuyo objetivo principal sería alcanzar la máxima explotación de los conocimientos y de las competencias de cada empleado. Esta lógica se caracterizaría fundamentalmente porque estimula a los empleados

[62] Según la visión de estos autores, mucho más que una entidad económica, la empresa sería una institución social creadora (mas que apropiadora) de valor. Este postulado se basa en una concepción altamente complementaria acerca de la relación entre empresa y mercado, que se distanciaría de la lógica tradicional según la cual las empresas intentan entrabar el libre mercado a fin de aumentar sus beneficios y apropiarse del valor disponible. Por el contrario, según los autores, las empresas y el mercado coexisten sanamente, impulsando de manera conjunta procesos de progreso económico. De esta manera, las empresas crearían valor agregado para la sociedad a través de nuevos productos y servicios, así como a través del mejoramiento de la eficiencia en la fabricación de los ya existentes. El mercado y la competencia, por su parte, obligarían a estas mismas empresas a redistribuir una gran parte de este valor (Ghoshal y Bartlett, 1998).

para que colaboren en la realización de los objetivos y de los valores compartidos, en vez de incitarlos a que trabajen aisladamente en el marco estricto de su interés personal.

A partir de los resultados surgidos de investigaciones en torno a los procesos de innovación y de transformación desarrollados exitosamente por algunas sociedades líderes a nivel mundial, los autores proponen los principales componentes de la nueva lógica de gestión propia de la "empresa individualizada". El primero se refiere a la capacidad de inculcar el espíritu de iniciativa y de innovación a cada uno de los empleados, a partir de una profunda creencia en el individuo, a través de mecanismos relacionados con la capacidad de suscitar el sentimiento de propiedad en los empleados, el desarrollo de la autodisciplina y la creación de un entorno de apoyo y de confianza que permita el desarrollo de nuevas competencias. El segundo elemento que definiría a la empresa individualizada es su aptitud a desarrollar y a vincular entre sí a diferentes islotes de actividad, cada uno de los cuales posea individualmente el espíritu de empresa y las competencias necesarias, facilitando de esta forma el proceso integrado de aprendizaje organizacional. La empresa debe hacer crecer las competencias especializadas de los individuos, desarrollar los flujos de información horizontales y crear una cultura organizacional basada en la confianza.

En tercer lugar, la empresa individualizada se caracterizaría por su capacidad y su preocupación por renovarse constantemente, lo que implicaría pasar del perfeccionamiento a la regeneración. Para realizarlo, la empresa debe poner énfasis en estimular que cada empleado pueda ir más allá de sí mismo, suscitando una ambición común, creando una identidad colectiva e inculcando la voluntad de implicarse personalmente. Además de esto, la empresa debe construir una organización flexible y crear constantemente un desequilibrio dinamizador, lo que a fin de cuentas permitiría gestionar la tensión entre la necesidad de mejorar el desempeño a través de la racionalización continua y la necesidad de predecir su expansión y su crecimiento a través de la redinamización continua.

La filosofía de la empresa individualizada se traduciría directamente en nuevas prácticas tanto para los encargados del management como para los empleados. Para los primeros, el nuevo modelo de gestión implica que concentren su acción en concebir un proyecto dinamizador para la empresa, elaborar procesos de gestión eficaces y poner en marcha una relación de trabajo directa y personalizada con el fin de aumentar las competencias y de ampliar las perspectivas de cada asalariado. Para los empleados, por su parte, la empresa individualizada considera su responsabilidad total en torno al desempeño de la empresa, implicando incluso que deban participar en las decisiones que tengan que ver con reducir activos o gastos, u optar entre el aumento de la productividad o la disminución de efectivos. La racionalización de la empresa, en este sentido, debe ser una actividad cotidiana, una parte del ciclo continuo "dulce-amargo", gestionado por los propios empleados (Ghoshal y Bartlett, 1998).

Si se presta atención al énfasis puesto en la dimensión valórica asignada a la empresa como motor del desarrollo social y a la importancia atribuida a la realización de las personas como fundamento del éxito organizacional, es posible concluir que el modelo recién descrito no hace más que confirmar –y renovar- la vigencia de la "ideología managerial" desarrollada desde hace ya veinte años. Diversos autores han intentado describir esta ideología apoyándose en la sistematización de los componentes transversales que aparecen en los diferentes modelos de management.

Así por ejemplo, Aubert y De Gaulejac (1991) entregan una excelente aproximación al contenido de los valores esenciales de las lógicas de management. A partir del análisis crítico de la literatura de gestión, estos autores identifican algunas temáticas comunes propias del discurso managerial, que se transmitirían como requisitos indispensables para la sobrevivencia de las empresas. La adhesión de los miembros a estos principios sería

implícitamente determinante de su inclusión o exclusión al sistema, y consecuentemente a su permanencia en la empresa. Según estos autores, los principios fundadores del discurso managerial son:

- *La sobrevaloración de la acción*: la movilización se transforma en un objetivo en sí, como si la acción –en sí misma- fuera suficiente para garantizar el éxito y la eficiencia. Lo importante es estar constantemente en movimiento y en capacidad de reaccionar;
- *El mito del éxito*: el discurso funciona a partir de la relación de equivalencia entre el éxito personal y profesional, en cuanto la realización de sí mismo pasa por responder positivamente a las exigencias de la empresa. Es la empresa que hace autónoma a la persona, que le permite tener éxito, ganar y ser la mejor;
- *El tema del desafío y del elitismo*: se valora positivamente la competencia, en cuanto es la principal forma de superarse y de demostrar que se es de los mejores. Se construye así un mundo maniqueísta en el que permanentemente existen adversarios y enemigos a superar. Lo importante es movilizarse para ganar y obtener las recompensas reservadas a los que aceptan los desafíos;
- *La obligación de ser fuertes*: el culto éxito sirve para develar el valor supremo de esta ideología: el poder, la fortaleza. La referencia permanente a los fundadores o grandes héroes de la empresa hace de ellos figuras de identificación, transmitiendo la idea que cada manager puede llegar a ser tan fuerte como ellos en la medida que haga el esfuerzo;
- *La adaptabilidad permanente*: el cambio se transforma en un valor en sí mismo, lo que implica que la *resistencia* al cambio sea *a priori* negativa. Lo importante es ser móvil, estar dispuesto a enfrentar el cambio, a adaptarse a situaciones diferentes y a enfrentar la incertidumbre;
- *La equivalencia entre el progreso económico y el progreso social*: lo social se diluye en lo económico, en cuanto el aumento de beneficios de la empresa es el motor del bienestar general, del desarrollo social y de la realización de las personas. De este modo, todas las energías deben canalizarse entonces en torno al éxito de la empresa;
- *La conciliación entre el interés individual y el interés de la empresa*: el management permite la reconciliación de divergencias entre accionistas y trabajadores, proponiendo la solidaridad orgánica entre el individuo y la empresa en torno a los resultados, a partir de la creación de técnicas como el auto-accionariado, en el marco de una cultura de empresa que solicita la responsabilidad individual y un sistema de evaluación que privilegia la medición del desempeño individual (Aubert y De Gaulejac, 1991).

Casi una década después, el trabajo de revisión de la literatura del management realizado por Luc Boltansky y Eve Chiapello en *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999) permite comprender los cambios ideológicos que han acompañado a las transformaciones recientes del capitalismo, en cuanto la existencia de nuevas creencias compartidas, inscritas en las instituciones y ancladas en lo real al estar comprometidas fuertemente en las acciones de sus miembros.

Este trabajo se basa en el supuesto según el cual el capitalismo (entendido como la exigencia de acumulación ilimitada de capital a través de medios formalmente pacíficos) no contiene en sí mismo las justificaciones para que los diferentes actores se inserten en los procesos que él define, tanto porque los asalariados no poseen la propiedad del resultado de

su trabajo, ni la posibilidad de desarrollar una vida activa fuera de la subordinación, como porque los capitalistas se encuentran encadenados a un proceso infinitamente insaciable, totalmente abstracto y disociado de la satisfacción de sus necesidades de consumo. El proceso capitalista, en este sentido, demandaría la movilización de un gran número de personas, las cuales tienen bajas posibilidades de obtener grandes beneficios, poseyendo además niveles ínfimos de responsabilidad. Está demostrado, según los autores, que ni la motivación material ni la coerción son suficientes para vencer la hostilidad o las indiferencias de los actores para implicarse. Menos aún los conceptos fundadores de la ciencia económica clásica.

Es en este punto donde el concepto weberiano de "espíritu del capitalismo" adquiriría todo su sentido, en cuanto se refiere a la ideología que justifica la implicación en el capitalismo, el cumplimiento de tareas más o menos penosas y -en términos generales- la adhesión a un estilo de vida favorable al orden capitalista. El espíritu del capitalismo se plasmaría en los argumentos orientados a que se valoren los beneficios individuales que puede traer la participación en los procesos capitalistas, así como las ventajas colectivas, en términos del bien común, que ésta puede acarrear. Los autores ponen el acento en el carácter ético del concepto original weberiano, basado en el supuesto que las personas necesitan poderosas razones morales para adherir al capitalismo. El capitalismo, en este sentido, no ha cesado de agrandar su dominio ya que ha logrado "*apoyarse sobre un cierto número de representaciones –susceptibles de guiar la acción- y de justificaciones compartidas, que lo transforman en un orden aceptable e incluso deseable, el único posible, o el mejor orden posible*"[63] (Boltansky y Chiapello,1999: 45).

Según este modelo, si bien el espíritu del capitalismo posee determinados contenidos estables y generales, descritos claramente por la economía clásica (progreso material, eficacia y eficiencia en la satisfacción de necesidades, modo de organización social favorable al ejercicio de las libertades económicas y compatibilidad con los regímenes políticos liberales), éstos no serían suficientes para implicar a las personas ordinarias en las circunstancias concretas de la vida, especialmente de la vida laboral. En este sentido, los autores proponen que más allá de su serie de contenidos substanciales, el espíritu del capitalismo debe considerarse como una forma abierta, posible de ser rellenada de manera distinta según los diferentes momentos de evolución de los modos de organización de las empresas y de los procesos capitalistas de generación de beneficios.

A partir de una comparación entre obras de management de los años 60 y de los años 90 (sesenta obras de cada época), los autores intentan dar cuenta del espíritu del capitalismo contemporáneo, focalizándose en las justificaciones dadas por los ejecutivos de empresa acerca de las "buenas" acciones a implementar a fin de generar beneficios, así como a la legitimación de estas acciones. Los ejecutivos o cuadros, en este sentido, serían simultáneamente trabajadores y voceros del capitalismo, en cuanto deben responder constantemente a la crítica y encontrar al mismo tiempo los argumentos que favorezcan la autonomía y la seguridad para implicarse personalmente en el proceso capitalista.

Según muestran los resultados de este trabajo, las obras de management de los años 60 promueven la dirección por objetivos como el principal dispositivo que -a través de la autonomía- permitía combatir los dos problemas de la época: la fuerte insatisfacción de los cuadros y las dificultades de gestión vinculadas al gigantismo de las empresas. Esta orientación, que no cuestionaba la existencia de la jerarquía, será retomada por el proyecto managerial de los noventa pero agregándole el fuerte rechazo a la noción de jerarquía, sobre la base tanto de argumentos morales (el rechazo de relaciones de dominación), de la

[63] Traducción libre desde el francés.

convicción de una evolución ineludible de la sociedad, como de la constatación del aumento general del nivel de educación de la población.

Los textos de gestión de los años 90 transmitirían además una importante crítica a la rigidez de la planificación, atribuyendo una gran importancia a la adaptación y a la flexibilidad (principalmente tecnológica) en cuanto modo de enfrentar la competencia exacerbada. La impresionante nebulosa de dispositivos de innovación de gestión en los noventa se articula, según los autores, en torno a algunas ideas clave: "*empresas delgadas, trabajando en red, con participantes múltiples, una organización en equipos o por proyectos, orientados a la satisfacción del cliente, y una movilización general de los trabajadores gracias a las visiones de sus líderes*"[64] (Boltansky y Chiapello, 1999: 116).

Según estos autores, la vaguedad del concepto de "red" conllevaría múltiples acepciones e implicaciones en la concepción del funcionamiento de la empresa. Una de ellas se refiere a la compleja amalgama que rodea a la empresa en términos de proveedores, subcontratistas, prestadores de servicio, personal temporal o empresas colaboradoras. En otro sentido, el concepto de red significa trabajo en equipo, que a menudo puede realizase a distancia gracias a los progresos de las telecomunicaciones. Así también, la noción de red da cuenta de una lógica de organización que busca generar mayores beneficios que la organización jerárquica vinculada a la especialización.

Un elemento central de los nuevos modelos de management tendría que ver, según los autores, con la importancia atribuida al rol de animación y de movilización de equipos por parte de los ejecutivos, a partir de la creación de una visión compartida. Junto a los cuadros, otros personajes entran en la escena de la empresa, tales como los *coachs*, cuya tarea es desarrollar las competencias y el potencial de las personas y los *expertos*, que poseen la información y los conocimientos especializados que permiten dominar la competición tecnológica.

Según este análisis, los rasgos más decidores en la evolución del management de los últimos treinta años, tienen que ver, por una parte, con el paso desde el control al autocontrol, en cuanto lo central ahora es controlar una empresa compuesta por equipos autoorganizados que trabajan en red sin unidad de tiempo ni lugar, lo que hace que la única solución posible sea que las personas se autocontrolen. Esto consiste en desplazar la exigencia desde la exterioridad de los dispositivos hacia la interioridad de las personas, haciendo que las fuerzas de control que ellas ejercen sean coherentes con el proyecto general de la empresa. Por otra parte, señalan los autores, el management contemporáneo se fundamenta en la externalización de los costos de control en los asalariados y en los clientes, ya que la insistencia en el valor supremo del cliente impone la ventaja de orientar el autocontrol de los asalariados, transfiriendo de paso a los clientes una parte del control otrora ejercido por la jerarquía.

La evolución hacia el autocontrol se caracteriza por la invitación hecha a los propios obreros a ser los ganadores del proceso de creación de espacios de autonomía, ya que se beneficiarán de la menor alienación, de la mayor responsabilidad en la producción, del enriquecimiento de su trabajo, de la liberación del autoritarismo de la jefatura, así como de una mayor facilidad para desarrollar adecuaciones que permitan cumplir con las tareas. La fuerte utilización del término "confianza" podría ser entendida, en este sentido, como la expresión máxima del autocontrol, ya que designa una relación segura que se basa únicamente en la palabra y en el contrato moral. La confianza sería un concepto moralmente calificado, mientras que el control externo es la expresión de una relación de dominación.

---

[64] Traducción libre desde el francés.

Según estos autores, las formas de movilización que se promovían en los años 60 se focalizaban en el proyecto de descentralización y en la autonomía ofrecida a los cuadros como principal elemento de atracción. Así también, el management racional era presentado como un medio al servicio del progreso económico y social, lo que ponía a la empresa en el centro del proyecto de sociedad. Finalmente, la posibilidad de desarrollar una carrera – implícitamente contenida en el contrato y asegurada en el contexto del estado de bienestar- respondía atractivamente a las demandas de seguridad de los trabajadores. Por el contrario, las formas de movilización de los años 90 se caracterizan por proponer como elemento principal una cierta *liberación*, que va mucho más lejos que la dirección por objetivos, basándose en los conceptos de creatividad, reactividad y flexibilidad. Los cuadros son seducidos a partir de la posibilidad de *desarrollarse personalmente*, realizarse plenamente a través de la utilización de todas sus capacidades en el trabajo, a partir de un contexto verdaderamente autónomo. Así también, los argumentos utilizados para defender el capitalismo son los clásicos, poniendo énfasis en el tema de las libertades, al cual se le asocia el argumento según el cual la empresa está al servicio de los consumidores. Por el contrario, el argumento del progreso social como justificación del capitalismo está claramente menos presente en la actualidad.

La psico-dinámica de la movilización

Durante los años noventa, la psico-sociología francófona analizó las prácticas manageriales orientadas a producir adhesión y la movilización de las personas en la empresa, a partir de los mecanismos inconscientes que éstas desencadenarían. Dada su posición abiertamente crítica frente a las prácticas del management contemporáneo, esta corriente ha puesto énfasis en advertir acerca de los riesgos que estas dinámicas de movilización implican para las personas involucradas con la ideología managerial. La presente revisión se centrará en retrazar las principales dinámicas psicológicas que según estos autores caracterizan al proceso de movilización de las personas en la empresa contemporánea, las que en general se relacionan con mecanismos de naturaleza narcisística a partir de la imagen idealizada que fundamenta la figura del *hombre managerial*.

En su obra *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise* (1997a), Eugène Enriquez identifica los diferentes mecanismos a través de los cuales la empresa ejerce control sobre los individuos, tales como la estimulación de la competencia entre los individuos (conformidad frente al riesgo de exclusión), los procedimientos de integración (eliminación de las diferencias y de las críticas) o los procesos de variación del personal (obediencia frente a la amenaza de despido). Otros mecanismos menos evidentes de control tienen que ver con la puesta en práctica del doble vínculo generador de culpa y de uniformidad, así como los procesos de naturalización de lo convencional, que exaltan determinadas normas y valores (lo económico, la lógica de gestión, la conducción jerárquica, la necesidad de desigualdad) basados en un principio de coherencia absoluta al interior de la organización. En este sentido, los procesos de control de las personas se ejercerían a diferentes niveles (corporal, del pensamiento y de la psique), y tendrían como objetivo la racionalización de su comportamiento, a fin de dominar lo espontáneo, lo imprevisible, lo incierto, lo descontrolado, asegurando además que se canalicen las pulsiones hacia la identificación con la empresa, el trabajo productivo y la aceptación de valores organizacionales.

En un primer nivel, la organización ejercería un control directo sobre el *cuerpo* de sus miembros, en cuanto las cadencias de trabajo y la estructura de las tareas llevan a que las personas se acostumbren a una concepción instrumentalizada y desintegrada de su cuerpo. Así también, el control corporal se ejerce a través de los modelos de comportamiento común

establecidos a partir de posturas, gestos, y maneras de vestir propios a la organización Por su parte, el control sobre el *pensamiento* se realizaría a partir de dos procesos complementarios. Primero, a través de la instauración de una ideología general de creencia en la ciencia y en la racionalidad, en torno la cual se asegura la adhesión y el sometimiento a las lógicas solución de problemas establecidas por la organización. Luego, se implementa una ideología específica relacionada con la "trascendencia" de la empresa, basada en la adhesión a su valores y a sus reglas. Esta ideología se manifestaría en el deseo de participar en la definición de los objetivos y normas, en la voluntad de eficiencia y en la responsabilización, lo cual llevaría a las personas a centrarse en la realización de los objetivos y a sentir culpa por un posible fracaso. En cuanto al control de tipo *psicológico*, éste se centra en el vínculo libidinal que une a las personas con sus jefes y con los demás (ya sea encarnado o como fetiche en torno a un adoctrina). Lo que importa aquí es asegurar la interiorización en el ideal de cada persona de este objeto común (el líder o la organización), a fin de vivir procesos comunes de pertenencia, de temor y de veneración, que se traducirán finalmente en determinados sentimientos positivos de admiración y de mimetismo útiles para la organización.

Este autor analiza las lógicas específicas de funcionamiento del management a finales de los años 80 a partir de la noción de "estructura estratégica"[65], la que estaría basada en modelos evolutivos de organización centrados en la adaptación permanente, a partir de una concepción de la empresa en cuanto comunidad de trabajo, de vida y de pensamiento[66]. Este modelo, representado en la búsqueda de la calidad total de productos, servicios y personas mezclaría componentes tanto del modelo japonés, que privilegia los esfuerzos colectivos y la aceptación de las normas por parte del individuo, como del modelo americano, centrado en el esfuerzo y en el éxito individual. Para asegurar su supervivencia y su éxito, la empresa estratégica no sólo necesitaría la participación activa de todos sus miembros sino que requeriría además del aporte de individuos que sean simultáneamente decidores, comunicadores y persuasivos.

Según el autor, el tipo de personalidad que mejor se adaptaría a la estructura estratégica es aquel del "matador tranquilo" (*tueur cool*), altamente centrado en el logro de sus objetivos, manifestando un dominio absoluto de sus pasiones basado en un fuerte control de su pensamiento (pensar solamente en la empresa), de su mundo psicológico (centrado en la identificación, en la idealización y en la sumisión en torno a la empresa) y de su cuerpo. La estructura estratégica, además, refuerza un estilo de personalidad orientado a la teatralidad, el que daría cuenta de un comportamiento histérico (que erotiza las relaciones sociales) centrado en la seducción de los demás. Este tipo de organizaciones, señala este autor, favorecen a quienes activan instancias de la personalidad de tipo narcisístico, caracterizadas por el repliegue en la grandiosidad del *yo*. Al mismo tiempo, a quienes tienen

---

65 Enriquez (1997a) propone que las diferentes formas de estructura organizacional (carismática, burocrática, cooperativa, tecnocrática, estratégica) expresan diferentes formas de control sobre los individuos, ya que cada una privilegia diferentes pulsiones, activa diferentes instancias de la personalidad, postula diferentes estilos de personalidad y provoca diferentes consecuencias psicológicas. Esto se fundamenta en la idea que las empresas tienen tendencia a contratar personas que tengan comportamientos adecuados al estilo de la empresa, o a transformar (al menos exteriormente) a los individuos en el caso que no los puedan encontrar, para que puedan aportar al crecimiento de la empresa. Esta influencia se realizaría a través del trabajo, de la presión grupal, de la ideología dominante o de los dispositivos de formación.

66 En el artículo original que fundamenta estos postulados, Enriquez (1989) utilizaba "temporalmente" el término de "*estructuras estratégicas de management participativo*", diferenciándola esencialmente de la estructura *cooperativa*, la cual incluía espacios de participación democrática relativos a lo analizado en el capítulo anterior.

la capacidad de ser flexibles a través de la adopción de personalidades múltiples y de la integración del *ello* en términos de la inclusión de las pulsiones de amor o de agresividad. La relación con los demás en este tipo de estructuras se basa en la necesidad de *comunicar* (en donde resalta la animación de equipo tendiente a provocar el sentimiento de estar realizando una gran obra), resaltando la asertividad de la comunicación.

Para Enriquez (1997a) el destino de las pulsiones en este tipo de estructuras es la resexualización de la líbido, en cuanto las relaciones se erotizan a fin de favorizar la identificación, la cohesión social y el espíritu de equipo. De este modo, para provocar la movilización de las energías, el individuo tiene que conducirse como un ser de pasión (que afirma su virilidad y su fuerza física) y al mismo tiempo de palabra.

En *L'organisation en analyse* (1997b), este mismo autor ha propuesto un modelo comprensivo de la organización contemporánea según el cual la organización estaría compuesta por tres sistemas en relación: uno *cultural* constituido de valores, normas y maneras de pensar que orientan la aprenhensión del mundo y orientan los comportamientos; uno *simbólico*, formado por mitos, ritos y héroes, que sirve de sistema de legitimación y de significación de las prácticas y de la vida de los miembros de la organización; y uno *imaginario*, compuesto por proyecciones de fantasías comunes que permiten a los individuos tolerar las tensiones asociadas a la renuncia de la pulsiones básicas en el enfrentamiento con la realidad, justificando la necesidad de la propia existencia y garantizando una imagen ideal todopoderosa de la comunidad. Según este autor, las lógicas de funcionamiento de las organizaciones contemporáneas, en su intento por integrar a sus miembros en torno la cultura y por desarrollar su motivación de contribuir a la realización de los objetivos, intervienen directa y conjuntamente en los niveles cultural, simbólico e imaginario. "*Hoy en día todas las organizaciones (y no solamente las empresas) intentan construir consciente y voluntariamente tales sistemas con el fin de dar forma a las maneras de pensar, de penetrar en lo más íntimo del espacio psíquico, de inducir comportamientos indispensables para su dinámica*"[67] (Enriquez, 1997b: 39).

En cuanto al sistema imaginario, la organización tendrá la posibilidad de elegir entre el desarrollo de dos lógicas. La primera, poco probable por lo difícil de soportar, es permitir la formación de un "imaginario motor", dando posibilidades a los propios sujetos de desarrollar su imaginación creativa en el trabajo, sin la exigencia de las reglas imperativas de la organización. Esta forma de imaginario implicaría crear un espacio transicional en donde libremente los individuos puedan introducir diferencias, crear utopías y rupturas en relación a la vida organizacional, lo que lo hace no sólo poco viable sino principalmente poco deseable para la organización. La segunda posibilidad, altamente dominante en la actualidad, se refiere a proponer a los individuos un imaginario determinado en torno al cual ellos se puedan identificar, el cual se substituiría al imaginario propio de los individuos. Este "imaginario señuelo" hace que los individuos caigan en la trampa de sus propios deseos de afirmación narcisística, de su fantasía de ser todopoderoso y de su demanda de amor. En este sentido, la organización le entregaría a las personas la doble posibilidad transformar sus fantasías más básicas en realidad y de proteger su identidad de la angustia de desintegración propia de la vida en sociedad. El sistema imaginario implica además la proyección de las fantasías más violentas y arcaicas en *chivos expiatorios* externos, enemigos exteriores que permitirán la cohesión grupal. El imaginario propuesto a los individuos siempre incluirá, en ese sentido, objetos persecutorios externos e internos deseosos de impedir que se cumpla la misión organizacional. "*Al aparecer como una superpotencia y al*

[67] Traducción libre desde el francés.

mismo tiempo como algo de extrema fragilidad, (la organización) *busca ocupar la totalidad del espacio psíquico de los individuos*"[68] (Enriquez, 1997b: 37).

Una reflexión similar acerca de la influencia de la empresa contemporánea en el mundo psíquico y en el imaginario de los individuos es la que desarrolla Nicole Aubert y Vincent De Gaulejac en *Le Coût de l'excellence* (1991). Este análisis fue realizado a partir de una investigación tanto socio-psicológica como psico-sociológica[69] desarrollada a través de entrevistas con ejecutivos de seis grandes empresas francesas, las cuales respondían al ya analizado modelo "de la excelencia" (Peters y Watermans, 1983). Según estos autores, ya no se trata de imponer el orden desde el exterior sino de suscitar la adhesión del individuo –desde su interior- a una lógica de organización y a un proyecto colectivo. En este nuevo escenario, señalan los autores, la empresa se interesa en la gestión del imaginario[70] de las personas a fin de conseguir mayor energía y productividad. La empresa, como toda sociedad, genera un sistema de representaciones, un imaginario. La producción ideológica de la empresa no sólo permite crear una imagen única sobre la cual basar su política comercial, sino que ofrece un soporte, productor de sentido, que canaliza los deseos, calma las angustias y las dudas de sus miembros, ofreciéndoles la posibilidad de dar sentido a su existencia. La *adhesión* se produciría a partir de la conexión entre el universo sociocultural de la empresa y el universo psicosocial de la persona.

Sobre esta base, los autores proponen el concepto de "*sistema managinario*" (condensación entre management e imaginario), el cual se refiere al proceso de canalización de la energía psíquica individual y de simbiosis entre el individuo y la organización, a través de la concepción meticulosa de sistemas perfectamente coordinados entre sí, en el contexto global de una lógica de tipo ganar-ganar, en la que el éxito –de la persona y de la empresa- es el único objetivo a alcanzar. "*Más precisamente, se trata de cambiar las formas de relación personal que cada uno establece con la empresa, generando la adhesión de todos a partir de la interiorización de los valores, de los objetivos y de la lógica de la empresa*"[71] (Aubert y De Gaulejac, 1991: 57).

El sistema managinario canalizaría la energía psíquica de los miembros a través de un proceso en dos tiempos. El primero momento se centra en la producción de la energía psíquica a partir de la *adhesión* al sistema, a través de la internalización profunda de los valores morales definidos por la empresa. La adhesión que demanda la empresa a sus miembros tendría un carácter *pasional*, en cuanto es una implicación personal de fuerte intensidad que implica no sólo el respeto de los principios y valores de la empresa sino la entrega de toda la pasión que la persona sea capaz de dar. La adhesión pasional no deja de tener componentes paradójicos, ya que no sólo la pasión debe ser controlada y encuadrada permanentemente por la empresa, sino que además la adhesión pasional se entrega por obligación, por interés, por temor a represalias. De hecho, según estos autores, el funcionamiento de las empresas de "la excelencia" reposa fuertemente sobre una suerte de paradoja permanente, ya que constantemente se solicitan comportamientos y sentimientos de naturaleza opuesta o, aún más, que el cumplimiento de lo demandado implica negar

---

[68] Traducción libre desde el francés.

[69] Los autores caracterizan el enfoque sociopsicológico por la atención que presta a la influencia de los factores y transformaciones socioeconómicos en la psicología de los individuos, mientras que el enfoque psicosociológico intenta analizar cómo los sujetos inventan prácticas para enfrentar las situaciones sociales que encuentran (Aubert y De Gaulejac, 1991: 323).

[70] Hemos preferido traducir directamente el concepto lacaniano de *imaginaire* utilizado por los autores, pese a que la versión castellana del libro utiliza preferentemente el concepto de imaginación (*El coste de la excelencia, Barcelona*, Paidos, 1993).

[71] Traducción libre desde el francés.

alguno de los términos a la base de la demanda, mecanismo clásico del doble-vínculo: obligación de ser libre, pasión bajo vigilancia, condena al éxito. El sistema managinario es generador de paradojas, en cuanto el individuo se ve obligado a soportar permanentemente las presiones contradictorias que produce la organización.

Una vez generada la adhesión, el segundo momento del proceso de canalización de energías propio al sistema managinario se caracteriza por la aplicación de una serie de dispositivos que provocará una tensión en el individuo que le hará movilizar toda esa energía en el sentido deseado por la organización. Según los autores es posible distinguir, por una parte, los dispositivos explícitos utilizados para canalizar la energía psíquica de los individuos: la formación, los sistemas de evaluación, la dirección por objetivos, los sistemas de recompensa (remuneración variable, propiedad, promoción interna u otras formas de reconocimiento no económico). Por otra, la puesta en práctica de los principios del sistema managerial se traduce en una serie de dispositivos implícitos que se resumen en la lógica del "cada día más" propio del principio de la excelencia, los cuales nunca son formalmente fijados o delimitados expresamente, los que generan una inquietud permanente, la angustia de no haber respondido jamás de manera suficiente, la culpa de no haber cumplido. Ya que el principio del "cada día más" es por naturaleza infinito (la excelencia es insaciable), el individuo será permanentemente conducido e invitado a hacer cada vez más, cada vez mejor o cada vez más rápido en función de lo que la empresa le pida. Esto se apoya en otra exigencia implícita, la de la *superación permanente* de la persona, sea cual sea el nivel solicitado. El "management por sublimación" se refiere al dispositivo de exigencia implícita que toma la forma de la valorización de la persona y de entrega de autonomía a fin de cumplir con las demandas de la empresa. Finalmente, la exigencia de "competencia permanente" –tanto interna como externa a la empresa- corresponde a otro de los mecanismos utilizados para implicar a los miembros de la empresa.

Según estos autores, la dinámica psicológica que sostiene al sistema managinario se basa en impedir que el sujeto pueda diferenciar su *yo* de su *imagen ideal*[72], ya que la organización acapara todo el orden simbólico al imponer su lenguaje, sus reglas y sus normas de funcionamiento por sobre el lenguaje propio de los individuos, el orden legal y el orden social. En la ausencia de un tercero que permita mediatizar la relación sujeto-realidad, "*el manager es reenviado al imaginario, es decir, a la relación dual establecida con una organización que le reenvía una imagen de excelencia, de poderío, de perfección, de juventud, de eternidad, de riqueza, de expansión, de alto desempeño...*"[73] (Aubert y De Gaulejac, 1991:111).

De esta forma, la persona sitúa sus esperanzas, sus expectativas y sus proyectos en la propia empresa, de donde extrae los valores y deposita sus deseos de realización personal, de sentido y de significación. El rasgo central del hombre managerial tiene que ver con la búsqueda de lo Absoluto en su vertiente narcisística y con su necesidad de vivirse como un ganador a fin de sentirse existiendo y en seguridad. Él adhiere a la empresa porque ve en ella el medio para satisfacer una exigencia interna que lo sobrepasa, y lo hace a partir de tres polos fundamentales: la creencia fanática, el narcisismo y la ética. Así, el hombre managerial es tanto *productor* de esta dinámica -en cuanto busca encontrar una respuesta a la angustia del vacío y a su necesidad de realización personal- como *producto* de ella -modelado por el imaginario de la empresa a nivel de valores, creencias, proyectos, ideas e imágenes internas.

---

[72] En el modelo lacaniano, el imaginario se refiere a la imagen ideal que el niño se hace de sí mismo, investida fuertemente del narcisismo parental. El orden simbólico (principalmente el acceso al lenguaje) mediatiza la relación del sujeto a lo real, facilitando (por la entrada de terceros) el distanciamiento entre el *yo* y su imagen idealizada (Aubert y De Gaulejac, 1991).

[73] Traducción libre desde el francés.

Para la empresa, por su parte, el imaginario se transforma en objeto de management, en elemento a gestionar para obtener motivación, implicación, energía y productividad. Las empresas emplean precisamente refuerzos de tipo narcisísticos, que afirman la sensación de "ser un ganador" a partir de toda una serie de signos, pruebas, insignias de reconocimiento destinadas a confortarlo en el sentido del éxito y a reforzar su implicación con la empresa. Se refuerza, en este sentido, la ilusión narcisística fundamental: la persona se identifica con la imagen de perfección y de poderío de la empresa, y al mismo tiempo la empresa además encarna su imagen en un hombre joven, hermoso, inteligente y rico. "*Ambos se parecen como dos gotas de agua: narciso ha encontrado a su doble, la empresa se transformó en el espejo de su* yo"[74] (Aubert y De Gaulejac, 1991:166).

Según estos autores, la eficacia de la empresa para movilizar el aparato psíquico de sus miembros en torno a sus objetivos se basa precisamente en esta identificación narcisística, en la fluidez de las fronteras entre el individuo y la organización, entre el *dentro* y el *fuera*. Ahora bien, el funcionamiento psíquico de las personalidades narcisísticas se basa en la coexistencia entre un *yo* perfectamente adaptado a la realidad exterior y un *yo* sometido a las exigencias narcisíticas internas. Si el objeto "empresa" se llega a perder, la vivencia personal es de desmoronamiento interno. En estas condiciones, señalan los autores, no es extraño que el universo managerial provoque enfermedades narcisísticas -principalmente síndromes depresivos- desde que el sujeto entra en conflicto con la empresa. De hecho, la amenaza constante de la pérdida del objeto de amor lleva a esta personalidades a buscar en su trabajo los medios para defenderse del riesgo de depresión. La empresa responde a esta inquietud psicológica proponiéndole un modelo de comportamiento adaptado a sus objetivos de productividad: el *activismo* permite luchar contra la depresión; la *movilidad permanente* evita tener que adaptarse durablemente a una situación estable; las *evaluaciones* y *recompensas* son las pruebas de amor que necesita el narcisista para satisfacer su inmensa necesidad de afectos y de seducción.

Según esta lógica, la única posibilidad que tiene el individuo para superar las paradojas constantes que produce el sistema es someterse a él, es decir, aceptar sin razonar las reglas del juego. A partir de la adhesión ideológica y pasional al sistema es posible aceptar sus exigencias y ejercer la libertad dentro de él, lo que permite controlar la paradoja y aplicar toda la energía para manejar la contradicción a favor propio. El individuo, además, podrá recibir una amplia gama de gratificaciones por parte de la organización: felicitaciones, recompensas, valorización narcisística y animación a continuar. "*Trabajando aún más en el sentido definido por la organización, jugando el juego establecido por el sistema, aceptando superarse en el marco de los límites que él instaura, el individuo –soportando una gran presión- puede llegar a salir de lo paradójico, sintiéndose por ejemplo más libre que exigido, más satisfecho que angustiado por la obligación del éxito, más estimulado que inhibido por la contradicción, etc.*"[75] (Aubert y De Gaulejac, 1991: 141).

Ahora bien, la adhesión al sistema como mecanismo para salir de la situación paradójica requiere al menos de dos condiciones, cuya ausencia puede implicar grandes riesgos para la persona. En primer lugar, el individuo tiene que aceptar las exigencias y las tensiones que impone el sistema. Sin una adhesión suficiente al sistema, las contradicciones se harán extremadamente difícil de soportar, y la posibilidad de salir de él aumenta considerablemente. Luego, la persona debe saber medir su propia implicación a fin de no caer en la fascinación estéril que deja vacío al individuo –propio de los procesos esquizofrénicos y de dependencia-, que puede llevar a su expulsión de la organización. "*Cuando el grado de involucramiento personal en la organización adquiere una intensidad tal*

[74] Traducción libre desde el francés.
[75] Traducción libre desde el francés.

que el individuo ya no puede ejercer ningún tipo de distanciamiento en su relación con ella, ni introducir ningún elemento externo, éste se transforma en prisionero de un sistema cerrado que -al no entregarle más las gratificaciones afectivas y narcisísticas que necesita- ya no le ofrece los medios de subsistencia, condenándolo de este modo a la locura o a la muerte simbólica"[76] (Aubert y De Gaulejac, 1991: 142).

De este modo, el funcionamiento psíquico del hombre managerial se basaría en el ciclo deseo-angustia, "*expresado en la tensión contradictoria entre, por una parte, el deseo incitado permanentemente en torno a la promesa del éxito y de la felicidad, y por otra, la angustia de ser expulsado del paraíso y de nos ser más que un muerto en perpetua prórroga*"[77] (Aubert y De Gaulejac, 1991: 151).

2.2 La participación managerial

Una de las traducciones más concretas que tuvo la ideología managerial de la movilización permanente de las personas se refiere a la noción de gestión participativa al interior de las empresas. Esta sección pretende precisamente descifrar el sentido original de este concepto que a partir de los años ochenta no ha dejado de estar presente en el discurso de los dirigentes de empresa.

Luego de describir las principales características y componentes de este "modelo" de gestión de personas en la empresa, se prestará atención al choque que éste generó en relación a los colectivos tradicionales de la empresa, constituidos en el contexto de la organización taylorista de las empresas de la sociedad industrial. En este sentido, ya desde la década del 80, una corriente de autores de la sociología del trabajo francófona puso énfasis en denunciar la voluntad del management por desintegrar estos colectivos a fin de instaurar un universo de cohesión social y movilización permanente.

Finalmente, esta sección indagará acerca de la actualidad del concepto de gestión participativa en las empresas chilenas. Como se verá, esta noción formó parte constitutiva de un modelo de gestión de empresas públicas luego de recuperada la democracia en el país, y aún sigue siendo presentada como la forma más segura de garantizar el éxito de la empresa y el desarrollo de sus miembros.

La gestión participativa

Las transformaciones en los discursos de gestión se reflejaron hacia finales de los 80 y principios de los 90 en el apogeo –al menos en Europa- del concepto de "*gestión participativa*", bajo el cual se intentó integrar un sinnúmero de actividades orientadas a la movilización de las personas.

Philippe Hermel (1988) definía la gestión participativa como un proceso de gestión que consistía en crear en todo trabajador un comportamiento de actor–conceptualizador de manera que contribuyese al mejoramiento del funcionamiento de la organización. Este autor distinguía cinco características sustantivas al enfoque de la gestión participativa, las que como veremos daban cuenta de una perspectiva extremadamente abstracta y globalizante del funcionamiento organizacional.

---

[76] Traducción libre desde el francés.
[77] Traducción libre desde el francés.

En primer lugar, la gestión participativa se caracterizaba según por un "reparto de la gestión", en el sentido que las funciones del manager podían, en un cuadro definido y negociado, ser compartidas con el trabajador, en una búsqueda de mejoramiento conjunto del trabajo de cada uno y de los resultados. En segundo lugar, la gestión participativa conllevaba una "gestión conjunta y hacia los fines", en cuanto su objetivo principal era el mejoramiento generalizado del funcionamiento de la organización basado en el análisis y la acción de la estrategia, de las estructuras, de la cultura y de los comportamientos en la organización. La "articulación fuerte entre individuos y grupos" constituía el tercer pilar de la gestión participativa, lo que daba cuenta tres elementos constitutivos: el rol del individuo (y su valorización), el trabajo en equipo (como lógica de funcionamiento cotidiano) y los grupos de análisis y de acción (como actividad indirecta). Según el autor, la articulación entre individuos y grupos implicaba en la práctica la implementación de acciones orientadas hacia los actores de la organización, tales como la consulta y escucha, la solicitud a participar y a implicarse en acciones colectivas, la información de las orientaciones de la organización, así como la integración en gestiones bilaterales de "micro-negociación" con su superior jerárquico. Además, la gestión participativa suponía la "búsqueda de sinergia", tanto en una dimensión técnico-económica, en cuanto un resultado final cuantitativamente superior, como en una dimensión socio-organizacional, reflejado en una lógica "ganar-ganar" entre los actores. La última característica de la gestión participativa se refería a la "complementariedad entre funcionamiento cotidiano y toma de distancia", en el sentido de integrar en el cotidiano espacio de intercambio, de concertación, de prevención, de análisis de problemas y de negociación.

A partir de los resultados de una encuesta, este autor ponía en evidencia las representaciones concretas de los ejecutivos acerca del management participativo, las que daban cuenta de dos grandes razones que los llevan a implicarse en las prácticas y discursos participativos: la necesidad de llevar a cabo los *desafíos económicos* y el contexto general de *modernización*. Entre las distintas razones del interés que lo participativo despertaba entre los cuadros estaba la búsqueda de un buen desempeño, las consideraciones humanistas y principalmente la generación de una vida interna de la empresa. Para los ejecutivos, en este sentido, la gestión participativa representaba una forma de gestión que favorizaba la participación en las decisiones gracias a la asociación del personal a la definición y a la implementación de los objetivos que le concernían (Hermel, 1988).

Analizando las experiencias participativas realizadas en empresas europeas Rojot (1992) constataba que las formas que presentaba la participación se caracterizan por dos factores. Primero, por la aparición de *espacios informales* de participación en forma de un contrato informal de modernización entre la dirección, los representantes sindicales y los trabajadores. Estos mecanismos informales sustituían a los mecanismos institucionales tales como las iniciativas legales o las convenciones globales que en las décadas anteriores formalizaron el ejercicio participativo. Luego, la participación en torno a la organización del trabajo se manifestaba principalmente a *nivel de la empresa* y no de grupos de empresas o de sector (como comúnmente se realizan las convenciones y reformas en las empresas europeas), dado el carácter concreto y diverso de los temas tratados y la consideración de los trabajadores directamente concernidos.

Según este autor, la dificultad para definir los elementos propios al enfoque participativo tienen que ver con las múltiples dimensiones que lo atravesaban. Así por ejemplo, la participación en la toma de decisiones variaría en función de los contenidos tratados (decisiones estratégicas o de rutina), del nivel de influencia (de la simple información a la co-determinación o incluso a la autogestión), del nivel de la empresa en que se ejercía (desde el consejo ejecutivo del holding de un grupo de sociedades hasta el puesto individual

de trabajo), del dominio de la gestión en la que se desenvuelve (social, financiero, estratégico), así como del momento del proceso de decisión en el cual se ejercía la participación (desde la toma de conciencia de un problema a resolver, hasta el simple ajuste de decisiones previamente tomadas) (Rojot, 1992).

Martin (1994) constata que las prácticas propias a la gestión participativa se caracterizaron por su carácter pasajero vinculado a efectos de moda, a políticas de "vitrina", al desuso de los productos y a la frecuente desaparición de técnicas. Aún así, señala este autor, el movimiento global da cuenta de un conjunto de evoluciones técnicas, sociales y culturales que acreditan a la gestión participativa como un nuevo paradigma al interior de la empresa.

Jean-Louis Laville (1992a) define el management participativo como una expresión –fomentada por los best-sellers de gestión- que implica una teoría acerca de la empresa, un discurso sobre la naturaleza humana y métodos de gestión posibles de situar en la perspectiva de las *Relaciones Humanas*. Según este autor, las funciones iniciales del management participativo se orientan a la consecución de dos formas de orden, un *orden social* expresado en nuevas relaciones con los colegas y en el reforzamiento de los vínculos del equipo de trabajo, y un *orden económico* relativo al mejoramiento de las condiciones de trabajo, de la capacidad de respuesta, de la capacidad de resolución de problemas de producción y de la calidad.

Ahora bien, lo que sin duda caracterizó al enfoque de la gestión participativa fue el recurso a una múltiple gama de instrumentos y dispositivos orientados a provocar la implicación de las personas. En este sentido, la gestión participativa representa una forma concreta de organizar las "palancas de movilización" (Archier et al., 1989) propias a los modelos generales de gestión de las personas desarrollados durante los años 80.

Hermel (1988) agrupaba los diferentes dispositivos de la gestión participativa en función de su inserción directa o indirecta en el funcionamiento productivo. Entre los dispositivos insertos *directamente* en el funcionamiento productivo destacaba el trabajo en equipo, las entrevistas de negociación o de evaluación, la delegación, las reuniones de concertación, el autocontrol, los procedimientos de coordinación con otros servicios, la polivalencia, la ampliación y el enriquecimiento de tareas, la adecuación del tiempo de trabajo, la fijación concertada de objetivos y de medios para lograrlos, los actos de activación y de animación del manager, el auto-análisis (autoevaluación) y la corrección de los disfuncionamientos, la búsqueda personalizada y activa de los indicadores de calidad, la determinación y la activación ("vida") del proyecto de empresa y la preparación participativa del cambio técnico y organizacional. Por su parte, los dispositivos articulados *indirectamente* al funcionamiento productivo tenían que ver con los grupos de análisis y de acción, las acciones de formación o de información formal, los actos y discursos institucionales de los dirigentes, las "celebraciones" de recompensas, así como la gestión participativa previsional del personal tendiente a la movilidad interna y externa (Hermel, 1988).

En una perspectiva bastante cercana, Laville (1992b) clasificaba los sistemas participativos a partir del nivel de homogeneidad entre los participantes. Por un parte, los *grupos homogéneos* reunían a participantes poseedores de un mismo estatus profesional en una misma unidad geográfica de trabajo, correspondiente a una parte de la cadena productiva o a una porción de un taller. En estos casos, los participantes compartían el mismo espacio de trabajo, la misma jerarquía, las condiciones de trabajo, y poseían una calificación similar. Estos dispositivos de expresión eran generalizados, es decir, destinados a todos los trabajadores de base. Por otra parte, los *grupos heterogéneos*, correspondientes a dispositivos tales como los grupos de progreso o los círculos de calidad, reunían a participantes ya sea en torno a un tema común o en torno a un conjunto de temas

transversales relativos a la vida de la empresa, de una división o de un taller. En estos casos, los participantes eran agrupados a partir de criterios inter-jerárquicos e Inter.-servicios. Este tipo de dispositivos participativos era selectivo, ya que contemplaban la participación de una minoría de trabajadores voluntarios.

A partir de una gran investigación acerca de la participación en las empresas en Europa, este autor diferenció dos lógicas divergentes según las cuales se implementaba la participación. La primera correspondía a una *lógica cohesiva*, que buscaba suscitar y activar las modalidades participativas orientándolas al conjunto de los trabajadores. Esta lógica buscaba reforzar la integración en la empresa a partir del reconocimiento de una igualdad de derechos, en donde las posibilidades de expresión eran accesibles a todos los actores. Según nuestro modelo de análisis, esta lógica cohesiva correspondería a la inspiración democrática en torno a la participación analizada en el primer capítulo. En el otro extremo, este autor identificaba la *lógica selectiva* de participación, en la cual las modalidades participativas se suscitaban y se activaban en base al voluntariado. Esta lógica tenía como función principal el reforzamiento de la diferenciación al interior de la empresa, dando nacimiento a una elite designada por cooptación (Laville, 1992a).

Diferentes autores constataron que los diferentes dispositivos participativos tendían a "desinflarse" rápidamente una vez instaurados, lo que constantemente llevaba a la implementación de nuevos dispositivos que apelaban a la movilización. Según Laville (1992a) el management tenía tendencia a atribuir estos fracasos al personal implicado en las innovaciones (en cuanto falta de formación, inmovilismo de las mentalidades, conformismo), lo que lo justificaba profundizar en nuevos métodos de gestión. Se desplazaban así los problemas sin cuestionar de fondo el procedimiento, lo que correspondía, según el autor, a la lógica de causalidad lineal de la escuela de las *Relaciones Humanas*.

La sucesión temporal de una amplia gama de dispositivos participativos que caracterizó a las experiencias de gestión participativa en las empresas queda ejemplificada en el análisis de caso realizado por Danièle Linhart (1996) en EDF, la gran empresa pública francesa de producción y distribución eléctrica. Analizando las reformas ahí realizadas por el management desde los años 80, esta autora da cuenta de una primera *ola* de dispositivos entre los cuales se encontraban los círculos de calidad y una serie de grupos de participación, denominados a partir de diferentes nociones tales como grupos de expresión, de reflexión, de intercambio o de progreso. Luego, en una segunda fase, se intentó provocar la movilización de los trabajadores a través de la definición conjunta del proyecto de empresa, lo que contempló tópicos tales como la misión, la identidad o la cultura. La autora reconocía una tercera fase (en curso), en donde la movilización se estaba realizando en torno a la certificación de la calidad (según las normas ISO).

Paralelamente a estas tres grandes fases de implementación de dispositivos participativos, este estudio constató la aplicación de otros dispositivos que afectaron profundamente a los hábitos de los grupos sociales. Un grupo de ellos estaba orientado a homogeneizar los comportamientos de los trabajadores, a través del aprendizaje ya sea de indicadores, criterios y objetivos, como de la lógica y de la racionalidad de la empresa. Otro grupo de dispositivos tenía que ver con el intento por uniformar los lenguajes al interior de la empresa, lo que según la autora reflejaba el intento por homogeneizar los espíritus. Finalmente, los dispositivos participativos se acompañaban de una acentuada práctica de individualización, ya sea a nivel de las aumentaciones de salario, de los portafolios de competencias, así como del seguimiento individualizado de las carreras y de la formación (Linhart, 1996).

La gestión participativa, en tanto que herramienta de gestión, ha estado caracterizada por resultados paradójicos. Martin (1994) señala la existencia de efectos tangibles de las

prácticas de participación que han funcionado convenientemente, en términos de seguridad, de confort, de condiciones de trabajo y de resolución de pequeñas dificultades de funcionamiento. Pero al mismo tiempo, propone que el acento puesto en la rentabilidad, pese a los esfuerzos de compatibilización de costos y beneficios, no ha producido resultados suficientemente probados para legitimar los funcionamientos participativos como instrumentos esencialmente económicos.

Laville (1992b) constata que solo un 10% de las realizaciones de los sistemas participativos generan beneficios cuantificables, ya sea en términos de productividad o de calidad[78]. Por el contrario, un 90% de las realizaciones constituyen una masa no-cuantificable que sin embargo imprime efectos positivos en términos de condiciones de trabajo y de contribución a la flexibilidad dinámica de la empresa. Según este autor, el principal beneficio que otorgan los procesos participativos es de servir de vínculo entre las políticas de movilidad interna, de calificación de los trabajadores y de mejoramiento de su formación, lo que en un sentido amplio facilita la flexibilidad cualitativa de la organización (Laville, 1992b).

Sin embargo, la constatación principal de distintos autores es que luego de resultados iniciales bastante evidentes en el plano social y económico, la segunda fase de aplicación de las iniciativas se caracteriza por el agotamiento de los dispositivos de participación (Laville, 1992a; Martin, 1990). La gestión participativa –al menos en Europa- fue así declinando para dar paso a otros conceptos que, en términos generales, contemplaban un universo similar de dispositivos de gestión. Esto marca también la relativa desaparición de la noción de "participación directa" en el lenguaje de gestión, a pesar de que se mantiene la voluntad sin límites por experimentar formas de organización en las que la colectividad se reconstituya y en que cada asalariado se implique de manera decisiva en su trabajo cotidiano (Martin, 1994).

La disolución de los referentes identitarios tradicionales

En la práctica, el management participativo de los años ochenta se tradujo en una serie de experiencias de participación selectiva de los trabajadores (círculos de calidad o grupos de análisis de problemas), las cuales generalmente no estuvieron acompañadas de cambios efectivos en las lógicas efectivas de organización del trabajo. Progresivamente, diferentes autores fueron constatando cómo estas prácticas omitían la existencia de los colectivos tradicionales de la empresa, herederos de una larga historia al interior de la sociedad industrial. La crítica sociológica durante los primeros años de vigencia de la lógica de management participativo se centró de hecho en la forma a través de la cual el management adaptó los diferentes dispositivos creados en el marco de la democracia industrial (que en Europa fueron instituidos legalmente) a las nuevas lógicas de movilización, en forma de grupos oficiales de análisis de problemas.

Así por ejemplo, Borzeix y Linhart (1988) criticaban las fórmulas de participación no-insertas en el funcionamiento cotidiano de las comunidades de trabajo no sólo porque poseían un carácter externo, artificial, ajeno a las costumbres del trabajo productivo y excepcional en términos de su frecuencia, sino principalmente porque no se ajustaban a los contornos ni a las funciones de las comunidades de trabajo, dada su composición, su inestabilidad y su finalidad, que no era directamente la fabricación.

[78] Según este análisis, este mismo 10% permite recuperar, en un lapso inferior a dos años, la inversión en términos del costo de las reuniones y los gastos destinados al mejoramiento de las condiciones de trabajo.

En su libro *le torticolis de l'autruche* (la tortícolis del avestruz) Danièle Linhart (1991) propone que las iniciativas participativas cumplían dos objetivos. El primero era el de asegurar el *acceso a los conocimientos prácticos* que permiten resolver los imperativos de corto plazo relativos a la gestión del trabajo, los paliativos a las disfunciones des sistema, la gestión del personal o la adaptación de la empresa. El segundo objetivo, en cambio, era de carácter ideológico, y tiene que ver con la destilación de una *nueva filosofía* en torno a las relaciones sociales, indispensable para la instalación de un clima de confianza recíproca, a través de una progresiva homogeneización del juego entre los actores. Los nuevos grupos participativos representaban, en este sentido, el espacio en donde las direcciones de las empresas focalizaban sus esfuerzos a fin de demostrar y aprender a los trabajadores los beneficios de una política de concertación en la empresa, y defender de esta manera el principio de la cooperación vertical y horizontal. Para esta autora, se trataba de "*testear nuevas prácticas de cooperación, encontrar los términos de un posible lenguaje común, fabricar una ideología del consenso y constituir islotes de concertación exitosa*"[79] (Linhart, 1991: 141).

La vertiente ideológica asociada a las iniciativas de participación estaba avocada, según la autora, a despejar de la empresa todos los colectivos que, según las direcciones, se encontraban sumidos en formas arcaicas de relación social. Dos lógicas de acción permitían disminuir la influencia de estos colectivos. La primera era indirecta y consistía en eludir a los colectivos tradicionales, principalmente a través de la promoción de la *individualización* en términos de de-solidarizar a sus miembros, así como de la promoción de grupos *ad hoc*, que sacaban a los trabajadores de su medio natural. La segunda estrategia era directa y atacaba la naturaleza de los colectivos a fin de hacerlos entrar en el espacio de la empresa y de su racionalidad, transformándolos en grupos de *participación abierta*, lo que permitiría desbaratar progresivamente la hostilidad y la conflictividad hacia los superiores (Linhart, 1991).

Esta misma autora (Linhart, 1996) ha hecho notar que el trabajo sobre la subjetividad, propio de la gestión participativa, tendría por efecto (e incluso por vocación) la metamorfosis identitaria de los trabajadores, obligándoles a desvincularse de todos los referentes de oficio, de clase, de género y de grupo profesional, para hacerles adherir a la comunidad de empresa tal que ha sido definida por los imperativos, los intereses y la cultura de la dirección. Lo participativo estaría así en complementariedad con la individualización progresiva de las formas de gestión de las personas en la empresa, en cuanto la "unificación de la empresa" para responder a las exigencias del entorno se acompaña de un proceso de "atomización de los trabajadores", definiendo así un escenario en el cual individuos portadores de imperativos y competencias diferentes van a componer, descomponer y recomponer sucesivamente diferentes grupos de producción (Borzeix et Linhart, 1988).

Martin (1994) matiza esta proposición proponiendo que la descomposición de los antiguos colectivos de trabajo tiene más bien que ver con la disminución numérica de los empleos obreros, con la evolución del trabajo de los operadores y con la crisis de credibilidad de la acción sindical que con las iniciativas de participación directa propias de la gestión contemporánea.

Como se ha señalado, esta visión propone que al centro de las iniciativas de participación está el interés de las empresas por apropiarse de los conocimientos prácticos generados por los colectivos naturales de trabajo, por hacer visible las formas de *cooperación informal* que tradicionalmente habían desarrollado los grupos de trabajo, y de esta forma hacerlas previsibles y posibles de gestionar. Esta perspectiva de análisis sociológico de la

[79] Traducción libre desde el francés.

participación insistió en denunciar el intento de normalización de las regulaciones propias a la "*participación encubierta*" de los colectivos tradicionales de trabajo –es decir la implicación positiva de los trabajadores en el acto productivo más allá de las consignas formales- en "*participación abierta*" a ejercerse en las instancias oficiales definidas por la empresa (Borzeix et Linhart, 1988).

Según esta perspectiva, lo que estaba en juego era la "caza" de las competencias informales desarrolladas por los colectivos en la clandestinidad, las cuales representaban un aporte al funcionamiento productivo ya que aseguran de manera informal e implícita la circulación y la gestión de las informaciones necesarias para el cumplimiento de las actividades productivas. Esta perspectiva de análisis propone que a través de la participación informal los ejecutantes contribuyen individual y colectivamente gracias a su ingenio a paliar las disfunciones del sistema productivo y a aumentar el rendimiento de la empresa. Ahora bien, esta participación es a la vez vivida subjetivamente por los trabajadores como una trasgresión y una reapropiación, entonces como una forma de contestación al control superior. Es precisamente este fenómeno de "consentimiento paradójico" (Borzeix et Linhart, 1988 ; Linhart, 1991) que las direcciones de empresa querrían atacar a través del juego de la cooperación y de la participación abierta.

Según este esquema de análisis, la generación de *saber-hacer* basados en la práctica de trabajo genera –sin preverlo- vida colectiva. Los conocimientos informales son esencialmente interactivos, ya que el conocimiento práctico generado para administrar cotidianamente la producción supone la comunicación de un conjunto de índices a interpretar, lo que obliga al ajuste continuo de las acciones de los trabajadores en función de las expectativas y las reacciones del otro. Al mismo tiempo, los grupos transgredirían la norma prescrita motivados por objetivos de diversa naturaleza, tales como realizar el trabajo más rápidamente para conseguir primas asociadas al rendimiento, adaptar el trabajo a los imprevistos no contemplados por la prescripción, personalizar los puestos, gestos y ritmos de operación a fin de hacer más soportable la cotidianidad del trabajo, otorgarse y gestionar determinados tiempos libres con los colegas o darle un sentido a tiempo pasado en el trabajo con el fin de revalorizarse y reafirmar la propia dignidad.

De esta forma, la actividad de constitución y utilización del saber enraizado en la práctica permite dar una forma de vida al colectivo que no posee en la organización taylorista del trabajo. Los saber-hacer circulan, son progresivamente mejorados y valorizados, apareciendo la emulación y la camaradería en el colectivo. Así también, la generación de conocimientos prácticos otorga a los colectivos de ejecución un poder de negociación con la supervisión directa, la que está perfectamente al corriente de todas las pequeñas transgresiones que se han realizado al reglamento, pero que las deja pasar porque constata que ayudan a alcanzar los imperativos de producción. En otro registro, además, los arreglos clandestinos permiten demostrar las insuficiencias del sistema, las imprecisiones, y las limitaciones globales de la concepción taylorista tal como es aplicada por los responsables de la empresa. Se combaten las fallas del sistema y se logra realizar la producción pese a los imprevistos que los expertos no lograron predecir.

El concepto de "consentimiento paradójico" refleja precisamente esta situación en que los ejecutantes, a través de su creatividad, contribuyen (consienten) individual y colectivamente a paliar las insuficiencias del sistema y a mejorar el desempeño de la empresa, actividad que paradójicamente es vivida a nivel subjetivo como una contestación al sistema. El consentimiento paradójico, al tomar un contenido altamente contestatario, representaría una de las formas más sofisticadas de comportamiento clandestino. Los colectivos, en este sentido, encontrarán progresivamente los elementos de su acción común y de su identidad colectiva, los elementos de un fondo común compartido que sostendrá su

comunidad. La *clandestinidad* se transforma así en una característica central de los colectivos: lo implícito y lo ambiguo, en la medida que cada uno de los miembros posee su propia visión, su propia versión del colectivo. "*Todo lo que define la constitución, la difusión y la movilización de los conocimientos prácticos, de los comportamientos productivos particulares, está inmerso en lo implícito, en lo vago, en lo ambiguo, en lo ambivalente, a través de una delicada dialéctica entre lo individual y lo colectivo, entre lo reflejo y lo ideológico, entre la adaptación y lo cultural*"[80] (Linhart, 1991: 166).

Ahora bien, la táctica de conversión de los colectivos tradicionales en grupos funcionales a los intereses de la empresa pondría al desnudo la heterogeneidad de los miembros y la ambigüedad de los procesos de creación y utilización de conocimientos prácticos informales. El grupo tomaría conciencia de la debilidad de su identidad colectiva y de las diferencias entre los miembros, lo que según este modelo puede llevar a efectos desastrosos para la elaboración de los conocimientos informales, ya que se elimina una de los dos componentes de la personalidad de los colectivos implicados en el "consentimiento paradójico", la necesidad de oponerse, de desmarcarse del orden establecido. El riesgo sería entonces de transformar los núcleos estables, verdaderos "valores seguros" para la empresa, que son además los refugios indispensables para los individuos confrontados a difíciles condiciones de trabajo (Linhart, 1991).

En la misma línea de análisis, Le Goff (1995) propone que en su intento por desarrollar el sentimiento de pertenencia (dando sentido al trabajo, fomentando la adhesión, desarrollando la confianza) el management contemporáneo se ha ido acaparando progresivamente de los espacios de libertad en el trabajo para ponerlos al servicio de la productividad, lo que lleva a la desestructuración de las relaciones sociales autónomas y de los compromisos desarrollados libremente por los trabajadores, que finalmente son los factores que explican la adhesión de los asalariados a la empresa. Así, "*la pretensión por decretar sentido va precisamente en contra de lo que ayuda a dar interés y figura humana a la producción (...) lo que niega toda una corriente managerial es la palabra-libre y la institución de un vínculo social autónomo, que hacen de la impresa algo diferente a una máquina de producción*"[81] (Le Goff, 1995: 55).

Analizando el encuentro entre los colectivos tradicionales y las nuevas lógicas de participación, Dominique Martin (1994) propone que el factor más determinante para el resultado de las políticas de participación –mucho más que la ley o que las reglas formales propias a cada dispositivo- corresponde a las dinámicas que se produzcan entre los actores, y especialmente a la capacidad de los actores de base para "*hacerse cargo de lo que está en juego (...) y afirmar la propia voluntad de reapropiación y de conquista de espacios de autonomía 'abierta' y no sólo clandestina*"[82] (Martin, 1994: 258).

Según este autor, dos elementos entrarían en juego para comprender el encuentro de personas portadoras de estatus y roles distintos en los grupos de expresión[83]. Por una parte,

---

[80] Traducción libre desde el francés.
[81] Traducción libre desde el francés.
[82] Traducción libre desde el francés.
[83] Martin (1994) enmarca este análisis en el desarrollo de los grupos de expresión creados en Francia como consecuencia de la aplicación de las leyes Auroux (1977) acerca de la expresión de los trabajadores la que, según se analizó en el primer capítulo, correspondería a una de las últimas iniciativas inspirada en una lógica democrática en torno a la participación de los trabajadores. No obstante, según la constatación del propio autor, el management francés logró rápidamente adecuar el contenido de estas indicaciones legales a los principios que daban forma a las transformaciones de la gestión de los años 80, lo que en consecuencia permite que estos postulados sean pertinentes para analizar las dinámicas desarrolladas tanto en los grupos de expresión como en las demás formas de

la inclinación a movilizar recursos en los nuevos espacios de relación dependerá de cómo los actores vean afectada su libertad de acción, en términos del *control de incertidumbres* propio al análisis estratégico. Así también, las *dinámicas identitarias* van a frenar una posible implicación o, al contrario, la facilitarán en el caso que se produzcan nuevos procesos de identificación grupal. Teniendo en cuenta estas dos lógicas complementarias, el autor propone el "efecto perturbador" de la expresión de los trabajadores sobre las regulaciones previamente establecidas, y la lógica de resistencia general a los cambios que ha imperado en la estrategia de los ejecutantes, que se traduce en un rechazo general a tomar la palabra y una tendencia a monetarizar (simbólicamente) su participación. Las estrategias defensivas constatadas se refieren a juegos de neutralización en donde la acción del conjunto de actores –por diferentes motivos- se orienta al rechazo de los procedimientos participativos.

A partir de la observación en terreno de las estructuras participativas en alrededor veinte empresas, este autor da cuenta de "escenarios típicos" de la expresión de los trabajadores, que reflejarían "estadios" de la expresión frente a las políticas e instigaciones a la participación por parte del management. En el primer nivel, el de la *neutralización* y el *rechazo*, el escepticismo y el malestar de los trabajadores se expresa a través de la reivindicación o de la contestación que se realiza frente al llamado a ser "propositivos". El retraimiento y el ajuste de cuentas se presentan como estrategias de desafección frente a la lógica económica de la empresa. La participación, en este sentido, es resistida culturalmente por los ejecutantes ya sea porque la viven como un riesgo o por la incapacidad cultural para dominar el lenguaje o para entrar en la lógica de la supervisión, la que los lleva a refugiarse en las expectativas clásicas del dirigido y del subalterno. Según el autor, la comprensión del rechazo de los actores a las iniciativas de participación en términos del riesgo percibido y la amenaza a los espacios conquistados lleva a rechazar las explicaciones clásicas de los directivos relativas a la "inmadurez" de los trabajadores, o a aquellas propias a la lógica de las relaciones humanas que enfatiza los problemas en la comunicación como causa del fracaso de las iniciativas de participación.

En un segundo nivel, el del *ritual del reclamo* en el funcionamiento de los grupos de expresión, generalmente incitado por el modelo legal, se expresa un comportamiento de reclamo ya sea a través del ritual de "cuestionar por cuestionar" o del tratamiento excesivamente burocrático de los procedimientos participativos. Aquí lo central, según este autor, es saber si la supervisión (incluida la de primera línea) esta decidida a "escuchar" y a tomar en serio a los ejecutantes. Estas estrategias se inscriben, en este sentido, en una lógica de minimización de riesgos. El tercer nivel corresponde a la expresión enmarcada por la *información descendente*. En este escenario, la incitación a la participación a través de las políticas de información descendente - a través de iniciativas tales como los grupos de progreso- da como resultado un aumento de la legitimidad de la supervisión y un atisbo de aprendizaje cultural en torno a la lógica económica. Pero continuamente la expresión se reduce exclusivamente a la entrega de información periódica, lo que luego de las reacciones iniciales de interés e incluso de encantamiento puede generar la saturación y la pasividad. La *lógica de resolución de problemas* constituiría el cuarto nivel de expresión de los trabajadores. Las fórmulas de tratamiento de problemas (incluidos los círculos de calidad) conllevan la tensión entre la actitud de los ejecutantes y el objetivo de intervención en el sistema decisional de la empresa, lo que se traduce frecuentemente en problemas de poder especialmente referidos a la implementación de las ideas creativas, así como a tensiones con los responsables funcionales, a la sobrecaraga de los animadores y a la emergencia del saber

grupos participativos directamente creados por el management a partir de una lógica puramente movilizadora.

obrero. El resultado de estas dinámicas es que los grupos terminan siendo islotes, replegados en torno a problemas menores, siendo utilizados como "vitrina" hacia el exterior.

Según este modelo de análisis, el escenario más desarrollado en el encuentro entre los colectivos e iniciativas participativas se refiere a *la negociación, la experimentación y las capacidades colectivas de decisión*. En ocasiones, algunas iniciativas llevarían a la constitución (no prevista) de acciones colectivas autónomas, entendidas como acciones "disruptivas" en el contexto de la organización, que buscan la modificación de la repartición de poder entre los actores. Estos comportamientos pueden expresarse en forma de rechazo colectivo frente a una iniciativa, como negociación (que implica la constitución de identidades colectivas), como análisis grupal de problemas, o incluso como experimentación de soluciones. Estas dinámicas van a generar problemas tanto con la jerarquía, quien las interpretará como una desestabilización de su autoridad, como con las instituciones de representación, que verán en ellas un conflicto de atribuciones y una relación de competencia. Tanto la jerarquía como los representantes sindicales tendrán a su alcance una multiplicidad de medios que permitirán reducir el enfrentamiento y resistir a las desestabilizaciones.

Este autor propone que, más que democratizar el orden normativo dominante, el management participativo suscitaba un conflicto entre las fuerzas sociales, entendidas –siguiendo la lógica touraniana- como identidades colectivas que en determinados momentos podían transformarse en conciencia o en formas de acción al interior de la empresa, en forma de grupos de presión que desarrollan experiencias de expresión. En este sentido, el problema fundamental entre las fuerza sociales se generaba en torno a la dirección del cambio, específicamente en lo relativo al control de la historicidad en la empresa. Este conflicto se expresó como un conflicto de modelos culturales estructurado en torno al paradigma de la expresión de los trabajadores: "*por un lado, un modelo portado desde hace mucho tiempo por el movimiento obrero y particularmente por los menos calificados: retiro, instrumentalidad, conductas reivindicativas o de protesta, repliegue en la lucha sindical, así como la esperanza de un cambio en el modelo de sociedad a través de una nueva orientación del poder político. Por otra, una concepción managerial que promovía la implicación activa en la producción, el desarrollo de las relaciones individualizadas, la adhesión a los valores de la empresa, la integración a partir de la autonomía encuadrada en los colectivos de producción*"[84] (Martin, 1994: 274).

En este sentido, el afrontamiento cultural se expresaba en diferentes dominios. Mientras el management proponía la adhesión, los colectivos oponían la lógica de confrontación de racionalidades; a la política de individualización, la demanda de reconocimiento del grupo como actor de la empresa; al paradigma de la concertación, la intensificación de las lógicas de negociación, que podía en los puntos más estratégicos del trabajo y eventualmente provocar un cambio de opciones estratégicas en la empresa (Martin, 1994).

La actualidad de la gestión participativa en Chile

Luego de diecisiete años de dictadura, algunas empresas chilenas fueron el escenario de tímidas experiencias destinadas a desarrollar lógicas de gestión de personas basadas en la participación directa de los trabajadores, coherentes con la lógica managerial de la movilización revisada en este capítulo. Estas iniciativas se circunscribieron fundamentalmente a empresas de propiedad estatal, insertas en el marco de pactos de

[84] Traducción libre desde el francés.

gobernabilidad entre las direcciones y las organizaciones sindicales. En cuanto a las empresas privadas, las experiencias de participación directa parecen ser muy aisladas, y de darse tomarían preferentemente la forma de dispositivos puntuales, implementados restringidamente.

A partir de entrevistas en profundidad realizadas con empresarios, directivos de recursos humanos y dirigentes sindicales de empresas chilenas, Pablo Guerra (1994) da cuenta que tanto a nivel empresarial como sindical existen quienes veían positivamente la gestión participativa y quienes la rechazaban radicalmente. Entre los actores sindicales, quienes la evalúan positivamente priorizan la posibilidad de desarrollo que se le ofrece al trabajador, mientras que aquellos que la rechazan enfatizan su aspecto manipulatorio, creador de diferencias y debilitador de la acción sindical. Entre los empresarios, por su parte, la evaluación negativa de la gestión participativa se fundamenta en dos percepciones: la prioridad asignada a los resultados económicos de corto plazo y la asimilación –y el consecuente temor- que se hace entre gestión participativa y cogestión[85]. Las apreciaciones positivas frente a la gestión participativa, en cambio, tienen que ver con considerarla una herramienta positiva para realzar el rol del recurso humano en la empresa moderna.

Profundizando acerca de los objetivos atribuidos por los actores organizacionales a la gestión participativa, este estudio mostraba que los empresarios la asocian principalmente a la disminución de costos, al aumento de la calidad, así como al mejoramiento de la competitividad, de la eficiencia y de la productividad de la empresa. En un nivel secundario, los empresarios también distinguirían los objetivos de promover creatividad del trabajador, su desarrollo personal y profesional y la creación de un clima acogedor en la empresa. Por su parte, la visión de los dirigentes sindicales se centra en la idea que la gestión participativa debía orientarse a promover la participación y el involucramiento, generar nuevas instancias de retribución monetaria, promover un clima laboral agradable, asegurar a estabilidad laboral e incrementar la productividad. Los dirigentes sindicales destacan la existencia de posibles objetivos perversos en torno a la gestión participativa, estos son, centrarse exclusivamente en el logro de mayores beneficios a partir de la disminución de costos.

Según esta investigación, las escasas iniciativas de Gestión participativa –principalmente referidas a círculos de calidad y programas de calidad total- que habían sido implementadas en las empresas habrían fracasado por efecto de asfixia, lo que era explicado por los actores principalmente en razón de la ausencia de expertos y del cortoplacismo de los empresarios. Esto llevaba a que los empresarios en general señalaran interés por desarrollar formas flexibles de gestión participativa, que dieran cuenta más bien de una concepción filosófica o de principios, que de técnicas puntuales a aplicar detalladamente (Guerra, 1994).

Rafael Estévez y Eduardo Abarzúa (2000) analizan el desarrollo de la gestión participativa en las empresas chilenas a partir de su relación con iniciativas de alianza estratégica entre empresas y sindicatos, según la experiencia desarrollada en algunas empresas claves del Estado a partir de los años 90 (en donde CODELCO es el caso más destacado). Según estos autores, la ausencia de este tipo de iniciativas durante la dictadura militar respondía no sólo al autoritarismo global que enmarcaba la vida social e institucional, sino al profundo desinterés que existía tanto entre empresarios como en dirigentes sindicales por desarrollar espacios de concertación en las empresas. La creación de alianzas estratégicas en Chile –entendidas como la coalición directa y representativa de los "stakeholders" de la empresa en torno a intereses comunes, la que funda un compromiso para trabajar por un proyecto de empresa- desafiaría profundas creencias y actitudes que

[85] En este sentido, se haría permanentemente referencia al modelo de participación de los trabajadores desarrollado en Chile durante la Unidad Popular, el cual fue analizado en el capítulo 1.

aún dominarían en las percepciones de la mayor parte de los empresarios y de los trabajadores chilenos. De hecho, a nivel de las empresas privadas no se habría instalado ninguna experiencia duradera de alianza estratégica, pese a que la idea habría sido considerada en más de una oportunidad.

Estos autores analizan el desarrollo de experiencias de alianza estratégica en cuatro empresas del Estado durante los años 90: CODELCO (1993), PETROX (1995), ENAP (1998) y ENAMI (1998). En todos estos casos, los procesos de alianza surgen como respuesta a situaciones de crisis concretas, referidas ya sea a crisis institucionales (desfalco en CODELCO), amenazas de privatización, amenazas de reducción de dotación, cambios de administración o caídas en los precios de comercialización de productos. Las alianzas se establecen principalmente en torno a proyectos comunes de empresa, que incluyen como principales componentes el carácter estatal de la propiedad de las empresas y los procesos de modernización a desarrollar. Los objetivos de estas alianzas se orientan principalmente a ganar gobernabilidad y competitividad en las empresas a partir del desarrollo de confianzas recíprocas entre las partes.

Según este análisis, la experiencia chilena (PETROX y CODELCO al menos) mostraría que las iniciativas de alianza estratégica serían complementarias con aquellas de gestión participativa, en cuanto desencadenarían procesos que se potenciarían mutuamente. Así, mientras la alianza estratégica desencadenaría principalmente procesos políticos relacionados con el poder a partir del desarrollo de la coalición que conduce la empresa, la gestión participativa provocaría procesos socio-técnicos que redefinen la relación de supervisión y favorecen el significado del trabajo y la autorrealización del trabajador. La alianza estratégica estaría orientada a provocar alineamiento de la organización, integrando al mismo tiempo el proyecto personal de cada miembro al proyecto global de la empresa. La gestión participativa, por su parte, buscaría la mejora contínua de resultados, la eficiencia, la calidad de vida en el trabajo y la democratización en la empresa.

Para estos autores, el desarrollo de iniciativas de alianza estratégica sería un requisito fundamental para el desarrollo futuro de las empresas chilenas. Tres condiciones se impondrían en este propósito: el perfeccionamiento de instancias estructurales vinculadas a la organización, al poder y a las regulaciones; la congruencia entre los valores declarados y el comportamiento asumido por los actores; así como la voluntad real de escuchar, dialogar y negociar a partir de los intereses comunes en torno a la empresa. En el ámbito específico de la gestión participativa, las condiciones para su desarrollo en las empresas chilenas tendrían que ver con la auténtica disposición a la participación por parte del dueño, a la existencia de un clima de aceptación y tolerancia entre los actores, y a la adopción de modernizar a partir de un proyecto común de empresa que identifique los intereses comunes y proponga formas de resolver las diferencias. Según este análisis, en las empresas chilenas existirían importantes deficiencias en cuanto a existencia de competencias y de formas de retribución a la participación. Así también, la gestión participativa impondría grandes desafíos para el sindicalismo en cuanto renovar su rol al interior de la empresa (Estévez y Abarzúa, 2000).

A nivel de la gestión de los Servicios Públicos, Carlos Ramírez (2003) analiza el interés manifestado por el gobierno chileno desde 1997 por desarrollar instancias de gestión participativa, específicamente a través del "Plan Estratégico de modernización de la Gestión Pública" (1997), el que proponía el "principio de gestión participativa", entendido como la generación de espacios de participación, los tanto de los funcionarios públicos como de los usuarios para mejorar los servicios y desarrollar la capacidad de responder satisfactoriamente a sus diversas necesidades. Complementariamente, a través del documento "Política y Orientaciones en Calidad de Servicio y Participación Ciudadana" (1997) el Gobierno proponía que cada Ministerio, Servicio, División, Programa,

Departamento o Grupo de Trabajo de la administración pública debería definir con claridad el grado de participación que deseaba estimular (información, opinión, conocimiento, aceptación, análisis, proposición, trabajo conjunto o evaluación), así como el área temática y tipo de Servicio involucrado. Según este autor, esta aproximación a la gestión participativa como estrategia de cambio del sector público puede ser calificada de "blanda" o "simple", en cuanto restringe la participación exclusivamente al nivel de sugerencias –a lo más al establecimiento de círculos de calidad- pero en ningún caso se refiere a la forma en que se adoptan las decisiones.

Al confrontar estas políticas con la visión de dirigentes de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), este autor identifica una serie de percepciones entre los funcionarios acerca del ambiente de trabajo y del funcionamiento de los servicios públicos, las cuales resultarían fuertemente contradictorias con los objetivos gubernamentales asociados a la gestión participativa, cuestionando profundamente su viabilidad: temor a expresar opiniones; escasa delegación y autoritarismo en la gestión de las jefaturas; dificultades para la comunicación organizacional; falta de contenidos en los procesos de cambio y alienación de los funcionarios en relación a ellos; falta de probidad y transparencia por parte las autoridades; así como la profunda desconfianza y desesperanza entre los funcionarios en relación a los cambios propuestos[86].

En términos generales, este estudio hace una negativa evaluación acerca del funcionamiento de los programas gubernamentales de promoción de la participación en la gestión de los servicios públicos. Si bien el interés por la participación habría aumentado progresivamente en los últimos años, en la actualidad se apreciaría un estancamiento en el funcionamiento de las iniciativas, lo que impondría el riesgo de retroceder en los avances ya logrados. Las iniciativas de participación implementadas se caracterizarían, en este sentido, por la deficiencia en su funcionamiento, la inexistencia de una visión compartida, la falta de credibilidad en las autoridades (brecha entre sus discursos y la realidad percibida por los funcionarios), la escasa aplicación de técnicas de participación, el énfasis legalista de las innovaciones, la inexistencia de una estrategia de cambio, así como el aislamiento de los directivos con respecto al resto de los funcionarios y su falta de liderazgo. El autor concluye en torno a la necesidad de desarrollar la participación como elemento clave para la gestión eficiente de las instituciones públicas, la que además sitúa como un derecho de los funcionarios. "*...aún estamos lejos de que las autoridades gubernamentales reconozcan, plena y totalmente el legítimo derecho de los funcionarios a participar en el proceso de modernización (...) este es un derecho legítimo, por cuanto las principales entidades de asistencia técnica y crediticia a los países en desarrollo, así como los más prestigiosos especialistas, coinciden en calificar la participación como la más formidable de las herramientas para producir cambios culturales consistentes, y para asegurar un real impacto o efectividad de las prestaciones se servcios en las demandas de la población, especialmente a*

[86] La diferencia entre los universos de trabajo de empresas privadas y de servicios públicos fue abordada por Raineri (1998) a partir de una encuesta acerca de los sistemas de creencias de los empleados sobre los valores y normas de comportamiento prevalecientes en sus respectivas organizaciones, aplicada en 17 organizaciones públicas y 24 privadas. Según este autor, en las organizaciones privadas existiría una mayor claridad entre sus empleados sobre la necesidad de actuar de manera competitiva, innovadora, flexible, esforzada, independiente, competitiva, persistente, audaz, rápida e informal. Por el contrario, en las percepciones de los empleados de organizaciones públicas estas creencias tienen una menor presencia. Así también, este estudio revela que los empleados del sector privado tendrían una tendencia más alta a percibir en sus organizaciones la existencia de normas de comportamiento asociadas a facilitar la efectividad y la eficiencia organizacional, en cuanto enfatizan la flexibilidad, la productividad y la adaptación a los cambios del ambiente.

nivel de los sectores más postergados de la sociedad, con lo cual, avanzar hacia una gestión participativa es también un imperativo ético" (Ramírez, 2003: 40).

En *Desafíos de modernización de las relaciones laborales...*(2001), Patricio Frías, destacado autor en temas de desarrollo sindical, entrega los resultados de un estudio orientado a describir y socializar al empresariado los principales elementos de las experiencias positivas y exitosas de gestión participativa, las cuales -según él- representan un nuevo tipo de relaciones laborales, propio a las empresas modernas, basado en la valoración del recurso humano. Este estudio[87] buscó analizar al mismo tiempo (a) las principales políticas, dimensiones e instancias utilizadas en la gestión del recurso humano propio de las relaciones laborales modernas y participativas, (b) los niveles de productividad y de competitividad de las empresas, intentando discernir el peso e incidencia que juegan dichos estilos de gestión y (c) el rol jugado por los diversos estamentos directivos, sindicales y de trabajadores, en este tipo de las relaciones laborales. Esta investigación se basó en el supuesto general referido a que las prácticas de relaciones laborales modernas de tipo participativo pueden proyectarse en mejoramientos en los niveles de productividad y de competitividad de las empresas. Según este modelo, la "*empresa moderna, participativa, transparente, innovativa y creadora, ofrece mayores posibilidades de constituirse en ideal movilizador y base común de concertación de intereses y voluntades, y viceversa*" (Frías, 2001: 78). En este sentido, la gestión participativa se concibe como una herramienta fundamental para conseguir mejoramientos de los niveles de productividad y de competitividad de las empresas a partir de la implicación y de la autonomía de los trabajadores, ofreciéndose como la base de un desarrollo nacional moderno y competitivo.

Analizando en detalle los supuestos del autor[88], es posible constatar una visión global que –coherente a los modelos de management revisados al principio de este capítulo- pone énfasis en el aspecto valórico asociado a la participación en la empresa, así como al supuesto fundamental de coherencia entre el desarrollo personal de los trabajadores y el éxito productivo de la empresa. De hecho, este modelo establecería un proceso causal según el cual las empresas en que existe valoración del recurso humano desarrollarían políticas de gestión participativa, las que provocarían el involucramiento de los trabajadores, el que a su vez impactaría en un mejoramiento productividad y calidad. Según él, existirían gérmenes de este tipo de visión en el ámbito de las dirigencias empresariales y sindicales. Así también, las exigencias de competitividad de los mercados internacionales presionarían a favor del desarrollo de este tipo de "empresa moderna", "*tendiendo a ser desestimadas las economías basadas en una empresa autoritaria y que basen su competitividad en una mano de obra barata*" (Frías, 2001: 79).

---

[87] El estudio se realizó en 8 empresas del ámbito productivo y 3 del ámbito de servicios, tuvo un año de duración e implicó la realización de 110 entrevistas (principalmente a directivos), 13 talleres (entrevistas grupales) con operarios y administrativos, y 12 talleres con directivas sindicales. La selección y el contacto con las empresas se enmarcaron dentro de las sugerencias del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, CNPC.

[88] El autor define las siguientes hipótesis específicas que guían su investigación: (a) las políticas de participación hacen al trabajador eficiente; (b) un trabajador eficiente incrementa los niveles de productividad y calidad; (c) el trabajador crecientemente involucrado e implicado asumirá la tarea productiva como algo propio; (d) los nuevos estilos de gestión hacen de la empresa un lugar comunicacional; (e) los nuevos estilos de gestión suscitan una serie de actitudes, instancias y mecanismos que favorecen la productividad; (f) los principios del management participativo animan criterios que mejoran el trabajo con autonomía y creatividad, que mejoran la productividad y la calidad y (g) las nuevas calificaciones se combinan y maximizan todo lo anterior, y el trabajador podrá desarrollar nuevas y mejores aptitudes para realizar un trabajo eficiente y productivo (Frías, 2001: 80).

Concretamente, este estudio se organiza a partir de la comparación entre las prácticas realizadas por las empresas "modernas" (con alto desarrollo del management participativo) y las empresas "tradicionales" (con insuficientes niveles de gestión participativa)[89]. En determinados casos se distinguen además las empresas que recién se inician en los estilos participativos. Si bien esta investigación se propone originalmente evaluar cómo los estilos de gestión impactan en la productividad, la metodología utilizada entrega información referida más bien a la percepción de los diferentes actores organizacionales (cuadros superiores, supervisores, trabajadores de base y dirigentes sindicales) en relación a una serie de dimensiones del funcionamiento organizacional: las características de las tareas, el tipo de vínculo que se establece con la empresa, la relación entre trabajadores y supervisores, las condiciones de trabajo y empleo. El énfasis está puesto principalmente en chequear la percepción de los actores acerca de la existencia de estas diferentes dimensiones en la empresa y el rol que a ellos le compete en cada una.

El análisis detallado de los resultados de esta investigación resulta altamente pertinente para comprender la concepción de gestión participativa manejada por el autor, y a través suyo por el CNPC, organismo tripartito (gobierno, empresarios y trabajadores) encargado de apoyar a las empresas chilenas para enfrentar los desafíos competitivos del país, a través de la aplicación de modelos, herramientas y prácticas de mejoramiento de la gestión y de las relaciones laborales (CNPC.cl). A continuación se revisarán algunos de los contenidos más importantes que darían forma a la visión de cada actor organizacional, comenzando por la visión de los trabajadores de base, para luego analizar las visiones de los supervisores, cuadros superiores y dirigentes sindicales, respectivamente.

La percepción de los trabajadores acerca de las características del trabajo desarrollado sería altamente positiva en el caso de las empresas que habrían desarrollado la gestión participativa. Los trabajadores percibirían que la iniciativa y la capacidad para tomar decisiones es parte integrante de su trabajo, siendo asociada con su desarrollo personal y, en ese sentido, posicionándose como un aspecto buscado por los mismos trabajadores. La autonomía no excluye la necesidad percibida por los trabajadores de recurrir a los jefes para tomar decisiones más delicadas, pero se observa en general el apoyo del supervisor y libertad para ejecutar las tareas. Los trabajadores de empresas participativas reconocerían, también, la existencia de una política de polivalencia en sus empresas, pese a que manifiestan algunas críticas en cuanto a la imposibilidad de reemplazar determinadas competencias en funciones más sofisticadas y especializadas.

Otra dimensión especialmente caracterizadora de la percepción de los trabajadores de empresas "participativas" tiene que ver con el reconocimiento de la implantación y la medición de la práctica de la calidad en la empresa, la cual se percibiría como "un sistema de trabajo". En este sentido las normas de calidad (ISO 9000) son percibidas como una guía que muestra los pasos a seguir en el trabajo. Cabe señalar que estos resultados constatan el reconocimiento por parte de los trabajadores de la preocupación de la empresa por la calidad y no necesariamente a la internalización por parte de los trabajadores de esta preocupación (como en momentos se sugiere durante el análisis de resultados). El autor destaca la dialéctica entre la autonomía y la sujeción a los procedimientos impuesta por la calidad y la seguridad, la cual estaría mediatizada por la experiencia y la calidad del trabajador. En ese sentido, el rigor de las normas de calidad ISO 9000 calificaría y daría más valor a la autonomía desarrollada, puesto que exige un mayor discernimiento por parte del trabajador.

[89] Los criterios a partir de los cuales se establece esta diferenciación no son presentados por el autor, y parecen responder simplemente al juicio del CNPC.

En cuanto a la existencia del trabajo en equipo, el autor propone que –según lo recogido en las percepciones de los trabajadores- ésta seria una realidad ampliamente generalizada en todos los tipos de empresa, independientemente del desarrollo de la gestión participativa. "*En ellas el trabajador puede plantear sus problemas, conocer las alternativas de los procesos y de la marcha de la empresa, recibiendo y entregando aportes, en un proceso especialmente capacitador, formativo e integrador*" (Frías, 2001: 250). En todas las empresas primaría además la lógica cliente / proveedor y la concepción de una cadena de subprocesos.

En base a estos resultados, el autor propone que prácticamente todas las percepciones de los trabajadores relativas a las características de su trabajo se relacionarían estrechamente con los niveles de implantación del management participativo, principalmente en las empresas del sector productivo[90]. Las únicas excepciones sería la percepción acerca del cambio tecnológico, que depende de otros factores, y el trabajo en equipo, que está presente en todas las empresas. Según el autor, esto permite constatar, en la propia experiencia de los trabajadores de base, lo que especifica al management participativo. "*Los resultados muestran la concreción y efectividad de los estilos participativos y la preocupación por el recurso humano, traducidos precisamente en la capacidad de autonomía, iniciativa y delegación de tareas*" (Frías, 2001: 238).

Acerca del tipo de vínculo que establecen los trabajadores en relación a la empresa, las percepciones recogidas permiten constatar –según el autor- un alto nivel de identificación con la empresa, de conocimiento de la misión, y de valoración del trabajo en el caso de los trabajadores de empresas participativas. "*En general, especialmente en las empresas con altos niveles de management participativo, se aprecia, por parte de los trabajadores, una clara identificación con la empresa. Los trabajadores conocen su misión y sus objetivos y valoran el trabajar en la respectiva empresa. En algunos casos, incluso se muestra orgullo de esta pertenencia*" (Frías, 2001: 279). Esto se reflejaría, por ejemplo, en el apoyo al compañero y las secciones en problemas independientemente de turnos, horarios o tipos de trabajo. El autor propone que la identificación con la empresa tendría una estrecha relación con el desarrollo de políticas de management participativo, constituyendo de hecho su "resultado tangible", confirmando la apuesta de la empresa al invertir en gestión participativa. Según él, el involucramiento con la empresa permitiría enfrentar las exigencias del trabajo, sus aspectos presionantes, el esfuerzo sostenido, e incluso el sobreesfruezo en coyunturas particulares.

Por otra parte la percepción de los trabajadores acerca de las relaciones sociales en la empresa sería ampliamente positiva, especialmente en su dimensión de trato, de relación entre los pares y apoyo de los superiores. Según el autor, en las empresas con buenos niveles de gestión participativa estas dimensiones son evaluadas muy positivamente, mientras que en las empresas que recién se inician en los estilos participativos la evaluación tiende a ser de regular, principalmente hacia los superiores. Así también, los resultados mostrarían la vigencia de instancias de resolución de conflictos en empresas con altos niveles de management participativo, las cuales permitirían que predomine la colaboración. Los trabajadores percibirían que estas instancias se manifiestan principalmente en forma de reuniones *ad hoc*, o como parte de reuniones específicas y periódicas en donde se tratan los problemas y se buscan las soluciones pertinentes. Según el autor, la evaluación positiva acerca de las relaciones entre pares y del apoyo de los jefes directos en empresas con bajos estilos participativos se explicaría por la tendencia a compensar las insuficiencias de las

[90] En las empresas de servicios las dimensiones estarían presentes más transversalmente, es decir, no sólo en aquellas empresas que desarrollarían el management participativo (Frías, 2001).

relaciones laborales caracterizadas por las exigencias del mercado del trabajo que dominan el funcionamiento en este tipo de empresas.

El autor constata que en general el habitat y el ambiente de trabajo es percibido por los trabajadores entrevistados como satisfactorio, especialmente en empresas con buenos estilos de management participativo, lo que para el autor se podría explicar por la mayor consecuencia con la valoración del recurso humano declarada. En este ámbito la percepción más negativa tiene que ver con las presiones y exigencias que impone el cumplimiento de metas, la crisis económica, los clientes, los tipos de trabajo y la coyuntura de la demanda, entre otros. Según lo observado por el autor, el agravamiento de las amenazas económicas a la empresa incide en estrés para los trabajadores, gatillado por el trabajo nocturno, el temor al despido, el exceso de trabajo, las responsabilidades y las malas relaciones laborales en algunos segmentos. Los resultados mostrarían que en las empresas con altos niveles de management participativo, la intensificación de exigencias económicas se enfrentaría preferentemente a partir de la estrecha relación entre la gestión cooperativa / participativa y el involucramiento ("*tener la camiseta puesta*") (Frías, 2001: 264).

Un elemento particularmente interesante se refiere a la interpretación del autor acerca de la variedad de percepciones de los trabajadores de base respecto a las dimensiones asociadas con el reconocimiento, los salarios y la estabilidad del empleo. Incluso en las empresas con altos niveles de gestión participativa se observarían criticas por parte los trabajadores de base en relación a lo poco habitual o difícil de las felicitaciones, a lo poco frecuente de los incentivos en dinero y al predominio del reconocimiento moral por sobre el pecuniario. Según el autor, estas percepciones negativas se pueden entender explicar a partir de los obstáculos que puede encontrar la progresión del proceso participativo: "*...los estilos de management participativo, incluso en las mejores empresas, incluidas las que han obtenido los Premios de la Calidad, constituyen un proceso progresivo. Un proceso que tiende a abarcar el conjunto de la empresa, pero que puede encontrar obstáculos en determinados espacios, actividades o segmentos de trabajadores (...). Así, en una empresa con estilos muy modernos, es posible que estas políticas de reconocimiento no hayan llegado a una determinada sección o grupo de trabajadores (...). Lo que sí es claro, es que cuando estas políticas de management participativo son asumidas en forma más integral, el reconocimiento es realzado, precisamente por el peso que asume la valoración del recurso humano*" (Frías, 2001: 271).

En este mismo sentido, las percepciones de los trabajadores entrevistados –incluidos los de empresas con altos niveles de management participativo- también serían negativas en relación a los ascensos y salarios, predominando la insatisfacción frente al carácter condicionado de las posibilidades de ascenso (y dependiente de la disponibilidad de cargos), así como a la ausencia general de promociones, sin consideración de la antigüedad, de los méritos, o de la metas cumplidas. Las percepciones relativas al salario serían aún más negativas. El autor se centra en la revisión de los aspectos percibidos como compensatorios o que equilibran esta percepción negativa, tales como los beneficios sociales, los aumentos salariales por utilización de maquinaria compleja, y el reconocimiento por parte de los trabajadores que al tema del salario se asocia una in satisfacción endémica.

En cuanto a la estabilidad en el trabajo, las percepciones de los trabajadores estarían estrechamente vinculadas a la vigencia del management participativo en las empresas. En empresas con altos niveles participación la evaluación de los trabajadores sería en general positiva, especialmente motivada a la escasez de despidos en el contexto de crisis económica. En este sentido, la estabilidad en el trabajo sería una muestra de reciprocidad por parte de la empresa, una valoración del aporte y del buen desempeño del trabajador.

Según el autor, las readecuaciones constantes de las empresas amenazan constantemente la estabilidad en el empleo, lo que entra en tensión con el involucramiento y el compromiso del trabajador. Como respuesta, la inestabilidad laboral debería compensarse con un mayor reconocimiento (moral y pecuniario), y por otra, con el desarrollo de planes de reconversión y de desvinculación asistida, de modo que reflejen el compromiso de la empresa hacia el trabajador. En esta línea, se haría importante el rol del Estado en la definición de planes de desempleo y de incentivo al empleo, lo que se daría cuanta de un enfoque sistémico e integral de las relaciones laborales.

En lo que respecta a la visión de los supervisores entrevistados, los resultados de esta investigación muestran una positiva evaluación de los supervisores con respecto a las relaciones laborales en la empresa, poniendo en relieve su rol activo y su proximidad de trabajo con la gente. Los supervisores se percibirían, en ese sentido, como transmisores de la cultura y la misión de la empresa. La evaluación también sería positiva en relación a las prácticas de reconocimiento existentes en las empresas y a la centralidad de su propio rol en estas prácticas, en términos de verificar, comprobar, medir, evaluar y comunicar el reconocimiento, lo que los transformaría en eslabón calve en la cadena que liga a las gerencias y los trabajadores.

En relación a las exigencias en el trabajo, los supervisores las percibirían dentro de los límites normales, atribuyéndolas principalmente a la presión de los clientes y a las coyunturas de crisis económica. "*El supervisor cumple un rol clave como elemento dinamizador del cumplimiento de las metas de la empresa, de sus estándares de calidad, tiempos, ritmos, pausas, seguridad, etc.*" (Frías, 2001: 208). Según el autor, la percepción de los supervisores acerca de la existencia y de la conveniencia de una competencia sana y abierta entre los grupos de trabajo -así como de la existencia de diversos mecanismos para incentivarla- demostraría la internalización en la empresa de las políticas de management participativo. En el mismo sentido, los supervisores de empresas participativas percibirían y pondrían activamente en práctica los sistemas de recepción de ideas y sugerencias definidos en las empresas, incentivando este tipo de conductas por parte de los trabajadores.

En relación al compromiso de los trabajadores con la empresa, la percepción de los supervisores es que éste sí existiría y estaría vinculado estrechamente con el conocimiento y el cumplimiento de metas, manifestándose en la disposición a realizar esfuerzos extraordinario. Según el autor, el rol de los supervisores resulta también muy importante en este tema, en términos de transmitir la cultura de la empresa. Los incentivos constituyen, según las supervisores, un elemento crucial del sistema en cuanto sirven de gatilladores del compromiso de los trabajadores. De hecho, la ausencia de incentivos es evaluada por ellos como un entorpecedor del rol de supervisión, que obliga a hacer obedecer las órdenes y cumplir los plazos aunque la empresa no se preocupe de establecer un arreglo con el trabajador. En relación a los *salarios*, una parte importante de los supervisores percibiría la insatisfacción de los trabajadores, con excepción de algunos casos de grandes empresas con alto desarrollo de prácticas de gestión participativa. La principal consecuencia percibida de la insatisfacción de los trabajadores con los salarios se refiere a la desmotivación y la disminución del involucramiento hacia la empresa.

Los supervisores de empresas participativas entrevistados percibirían una fuerte preocupación por la calidad en sus empresas, identificándola como una preocupación emblemática que integraría y movilizaría a los diversos estamentos, dando contenido a todas las políticas participativas, y exigiendo un rol de primera importancia para el supervisor. De la misma forma, los supervisores percibirían la relevancia para la empresa moderna de promover la flexibilidad y multifuncionalidad de cada trabajador, en términos de la socialización del conocimiento acerca del trabajo. Así también, los supervisores percibirían la

necesidad de su rol activo en relación a las prácticas de mejoramiento continuo, específicamente en forma de mediador y de impulsor de los equipos. En este sentido, los supervisores percibirían una estrecha vinculación entre el desarrollo de lógicas participativas y el de las prácticas de mejoramiento continuo.

En lo que respecta a las visiones de los cuadros superiores entrevistados, estas reflejarían una fuerte internalización tanto de la misión y objetivos de la empresa, de las filosofía de relaciones cooperativas, como de las políticas de gestión participativa y de recursos humanos definidas a nivel de empresa. Es decir, los cuadros entrevistados no sólo percibirían claramente la existencia de cada una de estas dimensiones, sino que manifestarían un profundo acuerdo con sus principios.

Por su parte, los dirigentes sindicales entrevistados manifestarían una evaluación positiva acerca de las características del trabajo en las diferentes empresas, y principalmente en empresas productivas, expresadas en los buenos niveles de autonomía y de capacidad de iniciativa de los trabajadores. Los dirigentes reconocerían además un proceso progresivo de delegación de facultades y tareas, y lo vinculan con el nuevo rol que debe asumir la supervisión, principalmente orientado a la facilitación. Los resultados presentados se centran en la discusión de los sindicatos acerca del rol de facilitación o de barrera que ejercen los supervisores en relación a la voluntad de la empresa de delegar poder, en donde la evaluación es bastante negativa, proponiéndose incluso la supresión de este cargo. El planteamiento de los dirigentes sindicales se centra en la necesidad que el supervisor baje a la faena, que la alianza estratégica baje más, transformándose en un integrante más del equipo de trabajo. Según el autor, estas críticas referidas al obstáculo ejercido por los supervisores para el logro de un mayor empoderamiento de los trabajadores debe ser interpretada como una muestra el alto nivel de desarrollo que poseen las dimensiones de autonomía, iniciativa y delegación en las empresas que han desarrollado al gestión participativa. El autor reconoce el papel del sindicato como líder de los estilos participativos en las empresas que han desarrollado management participativo, destacando incluso el rol activo que algún sindicato tuvo en la formación de los propios supervisores.

Los resultados de este estudio mostrarían que los dirigentes sindicales perciben el cambio tecnológico en las empresas como un fenómeno enriquecedor, especialmente porque implicaría capacitación para el trabajador y redundaría en aumentos salariales asociados a la mayor productividad y competitividad, lo que precisamente haría tolerable la mayor carga de trabajo que implica su introducción. Los dirigentes sindicales evaluarían positivamente también la preocupación de la empresa por la calidad y por la capacitación. Con respecto a la polivalencia, los dirigentes sindicales condicionan su aceptación en la medida que garantice una mayor empleabilidad y perfeccionamiento del trabajador, evitando caer en una situación de exceso de trabajo ligada a la necesidad de abaratar costos. Por otra parte, los dirigentes reconocerían la existencia y la fortaleza del trabajo en equipo y de las instancias de participación en las empresas, destacando el importante rol que juega el sindicato en cuanto impulsor de este tipo de instancias. Sus críticas aquí se refieren principalmente a la insuficiencia en el desarrollo de estas políticas.

En cuanto al estado de las relaciones laborales, los dirigentes sindicales reconocerían un cambio cultural en lo referente al trato del supervisor hacia los trabajadores. Aquí destaca además la percepción acerca del rol activo de los dirigentes sindicales en relación al trato entre compañeros, así como a su papel activo de mediación en caso que falle las instancias de resolución de conflictos entre jefes y trabajadores. En relación a este tema, los dirigentes sindicales insisten en legitimar su función de presionar la "*proactividad del supervisor*" (Frías, 2001: 301).

En otro ámbito, las percepciones de los dirigentes sindicales enfatizarían su rol activo frente a las presiones y exigencias del trabajo al interior de la empresa, así como su insistencia en recalcar las capacidades de autogestión de los equipos de trabajadores. El autor destaca la visión amplia que poseen los dirigentes para comprender las exigencias de trabajo, las cuales se vinculan directamente con factores globales de la productividad de la empresa. El tema de las condiciones de trabajo incidiría directamente en la relación dirigente-bases y redunda en presiones para que asuman un rol reivindicativo tradicional. Según estos resultados, los dirigentes sindicales reconocen que una de las dimensiones principales de su función se refiere a la reivindicación de reconocimiento (pecuniario) para los trabajadores, destacándose su rol activo en lo que se refiere al reconocimiento por el cumplimiento de metas, con énfasis en la formalización y en la divulgación de los acuerdos y contratos alcanzados. En cuanto a los salarios, los resultados mostrarían la insatisfacción general de los dirigentes entrevistados. Percibido también como un aspecto fundamental de su función, los dirigentes sindicales perciben positivamente los resultados alcanzados en relación a la estabilidad en el trabajo, principalmente en las empresas con altos niveles de desarrollo de la gestión participativa.

Finalmente, los dirigentes sindicales de empresas que han desarrollado management participativo perciben un alto nivel de identificación del personal hacia la empresa, lo que según el autor confirmaría la funcionalidad de estas políticas para incidir en una identificación que suscita la motivación, permitiendo enfrentar las exigencias del trabajo. En cuanto a la evaluación directa de las políticas participativas, los dirigentes dan luces acerca de la débil posición de este tipo de políticas frente a la fuerza de fenómenos globales tales como ventas o fusiones de empresas.

A medida que presenta los resultados del estudio, el autor devela un modelo interpretativo acerca de cómo se gestan y operan las políticas del management participativo en las empresas. Si bien este modelo se basaría en los resultados de la investigación, la distancia entre las percepciones recogidas en el estudio y el carácter global de los mecanismos propuestos hacen pensar que éste responde más bien por un intento de presentar sistemática y convincentemente los potenciales beneficios a los cuales llevaría el desarrollo de una política de gestión participativa en las empresas.

Este modelo propone que el estilo de gestión basado en las relaciones laborales cooperativas (que en los casos más acabados puede contar con el apoyo sindical) además de buscar frutos a nivel de *productividad* se fundamentaría y se centraría en la *valoración y en el desarrollo del recurso humano*. En este marco, el desarrollo del recurso humano se encontraría garantizado por un conjunto mínimo de *condiciones y características del trabajo*: autonomía, capacidad de iniciativa, delegación de tareas y responsabilidades, trabajo en equipo, instancias de participación de la empresa, polivalencia, involucramiento con la calidad y capacitación vinculada al cambio tecnológico.

Según este esquema, la expresión social del desarrollo humano sería un *clima de relaciones humanas positivas*, que podría entenderse como la proyección y a la vez la verificación de las relaciones laborales cooperativas. Así también, la gestión basada en el desarrollo del recurso humano se traduciría en la *identificación* del trabajador con la empresa, la cual daría cuenta de la valoración del trabajo, la asimilación de la misión de la empresa y el involucramiento hacia ella. Ahora bien, el trabajo orientado el desarrollo de las personas se encontraría en medio de una profunda tensión entre los *elementos exigentes* inherentes a todo trabajo (presiones y exigencias, control, condiciones de trabajo) y los aspectos positivos asociados a las retribuciones (reconocimiento, premios, estímulos, ascensos, promociones, salario, estabilidad en el trabajo). Esta tensión explicaría la dinámica del modelo, y en caso de prevalecer los aspectos positivos (de satisfacción) se produciría la

identificación con la empresa y consecuentemente el logro de los frutos esperados en términos de productividad, calidad y competitividad. "*En la medida que priman los aspectos de desarrollo, y estos elementos exigentes son superados por las dimensiones positivas o de satisfacción, ello se traducirá, evidentemente, en una identificación del trabajador con la empresa. Ello redundará en la mejor obtención de frutos esperados (...) Por el contrario, este desarrollo del recurso humano puede no ser logrado suficientemente y pesar más los aspectos o dimensiones exigentes. O bien, es posible que dichos aspectos de desarrollo no estén suficientemente consolidados como para contrarrestarlos. O bien –lo que viene a ser casi lo mismo- puede suceder que los aspectos positivos del trabajo no sean tan apreciables. En todos estos casos, es muy probable que la identificación con el trabajo y la empresa no sea tan adecuada, y los frutos no sean los mejores esperados...*" (Frías, 2001: 233).

El autor concluye en torno al estrecho vínculo que existiría entre los estilos participativos y los logros productivos, lo que se evidenciaría en el buen desempeño de las empresas estudiadas, el cual es atribuido en la mayor parte de los casos (tanto por empresarios como por trabajadores) al involucramiento del recurso humano. Para el autor, los resultados obtenidos en este estudio entregan potentes razones para que se produzca una multiplicación de estos estilos modernos de gestión. Estas razones tienen que ver con el éxito de las empresas participativas, su fortaleza para enfrentar escenarios de crisis económica, así como el impacto positivo de estas políticas a nivel de la satisfacción, del clima laboral, del rendimiento, de la calidad del trabajo y del compromiso del trabajador. La gestión participativa influiría además en el logro de paz social y el consecuente ahorro de recursos que implica a la empresa, así como la fortaleza de contar con sindicatos serios, independientes y participativos.

Precisamente en relación a los sindicatos, el autor subraya el rol activo que éstos tienen en las empresas que implementan este tipo de relaciones laborales, así como la posibilidad que éstas ofrecen a los propios sindicatos para transformarse en incentivador de estas políticas sin perder su carácter luchador y reivindicativo. El autor propone el desarrollo de una lógica sindical de "implicación negociada", que implicaría un rol de referente y de garante de las relaciones laborales cooperativas. Según el autor, este nuevo rol ofrecería incluso nuevos horizontes a nuestro debilitado sindicalismo nacional.

Finalmente, el autor enfatiza la importancia que pueden asumir los estilos de management participativo en el trabajo de extensión y de profundización de la democracia en la sociedad política y civil. Este tipo de relaciones laborales ofrecería, en este sentido, la posibilidad de una nueva identidad de los actores laborales en la empresa, lo que permitiría superar las orientaciones meramente reivindicativas centradas en la tradicional defensa económica y laboral, sin consideración de la realidad integral de la empresa. "*Se trata, por consiguiente, de recomponer el actor sindical, de estabilizar un sistema de nuevas interacciones entre grupos de trabajo, para definir nuevas comunidades de trabajo portadoras de un imaginario colectivo diferente al tradicional. Así, una nueva cultura de referencia podría nacer de esta acción, fundando una nueva "cultura de productores". Una nueva cultura de empresa, que vaya reuniendo el* homo faber *y el* homo sapiens. *El sindicato podría entonces llegar a ser el federador de esas colectividades de trabajo. Su objetivo seria el de reforzar esta nueva identidad en ciernes, para llegar a hacerla operatoria, abriéndose a nuevas formas de auténtica gestión participativa*" (Frías, 2001: 382).

2.3 La gestión de la implicación en la empresa

La noción de gestión participativa corresponde a un momento histórico y a un ámbito de acción específico en la gestión de personas en la empresa, a través del cual se expresó puntualmente la ideología managerial de la movilización permanente. En este sentido, el agotamiento que frecuentemente sufren las iniciativas de gestión participativa debe vincularse a los supuestos y herramientas específicas a esta noción.

No obstante, la centralidad otorgada por los modelos contemporáneos de gestión al fenómeno de la implicación de las personas en torno al sistema de valores y a la cultura de la empresa permite sostener que la ideología de la movilización permanente de las personas no ha dejado de renovarse permanentemente.

Esta revisión se centrará en primer lugar en el abordaje que la psicología organizacional (de inspiración norteamericana) ha hecho del fenómeno de la implicación en la empresa, en donde se observa un sistemático esfuerzo por aislar los factores que más influyen en los procesos de implicación individual en la empresa, de manera de ofrecer instrumentos concretos que permitan la movilización de los recursos humanos.

Luego, se destinará un espacio particular a la comprensión de las nuevas lógicas de autoridad tendientes a la movilización de los trabajadores, , ya que por una parte las prácticas basadas en la participación de los trabajadores cuestionarían profundamente los fundamentos de la autoridad tradicionalmente practicados, y por otra, sería precisamente el actor jerárquico de primera línea quien sufre y debe gestionar directamente las incoherencias del modelo managerial de la movilización permanente.

Posteriormente, se analizará el interés del management por gestionar las dinámicas culturales a fin de generar la implicación de las personas hacia la empresa. Se revisarán las herramientas con que cuenta para hacerlo, así como las profundas dificultades con que sistemáticamente se encuentra. Se apelará además a algunos modelos provenientes de la sociología organizacional, que permitirán clarificar la verdadera naturaleza de los procesos culturales en las empresas contemporáneas.

Finalmente, la revisión se centrará específicamente en la noción de gestión de recursos humanos, la que daría cuenta de la profunda legitimación de los principios de movilización de las personas en la empresa contemporánea. La gestión de recursos humanos, en ese sentido, también traduce una concepción de la vida en la empresa basada en la compatibilidad y sinergia entre el desarrollo personal de los trabajadores y el logro de los objetivos de eficacia de la empresa.

La búsqueda de implicación individual en la empresa

La escuela de las *Relaciones Humanas* y la *Psicología Organizacional* norteamericana fundaron sus modelos de participación en el trabajo en torno al concepto de motivación, el cual generalmente fue concebido como un movimiento desencadenado por la necesidad de reducir una tensión. Los modelos posteriores de la motivación, ya sea en torno a las expectativas de la persona o a la interacción con el ambiente, si bien sobrepasan la rigidez y la simplicidad de los modelos de necesidades, se focalizan en los procesos individuales que impulsan a la persona a la acción, reflejada principalmente en términos de desempeño en el trabajo. La noción de *implicación*[91] en el trabajo –que actualmente inunda la totalidad de

[91] Hemos privilegiado utilizar el concepto de *implicación* al de *compromiso*, pese a que ambos han sido utilizados en la literatura para traducir el término inglés *commitment*. En francés, este concepto

modelos de gestión de personas- puede comprenderse, en ese sentido, como un concepto complementario al de motivación, centrado más bien en la relación de la persona con la organización, que permitirá comprender la *orientación* dada a la energía surgida de los procesos motivacionales (Michel, 2000).

Maurice Thévenet (1992, 2000) hace un vínculo directo entre la lógica de la movilización del personal propia de los modelos contemporáneos de management y la búsqueda de implicación en la empresa, en cuanto esta noción posee como objeto central el desarrollo del desempeño de la persona a través de una relación más estrecha a la empresa y a sus políticas o valores. El interés del management contemporáneo por el concepto de implicación –evidente desde la década de los ochenta- se basaría en una serie de nuevas necesidades a las cuales debe hacer frente la empresa: la adaptación pasiva y activa al entorno, el compromiso frente a las situaciones cambiantes, la descentralización y la consideración de los proyectos personales de las personas. A través de la implicación, la empresa intentaría dar respuesta también a los clásicos requerimientos de cohesión interna y desempeño de las personas. Según este autor, el desarrollo de la implicación se basa necesariamente en tres condiciones, la apropiación del trabajo, la coherencia de la organización (vinculada a los valores y a la cultura de la empresa) y a la reciprocidad del intercambio.

Para Sandra Michel (1994) la dificultad para diferenciar teóricamente los conceptos de motivación e implicación proviene del hecho que las dos nociones se traducen en manifestaciones comparables: compromiso, seriedad, concentración, importancia otorgada al trabajo en relación a los demás espacios vitales, disponibilidad, placer y sufrimiento significativos. En términos generales, esta autora considera que la implicación se refiere a la manera según el individuo se proyecta y se identifica en su trabajo, que desemboca en el tipo de relación que establece con la organización y con el trabajo. El concepto de motivación, en cambio, daría cuenta de un fenómeno mucho más amplio que hace referencia al proyecto personal y a la manera en que éste va a modificarse según las experiencias vitales. La motivación es una dinámica, una energía que impulsa a la acción, que orienta la energía de los individuos, y en ese sentido, se sitúa mucho más claramente en el registro de la personalidad.

Para esta autora, cada uno de los modelos teóricos de la motivación contempla implícita o explícitamente una noción particular de implicación, que según cada perspectiva de análisis será más o menos relevante para la comprensión del comportamiento de la persona en el trabajo. Así, en la visión de la motivación organizada a partir de la búsqueda mecánica de satisfacción de *necesidades*, la implicación no es sino un comportamiento que da cuenta y comprueba la motivación, y como tal no aporta de manera importante para el análisis. Ahora bien, desde que las teorías motivacionales incluyen la comprensión de los *rasgos* psicológicos del individuo, y la motivación pasa a ser asimilada a los intereses propios de la estructura de personalidad, la implicación –vista como un rasgo de personalidad- se

---

también ha sido traducido en torno a dos palabras, *engagement* e *implication* (Meyer y Allen, 1991). Según nuestra visión, el término implicación parece más apropiado para expresar el estado psicológico que caracteriza la relación global que establece el empleado con la organización, evitando además la posible confusión con la acepción de *acuerdo* también presente en la noción de *compromiso* (*compromise* en inglés, *compromis* en francés). Según Rojot (1992), el término *implicación* da cuenta del vinculo individuo-organización establecido preferentemente en términos de creencias, mientras que la noción de *compromiso* (engagement) refleja el vínculo individuo-empleo o individuo-puesto de trabajo materializado esencialmente en términos de acción. En este sentido, la noción de compromiso se acercaría al término inglés *involvement*, generalmente asociado más directamente a la acción de participar.

hace un concepto altamente relevante para la medición y la predicción de los comportamientos en el trabajo. Esta visión, profundamente asentada en las representaciones de los actores organizacionales, estaría a la base de la tradicional confusión entre motivación e implicación: las empresas dicen necesitar personas motivadas, cuando en rigor lo que buscan son personas implicadas. Por su parte, en las teorías de las *expectativas*, que explican el proceso motivacional a partir de la articulación entre la expectación a conseguir los resultados, la instrumentalidad a ellos asociada y la valencia de las recompensas, la implicación adquiere una connotación altamente racional. Ésta se asocia a la valorización que la persona hace del trabajo, y en este sentido se centra en el intercambio entre la persona y la organización, siendo operacionalizada en términos de los costos que la persona vincula al hecho quedarse o a partir de la empresa.

Finalmente, esta autora identifica (y adhiere a) una visión de la personalidad y de la motivación que denomina "interaccionista", cercana a las perspectivas sistémicas, la que sería especialmente dominante en la teoría psicológica contemporánea. Aquí, la motivación es entendida como una dinámica central en el encuentro de la persona con la organización, ya que da cuenta de la significación que la persona hace de un evento social, orientando el dinamismo fundamental del individuo. La implicación adquiere en esta perspectiva una importancia central ya que da cuenta de mejor manera que la noción de motivación de la complejidad de los procesos de atribución y de significación desarrollados por las personas en situación social. Según esta lógica, ni la implicación ni la motivación existen en sí, independientemente a la confrontación con el trabajo concreto. "*Lo que pre-existe, por parte del individuo, es probable y únicamente la búsqueda de sentido a su acción, y así también, la organización necesita apoyarse en un sentido para integrar y crear un colectivo de producción*" [92] (Michel, 1995: 396).

En la orientación "interaccionista", la implicación se referiría tanto la actitud de base de *identificación* y de *compromiso* de la persona en la organización así como el resultado conductual que resulta de ella, el *no-retraimiento*. Así definida, la identificación reflejaría a la vez la fuerte creencia y la aceptación de los objetivos y valores organizacionales, la voluntad de realizar esfuerzos considerables por la organización, así como la decidida intención de continuar perteneciendo a ella (Thévenet, 1992).

Entre los fundadores de los modelos utilizados actualmente en psicología organizacional para comprender este fenómeno, Meyer y Allen (1991) definen la implicación (*commitment*) en cuanto "*un estado psicológico que* (a) *caracteriza la relación del empleado a su organización, el cual* (b) *tiene efectos sobre su decisión de quedarse o de no continuar siendo miembro de la empresa*" (Meyer y Allen, 1991: 67)[93]. Estos autores elaboran un modelo tridimensional de la implicación a partir de tres temáticas presentes en la literatura acerca del concepto: el compromiso afectivo hacia la organización, los costos vinculados a desvincularse de la organización, y la sensación de obligación de quedarse en la en organización. Esto les lleva a distinguir tres formas de implicación (afectiva, de continuación, y normativa), las cuales deben ser entendidas como componentes de la implicación en cuanto estado psicológico global. Cada una de las formas de implicación se desarrollaría a partir de experiencias de naturaleza diferente, provocando además implicaciones comportamentales diferentes.

En una revisión acerca del desarrollo teórico y empírico del concepto de implicación (*commitment*), Bentein et al. (2000) enfatizan que se trata de un concepto multidimensional, tanto desde el punto de vista de la forma como del objeto (o entidad) con el cual se establece

[92] Traducción libre desde el francés.
[93] Traducción libre desde el inglés.

la implicación. Así, las tres formas elementales del modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991), deben ser cruzadas con los cinco objetos o entidades hacia las cuales la investigación psicológica ha detectado que se establece la implicación: la empresa (el mayormente estudiado), la profesión, el superior jerárquico, el grupo de trabajo y los clientes de la empresa. La matriz que se crea (de 15 casillas) da cuenta de la complejidad del fenómeno estudiado, abriendo la posibilidad de dinámicas tanto de interdependencia como de conflicto entre las diferentes formas de implicación, asociadas a los objetivos y valores propios a cada objeto o entidad.

Según estos autores, la *implicación afectiva* habría sido la forma de implicación más estudiada en la investigación psicológica y se refiere al apego emocional –desarrollado a partir de experiencias positivas y vivenciado en términos de *deseo*- que caracteriza al vínculo que establece el empleado con la empresa o con los demás objetos antes señalados. Según las constataciones empíricas revisadas por estos autores, la implicación afectiva estaría positivamente relacionada con cuatro tipos de mecanismos: el sentimiento de estar apoyado y considerado, la percepción de justicia acerca de los procedimientos aplicados en la institución (se atribuye mayor valor a la equidad que al resultado), el sentimiento de importancia personal asociado a las contribuciones que se hace a la empresa, y el sentimiento de realización personal vinculado a las propias necesidades y objetivos satisfechos en la empresa. La implicación afectiva constituiría una variable importante para predecir comportamientos y actitudes tales como partida voluntaria de una empresa, el ausentismo, el desempeño vinculado al rol, el desempeño contextual (las contribuciones voluntarias al la eficacia organizacional no explícitamente reconocidas por el sistema de recompensas) y el bienestar de la persona (Bentein et al., 2000).

Por su parte, la *implicación de continuación (*o *calculada)*, se relacionaría con la vivencia de *costos* asociada a una posible ruptura del vínculo contractual con la empresa o con otro objeto. Toda acción o evento que según la percepción de la persona pueda aumentar los costos asociados al partir va a reforzar este tipo de implicación. Los mecanismos que influyen en este tipo de implicación, según las investigaciones, tendrían que ver con la percepción de disponibilidad de alternativas de empleo y con lo que la persona haya invertido (en tiempo, esfuerzos o dinero) para adaptarse a la empresa (o frente a los otros objetos de implicación), los cuales que potencialmente perdería en el caso de partir. Los resultados empíricos desarrollados durante los últimos años mostrarían una relación negativa y relativamente débil entre este tipo de implicación y los comportamientos específicos esperados de la persona en el trabajo: el desempeño, la no-rotación, el no-ausentismo y el bienestar.

Finalmente, la *implicación normativa* representa la actitud de lealtad hacia la empresa derivada del sentimiento de obligación moral hacia ella, por lo que la vivencia característica es la del *deber*. Esta forma de implicación tendría que ver fundamentalmente con los procesos de socialización del individuo, los que van a influenciar en su percepción general acerca del carácter apropiado de determinados comportamientos y actitudes, y particularmente en las creencias interiorizadas acerca de la lealtad que la persona debe demostrar ante una entidad. En este sentido, Paillé (2002) define la implicación normativa como una actitud multidimensional que reposa sobre la aceptación de los valores organizacionales, el sentimiento de fidelidad hacia la empresa y un contrato moral establecido con el marco social de la empresa. Uno de los mecanismos puntuales que ha sido estudiado como determinante de la implicación normativa es la obligación de reciprocidad sentida por el individuo frente a la inversión que la empresa (u otro objeto de implicación) haya hecho hacia él. Así también, esta forma de implicación ha sido conceptualizada en términos del contrato psicológico que une a la persona con el objeto de implicación, es decir, al conjunto de creencias en cuanto a las obligaciones recíprocas que

vinculan a las dos partes involucradas en una relación de intercambio. Según los resultados de las investigaciones revisadas, la implicación normativa influiría moderadamente en la explicación de los comportamientos y actitudes de los empleados.

El tratamiento teórico que la psicología de las organizaciones ha hecho en torno al concepto de implicación organizacional –y principalmente la investigación empírica desarrollada poseen un fuerte componente práctico, orientado a la compresión del impacto de la implicación en la eficacia de la empresa, así como a la identificación de las formas efectivas de influir en los niveles de implicación de sus empleados. En este sentido, las investigaciones acerca de la influencia efectiva de las prácticas de recursos humanos en la implicación del personal habrían estado centradas básicamente en la implicación de tipo afectiva.

En el dominio del reclutamiento y de la selección, por ejemplo, se ha detectado que el hecho de entregar descripciones de funciones realistas a los candidatos puede aumentar su implicación afectiva posterior. Así también, las investigaciones muestran que es posible seleccionar a los individuos que tienen una mayor propensión a implicarse, la que sería función tanto de características personales, de las expectativas, así como de las variables vinculadas a la elección de la empresa. En cuanto al impacto de las prácticas de socialización y de formación sobre la implicación afectiva de las personas, éste parece especialmente evidente cuando los involucrados perciban apoyo por parte de los miembros más antiguos de la empresa. Por otra parte, las políticas de promoción afectan significativamente la implicación de los empleados, no sólo cuando ellos son promovidos sino cuando perciben la existencia de una política real de promoción interna. Según estos autores, las investigaciones mostrarían que las evaluaciones de desempeño negativas al principio de la carrera determinarían fuertemente la poca implicación posterior, así como el hecho de no recibir promoción puede aumentar la implicación de continuación, principalmente en el caso de los empleados más antiguos. En cuanto a las políticas salariales, se ha constatado el impacto positivo de las políticas de participación en la propiedad (acciones) sobre la implicación del conjunto del personal (más allá de los implicados directamente con estas iniciativas). Así también, la disponibilidad de ciertas ventajas tales como horarios flexibles, seguros colectivos o salas-cuna puede aumentar la implicación afectiva de los empleados, siempre y cuando exista la percepción de una norma de equidad en su distribución.

Finalmente, estos autores analizan las posibles transformaciones de la implicación organizacional en función de los procesos de reestructuración de las empresas. Según las investigaciones realizadas, los contextos de reestructuración podrían provocar modificaciones tanto en la naturaleza y los objetos de implicación, siendo posible que los empleados reorienten su implicación hacia objetos que les parezcan más cercanos que la empresa, tales como el grupo de trabajo, la profesión, el sindicato o la carrera profesional. En este mismo sentido, los autores hacen notar el impacto negativo de los contextos de cambio organizacional sobre la implicación afectiva hacia la empresa, el cual estaría mediado -según los resultados empíricos- por la percepción de los empleados acerca de la justicia y la comunicación asociada a los procedimientos y a las decisiones. Estos elementos mediadores ofrecerían importantes pistas de acción "*sobre las cuales pueden concentrarse los encargados de la gestión y los psicólogos del trabajo a fin de mantener un nivel aceptable de implicación por parte del personal, a pesar del contexto organizacional difícil*" [94] (Bentein et al., 2000: 18).

[94] Traducción libre desde el francés.

Las transformaciones del rol de animación

Sin lugar a dudas, una de las dinámicas que más fuertemente se ven afectadas con la instauración de lógicas de movilización de los trabajadores y de espacios de participación en el trabajo es la que concierne la relación directa establecida entre el grupo de trabajo o las personas que los componen y la supervisión a cargo, la que debe asumir nuevos roles de animación radicalmente opuestos a la focalización exclusiva en el control que caracterizaba a su actividad en las lógicas tradicionales de organización del trabajo. De hecho, la mayor parte de los planes de cambio orientados a la implementación de las nuevas lógicas de gestión no sólo otorgan una gran cantidad de energías al tema de los nuevos roles de supervisión sino que continuamente los fracasos en dichos procesos son atribuidos a la rigidez de mentalidades y de estilos de quienes deben ejercen esta nueva función de animación.

Según Martin (1994), el efecto más espectacular y más durable de las iniciativas de participación directa concierne probablemente al cambio del estilo de las relaciones entre los ejecutantes y la primera línea de la supervisión, el que se expresa en una mayor cooperación en las relaciones, una mayor legitimidad de la palabra de los ejecutantes y la creación de nuevas normas internas a los grupos, diferentes de aquellas de tipo clandestino que los mismos grupos generaban en la lógica taylorista. Ahora bien, señala el autor, estos cambios no muestran una nueva forma de reconocimiento mutuo entre los actores, sino que se presentan más bien como una banalización de las relaciones. Por otra parte, rápidamente se harán notar los efectos secundarios de estas transformaciones: la aumentación de rupturas por las incitaciones selectivas a participar y por la flexibilidad, el repliegue individualista producto de un contexto de crisis del empleo y la permanencia de los status que siguen sin cambiar, incluso si los roles son modificados.

Se hace pertinente en este punto centrarnos específicamente en las nuevas exigencias que las nuevas lógicas de movilización de las personas a imponen a los managers o supervisores que están directamente en relación con los ejecutantes. Dos aspectos parecen especialmente relevantes para este propósito, el primero concierne a los nuevos fundamentos a partir de los cuales este tipo de actor deberá basar su autoridad, y el segundo se refiere a la forma en que los managers vivencian y gestionan las contradicciones y ambigüedades propias al modelo de movilización.

Sainsaulieu (1996) propone un doble movimiento de legitimación de la autoridad que se desarrolla constantemente en las empresas: por una parte, la búsqueda de comunidad humana basada ya sea en el oficio o en la integración, y por otra, la permanentemente renovada atención a reglas posibles de provocar una diferenciación entre los actores del desarrollo. Según este autor, los tres fundamentos *weberianos* de la autoridad (tradición, carisma y racionalidad legal) coexistirían en cada época, ya que en todo momento se requeriría la afirmación de tradiciones sociales fuertes, la vivencia simultánea de crisis de las regulaciones anteriores, y la invención de nuevas racionalidades.

En este sentido, en los procesos de modernización de los años 80 el fundamento de la tradición se reflejó en el interés por desarrollar las nociones de oficio y de cultura de empresa, mientras que el fundamento carismático se manifestó en exaltar la crisis del compromiso social taylorista y las figuras del jefe de empresa y del consultor. El management participativo daba cuenta, por su parte, del fundamento de autoridad de tipo racional legal. Ahora bien, los fenómenos de transformación de la empresa en los años 90, desatados a partir de la mundialización de la economía, dan paso a nuevos contenidos relativos a los fundamentos de la autoridad, los cuales se relacionan con el desarrollo de comunidades de empresa (tradición), con el enfrentamiento de la crisis del empleo y de las

relaciones sociales (carisma) y con la puesta en debate entre los proyectos personales y las finalidades de la empresa (racional-legal).

De esta forma, el ejercicio participativo contemporáneo daría cuenta de un nuevo fundamento racional al ejercicio de la autoridad en la empresa, de tipo psicosociológico, en donde la autoridad debe mostrarse capaz de escuchar, de analizar situaciones evolutivas, atender a los procesos de creatividad y reconocer el valor de individuos y grupos. El nuevo tipo de autoridad, en este sentido, se caracteriza porque debe ser capaz de acompañar la doble experiencia referida tanto de elaboración de reglas y de procedimientos de trabajo como al acompañamiento de las trayectorias individuales estimuladas por las políticas de movilidad y de flexibilidad organizacional. El nuevo tipo de autoridad va a ser legítimo en cuanto sea capaz de producir la síntesis entre lo *individual* y lo *colectivo* en el espacio concreto de producción, con la capacidad de provocar la expresión y el debate en torno al futuro de la empresa, a partir de un compromiso (acuerdo) entre lógicas de diferente naturaleza: los proyectos de evolución y de movilidad, la preocupación por el resultado de la empresa, los ambientes profesionales y las comunidades que se sienten amenazadas (Sainsaulieu, 1996).

La lógica de la movilización promovida por los modelos de gestión reposa fuertemente en la capacidad del manager para provocar la implicación de los trabajadores en torno al trabajo grupal o a los valores y objetivos de la empresa. En este sentido, la *ilusión del management*, según Le Goff (1996b) se refiere a la creencia según la cual a través del conocimiento de una serie de mecanismos comportamentales es posible aumentar la implicación de los individuos en el trabajo, y a través de esto acrecentar la productividad (tal como se analizó al comienzo de este capítulo). Esta lógica reduce la actividad de supervisión a una simple cuestión de competencias referidas a desencadenar comportamientos específicos a partir de la correcta utilización de estímulos. El lenguaje, en esta misma línea, se transforma simplemente en un instrumento de movilización y de comunicación que permitiría administrar la información.

Lejos de tal concepción del funcionamiento organizacional, y basado en las formas en que los propios managers (supervisores) describen su actividad, el autor propone que el rol efectivo del management (la supervisión) de personas en la empresa engloba mucho más elementos que la sola movilización de competencias puntuales, sino que, por el contrario, refleja una compleja actividad posible de ser descompuesta a partir de cuatro dimensiones.

La primera dimensión tiene que ver con una *ética en situación*, en cuanto a la referencia constante por parte de los managers a determinados principios, no necesariamente compartidos por todo el mundo, que sólo tienen sentido cuando se les concretiza en las situaciones puntuales que deben enfrentar. Estos valores están referidos principalmente a evitar la manipulación en la dirección de personas en la empresa, y se refieren específicamente a la *coherencia*, al "*coraje para decir las cosas*", al *respeto* (distancia) *del otro* y a la *modestia* (Le Goff, 1996b: 89). El carácter eminentemente situacional de esta dimensión ética se evidencia en que los principios guardan sentido y efectividad exclusivamente en el momento en que las prácticas de gestión se confrontan a las situaciones concretas de trabajo, lo que permite constatar, según el autor, lo superfluo e inútil de una formalización y de una proclamación de estos principios como modelos generales de referencia o normas a aplicar.

En segundo lugar, el autor da cuenta de una serie de temas que permanente enmarcan la actividad de supervisión, que no corresponden a competencias precisas sino que pertenecen más bien a maneras de ser, a *cualidades humanas de base* indispensables, referidas a la personalidad y desarrolladas en la educación temprana: la *capacidad de decidir*, la *calidad de la palabra* y la *escucha*. Estas cualidades determinarían una manera

global de ser en el trabajo que, según los propios managers, resulta indispensable para adquirir excelencia en la actividad.

La tercera dimensión propia de la actividad de management tiene que ver con el *saber-hacer de la dirección de personas*, referido directamente al ámbito de las relaciones humanas. Lejos de corresponder a la aplicación de técnicas y de métodos, este saber-hacer se basa en la experiencia humana (profesional y extra-profesional), implicando una suerte de sabiduría práctica que sabe sacar enseñanzas de lo vivido. Se expresa en algunos elementos clave, como el saber *conciliar y negociar*, *conocer a las personas y sus competencias*, *hacer prueba de tacto* y *humanizar las relaciones de trabajo* (Le Goff, 1996b).

La última dimensión se centra en las *competencias operacionales* referidas a la resolución de problemas prácticos de la organización y de la dirección de personas en el trabajo: *capacidad de análisis y de síntesis*, de *comunicación* y de *argumentación*. Ellas implican mecanismos intelectuales y prácticos que permiten movilizar los conocimientos y los *saber-hacer* en una perspectiva directa de eficacia.

La distinción entre estas cuatro dimensiones, según el autor, permite criticar las lógicas dominantes en materia de movilización, especialmente a aquellas referidas a la formación al management, que se focalizan exclusivamente en la adquisición de competencias inmediatamente operacionales, obviando la complejidad de aspectos éticos, de cualidades humanas y de saber-hacer interpersonal esenciales para el contacto efectivo entre managers y trabajadores.

Según este autor, la supervisión de terreno sufre particularmente las contradicciones del modelo de la movilización permanente, en cuanto se encuentra en una situación extremadamente paradójica. Por una parte, es quien debe hacer el llamado concreto a la autonomía y a la responsabilidad de todos, siguiendo las orientaciones fundamentales de la lógica managerial. Por otro, es quien constata más directamente lo alejadas de estas orientaciones retóricas de la realidad concreta, debiendo desarrollar prácticas tradicionales de encuadramiento y dirección de los trabajadores, referidas a la aplicación de "contratos de objetivos", de la intensificación general del trabajo, de múltiples y complejos sistemas de evaluación individual y grupal, así como de diversos sistemas de control individual y grupal. Así también, los managers en su actividad cotidiana deben –contradictoriamente- hacer la invitación a la implicación y al mismo tiempo ser agentes activos de los procesos de reestructuración y de reducción de efectivos, debiendo ejecutar las consignas de la dirección en términos de seleccionar a los candidatos a despedir. Además de esto, el manager deberá afrontar el difícil clima resultante de estos procesos al interior de los equipos de trabajo, especialmente incompatible con la "movilización del recurso humano".

Este autor entrega interesantes constataciones respecto a las transformaciones que ha sufrido la actividad de los ingenieros en la empresa contemporánea, en el sentido que el aspecto propiamente técnico ya no ocupa un lugar hegemónico sino que se hace progresivamente secundario (e incluso inexistente) en relación a las actividades de management de los individuos y de los colectivos, lo que incluso lleva a algunos ingenieros a sentir que el "oficio" se pierde progresivamente. Sin embargo, tal constatación no significa un cambio fundamental en las identidades y las bases de conocimiento de los ingenieros, ya que la referencia a la técnica como esencia del "oficio" de ingeniero sigue siendo fundamental, no sólo porque la competencia técnica continúa siendo el fundamento de la autoridad profesional en la empresa (expresada principalmente en la capacidad para comprender claramente los problemas técnicos), sino además porque –según los propios ingenieros- la dimensión técnica está presente transversalmente en todas las demás actividades de management, en cuanto es un trasfondo posible de movilizar en cualquier momento para comprender a los diferentes actores técnicos internos y externos a la

empresa. En este sentido, señala el autor, la identidad profesional de los ingenieros continúa basándose en la competencia profesional y técnica, lo que no permitiría asimilarla directamente a la categoría más amplia de "managers", ni tampoco reducirla a la formación de base o al estatus social que entrega el diploma. Al interior de la empresa, los conocimientos técnicos son el factor esencial de referencia identitaria.

Según Le Goff (1996b), los ingenieros se definen a sí mismos a partir de dos características principales. La primera se refiere a la capacidad de razonar en niveles y áreas técnicas diferentes, es decir, ser generalista de sólidas bases, polivalente, lo que se expresa preferentemente en la capacidad de hacer las preguntas pertinentes más que en ofrecer respuestas técnicas precisas (competencia atribuida a los técnicos). La segunda característica tiene que ver con el ejercicio de una responsabilidad global que moviliza competencias que van más allá del dominio técnico, y que dan cuenta de un conjunto a la vez técnico, financiero, organizacional y relacional. El autor propone que para comprender el dominio de la actividad de management del ingeniero parece útil diferenciar tres polos: la coordinación entre diferentes sectores de actividad que organizacionalmente se encuentran separados, el pilotaje parcial o total de un proyecto o de un negocio, y la dirección de uno o más equipos en los talleres o servicios. Estos tres dominios de actividad estarían estrechamente vinculados a las transformaciones que las empresas han realizado en los últimos años a nivel de su funcionamiento interno, que tienen que ver con la apertura, la búsqueda de una mejor gestión de las interfaces, la implementación de equipos transversales a los servicios organizados en torno a proyectos o negocios, y la instauración de zonas o grupos autónomos de producción responsabilizados en torno al producto.

La referencia a la cultura de empresa

La lógica managerial de la movilización en la empresa desarrollada a partir de los años 80 hace un especial énfasis en la centralidad de la cultura organizacional como fuente de legitimidad y de coherencia a los procesos de identificación de las personas con los valores y objetivos organizacionales. Como hemos visto, la cultura organizacional es el fundamento principal del modelo de la "empresa de la excelencia" (Peters y Waterman, 1983), en cuanto provee a la empresa de los valores esenciales de la excelencia para ser administrados por el liderazgo transformacional.

Los modelos de gestión se han apoyado fuertemente en la concepción de cultura organizacional propuesta por Edgar Schein (1989), quien la define como la estructura de postulados fundamentales, inventados, descubiertos o elaborados por un grupo determinado para enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, el cual, ya que ha funcionado correctamente, se considera válido y se enseña a los nuevos miembros en cuanto la manera correcta de percibir, de pensar y de reaccionar frente a los problemas.

Esta concepción diferencia tres niveles que dan forma a la cultura organizacional. El nivel más profundo es el de las *creencias y supuestos fundamentales*, de nivel inconsciente, que orientan la percepción y la interpretación de los miembros de un grupo, las que pueden organizarse con diferentes niveles de consistencia, adquiriendo significación al momento de enfrentarse con los procesos de adaptación externa e integración interna de la empresa. El segundo nivel de la cultura organizacional propuesto por el autor se refiere a las *normas y valores* de la cultura organizacional, los que darían cuenta de una dimensión ética referida al valor intrínseco atribuido a determinados principios, objetivos y estándares organizacionales. En este nivel es donde precisamente se centra el management cultural. Finalmente, el tercer nivel de la cultura organizacional está compuesto por los *artefactos*

culturales, referidos a expresiones visibles, tangibles y audibles del comportamiento basadas en los dos niveles anteriores (Schein, 1989).

En el marco de una amplia revisión al tratamiento que han dado los modelos contemporáneos de management al concepto de cultura de empresa, Maurice Thévenet (2003) enfatiza asumir la cultura organizacional como perspectiva organizacional implica, entre otras cosas, asumir importancia atribuida al *sentido* de las cosas que a las cosas en sí mismas, abordar los problemas del management en una dimensión *temporal* y poner el acento en los procesos *colectivos* por sobre los individuales. La cultura organizacional impactaría directamente las actividades cotidianas del management, ya que representa una fuente de coherencia que permite la implicación de las personas y la estabilidad en las relaciones con el entorno. En este sentido, la cultura organizacional se habría constituido en elemento central de los procesos de cambio organizacional implementados por el management, siendo abordada ya sea como recurso para la solución de problemas, a partir del reforzamiento de determinados rasgos culturales pertinentes, directamente a partir de la gestión de la cultura, o a través del –vano- intento de cambio global de la cultura de empresa.

Según este autor, las acciones del management en relación a la cultura se han desarrollado a través de diferentes ámbitos. El primero se refiere a la *auditoría de la cultura* de la empresa, que pondría en evidencia los rasgos de la cultura y facilitaría el aprendizaje organizacional en la medida en que el tratamiento participativo de una auditoría representaría un enriquecimiento de las competencias organizacionales a un bajo costo. Otro tipo de actividades manageriales relacionadas con la cultura se refieren a la *mantención* y/o *redefinición de procedimientos* en función de su coherencia con los valores culturales, el *desarrollo de conceptos* destinados a irrigar las diferentes funciones de la empresa (la calidad, el servicio al consumidor, la comunicación, la flexibilidad o la gestión participativa) a partir de una descripción pertinente de los problemas y del reforzamiento de rasgos culturales para enfrentar aquellos problemas. El autor identifica además el trabajo en torno al *proyecto de empresa* como uno de los ámbitos esenciales en donde la acción del management considera la dimensión cultural de la empresa. Como rasgos fundamentales, los proyectos de empresa buscan clarificar los ejes de desarrollo a futuro y establecerlos como guía de acción a partir de la elaboración progresiva de referencias claves. Según este autor, su preparación debe considerar un buen conocimiento de la cultura organizacional, el tratamiento prospectivo centrado en el porvenir, la consideración de la visión de los dirigentes y la participación de los trabajadores, que permitiría que cada uno se apropie del resultado del proyecto (Thévenet, 2003).

Desde una perspectiva sociológica acerca de la cultura de empresa, Sainsaulieu (1997) propone tres formas elementales de producción social de la cultura a través de las cuales puede lograrse la integración entre las diferentes lógicas de acción. La primera se refiere a la socialización y a la herencia, es decir, lo que constituye *lo transmitido* de la cultura. Luego, *lo aprendido* de la cultura da cuenta del afrontamiento de visiones del mundo en torno a la experiencia cotidiana de trabajo. Finalmente, la integración cultural puede lograrse a través de la aceptación de un modelo de legitimidad -*lo prescrito*- transmitido a través de proyectos, discursos y lógicas de organización por parte de los dirigentes (Francfort et al., 1995; Sainsaulieu, 1997).

Según este autor, el management de la cultura de los años ochenta se caracterizó por la exaltación de las figuras de los fundadores y en la explicitación de valores representa un intento por articular de manera voluntaria lo *transmitido* y lo *prescrito* en torno al desarrollo de proyectos de empresa centrados en la calidad, el cliente, el respeto de las personas en el trabajo, la autoridad y la participación de los individuos en los esfuerzos de innovación e

inteligencia necesarios para la producción. La crítica a esta visión de la cultura de empresa inmediatamente se centró en su aspecto mítico, orientado a inventar totalmente el porvenir a partir de la reproducción de valores del pasado. Según constata este autor, con el tiempo las empresas fueron dándose cuenta de los límites que imponía la difusa referencia a los fundadores, así como de la importancia y de la riqueza que lo *aprendido* podía aportar a la definición del proyecto de empresa. Se tendió progresivamente a explorar la diversidad y la evolución de los valores y las normas a través de estudios repetidos en el tiempo. De esta forma, los proyectos de empresa se fueron desplazando progresivamente desde la fórmula *transmitido* y *prescrito / aprendido* hacia una concepción más modesta en términos de un seguimiento de las relaciones entre lo *transmitido* y lo *aprendido*, lo que daría cuenta de la preocupación central del management del cambio, esto es, la capacidad de confrontar la herencia del pasado con las experiencias del presente reciente, de manera de influenciar efectivamente las cohesiones sociales portadoras del avenir (Sainsaulieu, 1997).

En un interesante ejemplo acerca de lo paradójico que puede resultar el vínculo entre lo transmitido y lo prescrito en la dinámica cultural de una organización, Michel Wieviorka (1996) da cuenta de cómo la racionalización post-taylorista y los intentos de movilización de las personas por parte del management en EDF (empresa pública de producción y distribución eléctrica en Francia) desarrollados a partir de los años 80 contradijeron precisamente los principios culturales de la movilización que caracterizaba al modelo fundador de la empresa desde su creación, lo que a la larga se tradujo en una lenta desestructuración de las relaciones que hasta ese momento habían asegurado la eficacia del establecimiento.

Jean-Pierre Le Goff (1996a) analiza también la experiencia de modernización de EDF, pero a partir del proceso de creación del proyecto de empresa. Para este autor, los movimientos de movilización y de reformas que en esta empresa se han sucedido ininterrumpidamente desde los años 80, si bien han traído consigo un mejoramiento global de la eficacia y de la calidad, han implicado al mismo tiempo una desestabilización de las relaciones internas y una erosión de las referencias y principios de servicio público, lo que precisamente pondría en evidencia el carácter no-controlado del proceso global. La creación del proyecto de empresa de EDF de los años ochenta buscaba –en el marco del management participativo- paliar la rigidez, la extrema división y la pesadez burocrática a través de un llamado a la expresión de todos para provocar cambios concretos en todas las unidades. Sin embargo, este proyecto impulsado desde la dirección se desarrollaba en el marco de dos grandes ambigüedades, la primera relativa al cambio del concepto de "usuario" por el de "cliente", lo que hacía perder el vínculo a un bien colectivo, y la segunda propia al escenario de recomposición de las relaciones internas de poder como consecuencia de la implementación del management participativo.

De esta forma, el proyecto de empresa se tuvo que enfrentar a múltiples obstáculos: la movilización desigual, el exceso de expectativas, las resistencias vinculadas al cuestionamiento de los poderes tradicionales. Con el tiempo, el proyecto de empresa EDF pasó al desarrollo de la "calidad total" y luego al "management estratégico integrado", que ponía énfasis en la focalización operacional luego del período de confusión propio al proyecto de empresa. Este movimiento global va a implicar un profundo cambio en la relación entre los diferentes servicios (pasando de la "cultura del cliente" a la "cultura de las cifras"), así como una pérdida progresiva de los principios de regulación del servicio público en función de la lógica comercial. "*Hoy en día, los trabajadores no comprenden dónde puede llevarles este clima de movilización general, que además se acompaña a menudo de una sobre-implicación en el trabajo por parte de algunos ejecutivos, sino al cuestionamiento de las*

conquistas y beneficios adquiridos y de los principios de servicio público"[95] (Le Goff, 1996a: 379).

Analizando en términos globales el desarrollo de los proyectos de empresa, este mismo autor (Le Goff, 1995) ha propuesto que a diferencia de otros dispositivos centrados en la movilización a partir de valores comunes, el proyecto de empresa tiene atisbos democráticos que parecen diferenciarlo radicalmente de las cartas proclamadas desde la cima organizacional. Pero aún cuando las intenciones sean las mejores, los proyectos de empresa se topan con numerosos obstáculos. Los cuestionamientos que pueden llegar a hacer son generalmente de corta duración, y las fronteras entre cartas y proyectos suelen ser mucho menos claras de lo que se pretende, ya que en ambos casos se hace una confusa alusión la ética, utilizada de manera estrictamente instrumental.

Según este autor, existe un divorcio importante entre los proyectos de empresa y la realidad, pese al éxito que se podría suponer a partir de la baja oposición que generan. Al contrario, indica el autor, las reacciones de los trabajadores frente a los proyectos de empresa se caracteriza por la desconfianza y la perplejidad, principalmente porque los grandes discursos y declaraciones de principios no se traducen de manera significativa en el trabajo de las personas. De hecho, los trabajadores toman inmediatamente más en serio un proyecto de empresa cuando éste determina objetivos específicos a lograr que conciernen directamente a los asalariados. Sin embargo, los aspectos profesionales y funcionales que el proyecto de empresa debería tratar a menudo se van diluyendo progresivamente a partir de una retórica managerial confusa y totalizante. En este sentido, el proyecto de empresa se puede transformar en una de las tentativas más groseras de manipulación de los individuos.

Este autor constata que generalmente de manera paralela a la instauración de una empresa transparente y consensual a través de cartas y proyectos de empresa, se refuerza y se pone en práctica un importante sistema de evaluación y de control. Así también, habitualmente el desarrollo de proyectos de empresa coincide con la aplicación de planes radicales de reestructuración y reducción de efectivos, lo que hace a los ojos de los trabajadores aparezcan como una tentativa de justificación la reestructuración a partir de argumentos torcidos. De hecho una reestructuración no crea un clima favorable a la movilización, ya que durante estos períodos la gente tiene más bien tendencia a replegarse.

Según este autor, la ideología managerial se orienta fundamentalmente a implicar de manera absoluta a los trabajadores en el trabajo a partir del desarrollo del espíritu de cuerpo –la cultura- en torno a la empresa. Así, tanto las actividades puntuales de desarrollo de equipos como los procesos globales la formación interna de las empresas dan especial importancia al desarrollo de la "cultura de pertenencia", integrando la formación profesional, el management y la cultura de empresa en el mismo proceso formativo. En este sentido, los diferentes instrumentos y actividades desarrolladas en los procesos de formación al interior de la empresa van a poner el acento en una serie de temas de la vida privada de los asalariados o de los procesos grupales vividos en el trabajo que hasta ahora no formaban parte de la actividad de gestión, todos los cuales buscan orientar a los individuos hacia los objetivos de productividad. Según el autor, estos nuevos tópicos muestran cómo el management intenta recuperar ciertos símbolos vaciándolos de su significación: la centralidad de la salud física y psicológica de los empleados, la intromisión de la empresa en los problemas personales de los trabajadores, la imagen de tribu o de comando militar, o el recurso a los mitos que aseguren la cohesión grupal.

En este sentido, "management cultural" contemporáneo manifestaría el mismo interés y el mismo método del taylorismo, esto es, el apropiarse de los conocimientos acumulados

[95] Traducción libre desde el francés.

por los obreros a través de su experiencia. De ahora en adelante, la apropiación ya no sólo se limita al "saber-obrero", sino que a los hábitos, a las relaciones que los asalariados tejen entre ellos a través de su actividad y al relato que ellos construyen en torno a la historia de la empresa (Le Goff, 1995).

En esta misma línea, Martin (1994) propone que la gestión participativa apunta al control "armónico" de las dinámicas sociales apoyándose una perspectiva totalizante de la cultura de la empresa (y de las identidades que la conforman), negando la posibilidad de conflictos y de incoherencias al interior del sistema. En este sentido, señala el autor, se niega que el verdadero motor de la empresa es el movimiento conflictivo entre el actor dirigente (el management) y el actor de base (los roles asignados), quien posee la capacidad de disputar e poder a partir de su capacidad de constituirse en torno a sub-grupos poseedores de una "autonomía relativa". Según este autor, la transformación progresiva de las identidades culturales de taller, incluso el desarrollo de una "nueva cultura de empresa" sigue aun siendo una utopía, a pesar de algunos cambios de mentalidad que el management ha logrado realizar. En este sentido, si bien a veces se puede constatar una transformación de las culturas obreras hacia una mayor lealtad y compromiso, este parece más una respuesta ligada profundamente a la falta de perspectivas de movilidad y a la supresión de empleos caracterizan a las empresas en crisis.

Sainsaulieu (1997) caracteriza el apogeo del concepto de cultura de empresa como propio al momento socio-histórico específico de crecimiento acelerado de las empresas propio de los años ochenta, ya que el escenario de desorganización permanente permitió que se asentaran perfectamente las ideas propias al management de los recursos humanos en torno al reconocimiento del fenómeno relacional como parte fundamental de las preocupaciones de la gestión. En este sentido, señala el autor, el crecimiento rápido de las organizaciones provoca tal amplitud de las relaciones informales y de las fuentes de poder, que hace posible concebir a toda persona como un componente activo de la acción colectiva, lo que se traducirá en una verdadera *cultura del actor* al interior de la empresa, construida a partir de los juegos informales desarrollados en torno al tratamiento de los problemas concretos de trabajo, la que facilitará la articulación entre el ajuste al entorno, la confrontación, la comunidad y la identidad al interior de la empresa. Según esta proposición, los cambios de estructuras y la apertura del acceso al poder vinculados al tratamiento de numerosas fuentes de incertidumbre provocarán aprendizajes culturales por parte de los actores de la empresa que darán paso a una verdadera cultura de empresa, la que permitirá la coexistencia de grupos culturales variados (centrados ya sea en la promoción, en la fusión o en la negociación) en la medida que permite que se articulen sus diferencias en un juego estratégico preciso de respuesta a las incertidumbres organizacionales. Estas relaciones estratégicas no se establecen sólo al interior de la empresa sino que incluyen las redes de relación externas tales como proveedores, la competencia, el Estado o la comunidad local.

Ahora bien, señala el autor, el problema de la cultura del actor surge cuando se estanca el contexto de crecimiento, y ya no hay nuevas incertidumbres ni cambios que gestionar. Las lealtades, adhesiones y equilibrios que los actores habían logrado generar entre sí se hacen fuertemente inestables. En este contexto, las alianzas entre los actores se fijan, sus objetivos se limitan a la defensa de los logros conquistados y la cultura estratégica se torna incapaz para articular los proyectos u orientaciones de cambio de los actores confrontados en el sistema social. El principal límite de la cultura de empresa se refiere, de esta manera, a la fragilidad de las identidades aprendidas en el trabajo, en cuanto el único fundamento aceptado para su construcción es la relación de poder en el presente. La excesiva y constante presión ejercida sobre las relaciones humanas solamente sería posible de soportar cuando se cuente con medios personales vinculados a la experiencia profesional y al origen social, lo que explica por qué la cultura del actor caracteriza preferentemente a las

relaciones estratégicas de los ejecutivos y cuadros de empresa (quienes poseerían los recursos para soportar el juego), y no a la gran masa de actores vinculados a la producción. En este sentido, las culturas de empresa parecen tener éxito solamente cuando se desarrollan en sistemas pobres en términos de actores, y más específicamente, cuando se basan en la dominación de actores fuertes en detrimento de otros actores marginales que representarían a la mayoría de las personas en el trabajo. Por otra parte, la cultura de empresa se hace inviable frente al drama de los planes sociales de reducción característicos de los años 90, así como frente al gobierno omnipotente de los mercados y de los accionistas desinteresados en la fuerza de los sistemas sociales de producción (Sainsaulieu, 1997).

A mediados de la década de los noventa un equipo congregado en torno a Renaud Sainsaulieu entregaba las conclusiones de una gran investigación desarrollada en Francia acerca las transformaciones sociales de la empresa contemporánea (Francfort, Osty, Sainsaulieu, y Uhalde, 1995). Esta investigación prestó gran atención a la dimensión cultural en la empresa, la cual fue entendida como el sistema de entendimiento, de comprensión y de valores generado entre las personas de una empresa. Luego del análisis de caso en 81 empresas, los autores proponen que las relaciones sociales en ellas dan cuenta de tres formas básicas de vínculo cultural propias al final de los años 80, las que representan diferentes niveles y lógicas de hacer comunidad en la empresa.

La primera forma refiere directamente a la *cultura de empresa*, la que es posible de observar en un 34% de los casos observados, principalmente en empresas sin gran diferenciación de identidades profesionales. En estas empresas, los procesos de socialización interna son tan potentes que generan el universo simbólico común a la base de la integración social. Según los autores, este tipo de empresas representa "*un estado de vínculo comunitario particularmente estructurado, basado en cuatro funciones básicas de la empresas: el aprendizaje de un oficio, la integración estable de los individuos, la contribución al desarrollo local a través de empleo y la interiorización de la noción de mercado y de las necesarias modernizaciones que ésta implica*"[96] (Francfort et al., 1995: 289). Este tipo de cultura se manifiesta, según el tipo de identidad predominante, a través de dos formas ilustrativas. Una tiene que ver con la identidad colectiva común de tipo *empresarial*, en donde la centralidad la posee un grupo social homogéneo integrado por los miembros de la empresa reunido en torno a valores y referencias compartidas. Por el contrario, la segunda manifestación de la cultura de empresa, la *corporación profesional*, se basa en el oficio (la identidad profesional) como factor de integración, y se desarrolla preferentemente en empresas industriales relativamente antiguas que han logrado conservar una coherencia identitaria en torno al oficio de origen a pesar de las evoluciones tecnológicas.

Por su parte, la *dualidad cultural* representa una forma de vínculo social débil y poco evolutivo, basado en la existencia de identidades colectivas fuertes pero desvinculadas entre sí en el plano simbólico, es decir, grupos culturales que no comparten concepciones ni valores comunes. Lo particular de esta forma cultural es que ella no significa conflicto, sino más bien una integración reciente, de carácter reglamentaria, entre grupos que portan lógicas contradictorias, ya sea en relación al servicio público, al ejercicio profesional o a la movilidad. Este tipo de manifestación se observa en un 42% de las empresas analizadas, y da cuenta principalmente de empresas públicas y de grandes universos industriales tayloristas, relacionados con tres formas típicas. La primera se refiere a *dos concepciones diferentes del servicio público*, en donde un grupo reivindica la misión de la institución en función de la aplicación estricta de reglas mientras que el otro pone acento en la adaptación de la regla a las necesidades del usuario. Por su parte, la *dominación de los profesionales* por

[96] Traducción libre desde el francés.

sobre los obreros de ejecución retraídos refleja una situación de fuerte diferenciación en términos de estatus y actividad, en donde el trabajo de unos es repetitivo y poco calificador, mientras que de otros es exigente y calificador. Los dos grupos mantienen relaciones pacíficas ya sea como resultado de la dominación del grupo profesional o por el establecimiento de una débil dependencia entre ambos. La tercera forma de dualidad cultural se establece en torno al estatus, entendido ya sea como *protección* o como acceso a la *ascensión social*. Las dos lógicas que cohabitan en este tipo de empresas se centran en la movilidad de las carreras en el caso de los ejecutivos y en la protección de tipo reglamentaria a nivel de las bases.

El tercer tipo cultural identificado se refiere a la *desintegración cultural*, que corresponde a una cultura antigua y cohesiva que se ve enfrentada a procesos de diferenciación identitaria a causa de profundos cambios socio-productivos, lo que lleva a la explosión de las referencias comunitarias originales. En estos casos se observan relaciones más conflictivas entre los grupos sociales, que se enfrentan principalmente en torno a la legitimidad de sus acciones propias a cambios en sus estrategias, es decir, que atañen directamente al reconocimiento identitario entre los actores. La desintegración cultural se observa en un 24% de los casos observados, y se expresa a través de tres formas de conflicto. Una primera expresión es el enfrentamiento de las lógicas de la *rentabilidad económica contra la defensa del servicio público*, en donde el principio del costo se enfrenta al de la cultura del oficio en torno a la misión de la empresa. Luego, *la innovación con la tradición profesional* manifiesta una confrontación entre los antiguos actores valorados, cada vez menos calificados, y las nuevas poblaciones reclutadas a partir de criterios diferentes, que poseen un nivel profesional más alto, y que basan su identidad en el individualismo y la carrera. En tercer lugar, *la innovación contra la tradición comunitaria* representa un escenario característico a las empresas familiares, en donde lo que se juega en el enfrentamiento es la continuidad en el tiempo del sentimiento de comunidad o la transformación de la empresa en respuesta a las transformaciones del mercado (Francfort et al., 1995).

Sainsaulieu (1997) ofrece una interesante sistematización de estos resultados a partir de sus relaciones entre los tres modos de producción cultural antes revisados, vale decir, en función de la importancia relativo de lo *transmitido* (t), lo *aprendido* (a) y lo *prescrito* (p) en los procesos de integración cultural. De esta forma, la "cultura de empresa" refleja una situación en donde los tres aspectos adquieren similar importancia para la integración social (a=t=p). Por su parte, la "dualidad cultural" manifiesta un pacto implícito entre dos experiencias de trabajo sin referencia a una cultura común heredada del pasado (p1+a1><p2+a2). Finalmente, la "desintegración cultural" refleja, según este autor, un escenario en donde se confrontan dos aprendizajes diferentes, uno de los cuales hace referencia a la tradición y el otro –dominante- centrado al discurso de la innovación (t+a1<p+a2).

Criticando el discurso culturalista y voluntarista del management de los ochenta, este autor hace notar que estos resultados muestran que la confrontación al pasado no produce necesariamente una regulación cultural cohesiva, sino por el contrario, que la capacidad de hacerse cargo del desarrollo futuro en función del tipo de cohesión social producida por la cultura va a variar fuertemente según el tipo de herencia que se recoja del pasado (Sainsaulieu, 1997).

A partir de la diferenciación entre estos tres tipos de modalidades de integración cultural, Francfort et al. (1995) dan cuenta de distintas formas en que se manifiesta el funcionamiento colectivo de la empresa, en cuanto diferentes modalidades de articulación de las fuerzas, racionalidades y culturas en presencia en torno a la definición de un proyecto común de empresa. Esta lectura de la dinámica social se basaría en una perspectiva democrática, relativa al nivel de influencia de los actores en la constitución de la empresa

como sociedad. De esta forma, los autores distinguen cinco modelos de funcionamiento colectivo en empresa. El primero se refiere a la *regulación social por la dominación* (21%), heredera de la empresa de los años 60 y 70, que se caracteriza por una relación de exigencia asimétrica entre actores que ocupan posiciones desiguales en el sistema. Este modelo de funcionamiento se manifiesta ya sea a través de una lógica tradicional e histórica de dominación o a través de la reconversión de los ambientes profesionales por parte del management bajo apariencia modernizadora, esto es, como racionalización tradicional o como management participativo.

Luego, la *regulación por el conflicto en la organización* (25%) da cuenta del antagonismo entre grupos profesionales (no entre estratos jerárquicos) en igualdad de recursos y de poder, y se manifiesta en empresas en cuyos contextos se caracterizan por el aumento de la presión externa que desarrollan internamente un modelo de dualización socio-organizacional entre diferentes sub-culturas de oficio. Por su parte, la *regulación por el pacto* (16,5%) se caracteriza por la heterogeneidad cultural de los sistemas sociales basada en la negociación permanente –que implica tomar en cuenta los objetivos del otro- como forma de evitar el conflicto, la que se da típicamente en las burocracias administrativas tradicionales.

La *regulación cultural de empresa* (23%) representa una forma de funcionamiento colectivo en que la pertenencia comunitaria y la identidad colectiva de empresa aseguran la regulación social, la que jamás se manifiesta como un conflicto, el cual es considerado como contrario a los valores comunes. Estas empresas manifiestan los rasgos típicos de la época moderna, es decir, el posicionamiento en mercados competitivos, la capacidad de adaptación al entorno y la integración de la preocupación por el resultado económico en la prácticas de la identidad profesional. Finalmente, la *regulación de invención* (14%) expresa un escenario de transformación negociada basado en la repartición de los recursos de poder, el aumento en el número de actores y la multiplicación de las interdependencias en el trabajo. Expresa un momento en que los sistemas están en plena evolución, pudiendo derivar posteriormente hacia el conflicto, el pacto, la comunidad o hacia la democracia. En estas empresas, las relaciones entre los actores se multiplican como efecto de los profundos cambios económicos, organizacionales y tecnológicos (Francfort et al., 1995).

La gestión de recursos humanos

Parece pertinente cerrar este capítulo destinado al análisis de los principios manageriales de la movilización y de la implicación de las personas en la empresa analizando la progresiva legitimidad que han adquirido las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) dentro de la gestión global de las empresas durante las últimas décadas.

Para Renaud Sainsaulieu (1997), la GRH constituye un sistema de implicación de las personas en el trabajo que da cuenta verdaderamente una nueva era de la racionalidad en la empresa, basada en el acuerdo entre, por una parte, los proyectos y las capacidades personales, y por otra, los objetivos y proyectos colectivos de desarrollo de la empresa en un entorno aleatorio. Esta nueva racionalidad buscaría optimizar el desempeño a través de la definición de procedimientos y reglamentos centrados en la capacidad de los individuos para movilizar sus recursos intelectuales y relacionales en torno a una tarea o a un proyecto común.

Según este autor, a partir de los años 80 las empresas implementan prácticas de gestión de personas que se pueden relacionar con cinco grandes dimensiones de la implicación de los individuos en el trabajo. En primer lugar, se pone énfasis en el desarrollo del *grupo*, ofreciendo a los individuos espacios colectivos en los cuales puedan encontrar el

reconocimiento de los demás, de manera de afirmarse y construir una dignidad personal, una identidad propia, fuentes de una mejor implicación en el trabajo. Luego, se refuerza la dimensión del *oficio* (*métier*), principalmente a partir del acento puesto en las nociones de competencias, flexibilidad y formación continua, buscando la elaboración de compromisos operatorios que conduzcan a un desempeño previsible. En tercer lugar, las prácticas de GRH se focalizan en la gestión (previsora) del *empleo*, en cuanto forma de evitar o contrarrestar los fenómenos de exclusión que provocan las olas de despidos, las que afectan gravemente los esfuerzos por generar la implicación. En seguida, la GRH pone ejerce acciones directas en el ámbito de las *movilidades*, principalmente de carácter transversal (es decir, no en la clásica lógica vertical del desarrollo de carrera), en cuanto recurso para obtener flexibilidad y principalmente para salvar el empleo de las personas. Finalmente, la GRH actúa directa y ampliamente a nivel de los *proyectos*, las *culturas* y la *comunicación*, buscando a través de esto mantener la difícil coherencia entre todas las prácticas de manera de hacer posible la movilización de las personas. La anhelada coherencia se intenta lograr tanto a partir de objetivos comunes (como la calidad, el cliente, la innovación o la imagen de marca) como de valores compartidos (la competitividad, el respeto del cliente, etc.) (Sainsaulieu, 1997).

Pichault et Nizet (2000) destacan la dificultad de definir los elementos comunes y propios a la GRH, teniendo cuenta que se trata tanto de un *cuerpo de conocimientos* como de un conjunto de *discursos* y de *prácticas* realizadas en las organizaciones. A partir de una revisión de los innumerables textos acerca de la GRH, estos autores dan cuenta de la tentación universalista que caracteriza a la mayor parte de los modelos, en cuanto proponen la existencia de *una* manera de concebir y practicar la GRH. Así también, constatan la frecuente confusión entre lógicas descriptivas y prescriptivas, y la omnipresencia de juicios de valor e ideológicos, tales como la concepción de la empresa como un todo, el mito del consenso y de la coherencia, el rechazo de las contradicciones y conflictos, y el culto del desempeño y de la excelencia.

Según estos autores, la evolución de los modelos de GRH es posible de ser analizada a partir de diferentes lecturas. Una de ellas es la tendencia histórica a la *formalización* progresiva de prácticas, que se produce en la medida que se sale de los dominios básicos de la gestión de efectivos y de la remuneración para incluir otras actividades como la promoción o la evaluación. Así también, es posible plantear la evolución de los modelos de GRH como el paso desde una lógica de *administración* de personal centrada en los problemas vinculados al contrato de trabajo hacia una lógica de *desarrollo* centrada en los problemas de la gestión de competencias, formación, planes de carrera, comunicación e incentivos. Una tercera lectura posible es conceptualizar la evolución desde un modelo *hard*, que insiste en la integración de la GRH con la estrategia de negocios como clave del éxito económico, a un modelo soft de la GRH que, sin dejar de considerar los objetivos estratégicos, acentúa importancia del componente humano -es decir de la implicación, la adaptabilidad, la participación, la motivación y la comunicación- como medio para aumentar el desempeño de la empresa (Pichault y Nizet, 2000).

Sekiou et al. (2001) definen la GRH como el conjunto de medidas (políticas, procedimientos, etc.) y de actividades que implican a los recursos humanos, que se orientan hacia una óptima eficacia y desempeño por parte de los individuos y de la organización. Según estos autores, la GRH poseería una perspectiva individual y consideraría a las personas como un recurso más que como un costo, teniendo como prioridad la repartición de la función de administración de personas como forma de coordinar los recursos. Los objetivos de la GRH tienen que ver con el atraer, conservar, desarrollar, motivar y satisfacer a las personas, así como garantizar la eficacia de la organización y de los trabajadores. Los

desafíos a los que se enfrentaría actualmente la GRH tienen que ver con la excelencia, la calidad total, la gestión cultural, la comunicación interna y la flexibilidad.

Estos autores diferencian, en un primer nivel, las *actividades de base* de la GRH, las que pueden agruparse en cinco tipos: el inventario de RH y su previsión futura; el análisis y la evaluación del empleo; la gestión de la remuneración; la adquisición de los recursos humanos; y el desarrollo de los recursos humanos, que incluye la evaluación del desempeño, la formación y la gestión de carreras. En un segundo nivel, estos autores distinguen las *actividades movilizadoras* de los recursos humanos, referidas a todo lo que incita a una implicación directa por parte de los trabajadores y de los empleadores, orientadas a un mejor funcionamiento del conjunto de la organización. Siete actividades corresponden a este nivel: liderazgo; satisfacción y motivación (factores interrelacionados de desempeño); alianzas entre trabajadores y empleador (integración a la vida de la organización); comunicación; cultura en el trabajo (consideración de la diversidad cultural); relaciones colectivas de trabajo; contratos de trabajo (condiciones de trabajo) y seguridad en el trabajo. Finalmente, la GRH contemplaría las actividades de *equilibrio* (gestión de la equidad, de los empleos, del estrés y del tiempo) y de *reequilibrio* de los recursos humanos, estas últimas referidas a aquellos fenómenos que requieren una intervención del empleador para reestablecer el equilibrio perturbado por los comportamientos de los trabajadores, es decir, la gestión de la disciplina, del ausentismo, la rotación y los conflictos en la organización (Sekiou et al., 2001).

Rechazando una lógica universalista en torno a la GRH, Pichault y Nizet (2000) proponen una clasificación de diferentes modelos de GRH existentes en las empresas, posibles de ser asociados a las configuraciones organizacionales de Mintzberg, los cuales se diferencian a partir de tres criterios: la formalización, la flexibilidad y la descentralización. El primero de ellos, el modelo *arbitrario* de GRH está vinculado a la configuración empresarial, y se caracteriza por el dominio del actor de la cúpula estratégica de la organización, lo que le otorga altos niveles de flexibilidad. Luego, el *modelo objetivante* se relaciona con la configuración burocrática, y representa una situación altamente formalizada en que el poder está concentrado por los analistas de la tecno-estructura y por la cúpula. El modelo *valorial*, asociado a la configuración misionaria, da cuenta de una lógica fuertemente flexible en donde la ausencia de actor dominante hace que el poder se devuelva a la cima estratégica y donde los analistas de normas.

El cuarto modelo de GRH es definido como *individualizante*. Con importantes niveles de flexibilidad y de formalización, este modelo es propio de la configuración adhocrática, en donde las decisiones operacionales están descentralizadas y compartidas entre la línea jerárquica y los equipos de operadores calificados. Este modelo se basa en la personalización del vínculo salarial, y se organiza en torno a la noción de competencia, la que se transforma de alguna manera en la base de la GRH, permitiendo la existencia de acuerdos interpersonales, así como de la codecisión entre la línea jerárquica y los operadores. De este modo, todas las prácticas de GRH están teñidas y orientadas por el modelo de las competencias: la entrada y salida de efectivos, el acento puesto en la cultura y el proyecto de empresa, la importancia asignada a la formación y a la evaluación, las consecuencias de éstas en la promoción y la remuneración, así como la valorarización de la flexibilidad vinculada al tiempo de trabajo.

Finalmente, el *modelo convencionalista* de GRH, daría cuenta de una lógica de fuerte descentralización, propia a la configuración profesional, que manifiesta la concentración del poder por parte de los grupos de operadores y de la parte más baja de la línea jerárquica. Este modelo se basa en la calificación de los operadores, quienes disponen de un dominio individual y colectivo en la mayor parte de la dimensiones de la GRH, a partir de acuerdos

relativos al marco y a la modalidad de coexistencia. La validación profesional de los miembros se transforma así en el criterio que legitima las prácticas de entrada y de salida de efectivos, dando además sentido a la formación, a la evaluación y a la promoción (organizada en torno al reconocimiento de los pares), así como a la flexibilidad y a la comunicación organizacional (Pichault y Nizet, 2000).

Con respecto a las lógicas de GRH, la investigación francesa ya citada acerca de los mundos sociales de la empresa contemporánea (Francfort et al., 1995) ya citada daba cuenta de la convivencia entre, por una parte, las políticas tradicionales de gestión de personas centradas en la gestión del estatus, la gestión evolutiva de las relaciones sociales y la gestión de la trayectoria profesional, y por otra, nuevos tipos de gestión que marcan una ruptura con las lógicas tradicionales.

Según los autores, las nuevas prácticas de gestión -basadas en una lógica instrumental de GRH- mostraban la búsqueda efectiva de una nueva racionalidad managerial aún en fase de estabilización. Estas prácticas utilizarían una multitud de instrumentos de gestión, que dan cuenta simultáneamente de una política ofensiva de gestión de las personas y de algunos elementos de la gestión de las relaciones humanas y del desarrollo social. La primera nueva lógica de gestión de personas se refiere a la *gestión individualizada* de los recursos humanos, la que estaría inspirada en los principios de GRH propuestos por la corriente managerial norteamericana, que pone el acento en la movilización y en el desempeño de los individuos, intentando provocar el aumento de su implicación a través de un dispositivo en el cual la remuneración individualizada (basada en el mérito) es un componente esencial, la que se apoya de otros instrumentos tales como la evaluación individual del desempeño, la comunicación interna, así como la formación y la coerción en períodos de crisis económica.

En segundo lugar, *la gestión individual y colectiva multiforme* de los recursos humanos daría cuenta de un modo de gestión orientado al aprendizaje y a la adaptación a partir de la implementación de un dispositivo educativo y movilizador que se singulariza por su concepción y su práctica al mismo tiempo colectiva e individual. Esta perspectiva atribuye una importancia similar a la valorización del individuo y a la movilización de los colectivos, y daría cuenta del período de evolución y de invención que caracteriza a las empresas contemporáneas, al menos en lo que respecta a sus prácticas de gestión. La gestión multiforme se orienta a objetivos múltiples y se apoya en una cantidad impresionante de instrumentos. Además de aquellos vinculados a la gestión individual (evaluación del desempeño, formación a partir de los proyectos personales, movilización por la remuneración y la promoción), este modelo implementa conjuntamente un conjunto de políticas de movilización colectiva tales como políticas de comunicación, prácticas participativas, planes instrumentales de formación, gestión de cuadros, gestión previsional del empleo, de las carreras, de las calificaciones y de las competencias, así como la eventual integración de los representantes sindicales en las decisiones políticas.

El tercer nuevo tipo de GRH se refiere a la *gestión evolutiva de las relaciones sociales*, que consiste en un modo racionalizado y colectivo que se centra en la aplicación de reglas y estatus que dirigen la vida de los empleados, con una presencia particularmente marcada por los representantes sindicales en la gestión de la empresa, a partir de la fuerte negociación de reglas, principalmente en materia de salarios y de clasificaciones. Este modo de GRH intenta provocar la implicación colectiva en torno a la empresa a partir de la implementación de dispositivos de comunicación, de formación, de selección e integración de los nuevos contratados, así como de la gestión específica y formalizada de cuadros. Este tipo de gestión posee un carácter extremadamente evolutivo, que se expresa en una serie de

innovaciones de gestión que entran en ruptura progresiva con los principios de base centrados en la gestión de reglas y de estatus.

A nivel general, estos autores constatan que si bien el 74% de las empresas estudiadas señalaban haber implementado practicas de participación, en más de la mitad de las veces éstas se disolvían rápidamente, y solamente un 22% lograba integrarlas en sus funcionamientos cotidianos. Estas últimas empresas eran precisamente aquellas que desarrollaban una gestión multiforme, en donde la yuxtaposición de instrumentos de gestión parece permitir la subsistencia de la participación de los trabajadores. Según los autores, la participación directa en la empresa ejerce precisamente una función de conciliación entre la movilización de los trabajadores en torno a los objetivos de la empresa y el movimiento global de individualización creciente de la relación entre empresa y trabajadores, principalmente a nivel de recompensas, de carrera y de formación (Francfort et al., 1995).

CAPÍTULO 3

LAS TRANSFORMACIONES DE LA PRODUCCIÓN Y DEL EMPLEO

El capítulo anterior analizó la *ideología managerial* de gestión de personas en la empresa contemporánea, la cual, a partir del principio de conciliación entre desarrollo individual y eficacia organizacional, otorga a la participación directa de los trabajadores un rol central, vinculado estrechamente a la búsqueda de implicación de las personas a partir de la cultura y los valores de la empresa. La empresa, en estos modelos, sería vista como un espacio de consenso social, posible de ser estructurada coherentemente a partir de la visión de los líderes, la que serviría de motor fundamental para la movilización permanente de los recursos humanos.

La supuesta coherencia entre los diferentes componentes de la organización permitiría el recurso sistemático a un sinnúmero de dispositivos orientados a la movilización y al autocontrol de los trabajadores. Ahora bien, en la mayor parte de los casos, estos dispositivos se agotan rápidamente, lo entrega pistas acerca de los límites de esta perspectiva simplificadora del funcionamiento organizacional. La proliferación de instrumentos de movilización y la renovación constante del discurso de gestión han permitido, sin embargo, que la lógica managerial se mantenga plenamente vigente en el escenario organizacional contemporáneo, fusionándose actualmente con el discurso managerial que enfatiza la necesidad de desarrollar la flexibilidad y el dinamismo organizacional.

El presente capítulo pretende abordar dos aspectos "duros" de las transformaciones de las empresas contemporáneas, los cuales muestran tendencias no necesariamente coherentes con el discurso managerial de la movilización permanente de las personas: la organización del trabajo productivo y la gestión flexible del empleo.

En lo que respecta a la *organización productiva*, las transformaciones de los últimos años parecen mucho más complejas que lo frecuentemente proponen los manuales de gestión. La primera parte de este capítulo (sección 3.1) revisará las evoluciones efectivas de los modelos de producción en las empresas y de los nuevos criterios de eficacia que gobiernan el trabajo. A partir de este marco, el análisis se centrará en la noción de autonomía, concepto a través del cual se expresa la participación directa en la producción contemporánea. Este análisis se centrará finalmente en la confrontación entre los intentos

manageriales de movilización basados en la participación directa y las reales transformaciones efectivas a nivel de organización del trabajo.

Luego, la revisión se centrará en la dimensión del empleo, más precisamente (en el análisis del fenómeno de la flexibilidad (sección 3.2), que tan fuertemente marca el funcionamiento actual de las en las empresas, particularmente en el ámbito de las relaciones laborales. Este análisis diferenciará la realidad social europea, en donde los actores sociales han logrado mantener una base de protección y seguridad en los procesos de flexibilización, de la realidad latinoamericana, caracterizada por la aplicación ortodoxa del programa económico neoliberal y la consecuente masificación de la precariedad del empleo.

La tercera parte de este capítulo (sección 3.3) analiza los desafíos que la flexibilidad impone a la representación sindical al interior de las empresas, en un contexto en donde se consolida la precarización del empleo. Luego de analizar los principales desafíos que encuentra la acción sindical dentro de la empresa a la hora de las "modernizaciones" participativas de la flexibilidad, la revisión abordará el distanciamiento que ha caracterizado la actitud sindical frente a la participación directa de los trabajadores. En este punto, se tratará de entregar una visión lo más compleja posible acerca de los componentes estratégicos, históricos y simbólicos que entran en juego para explicar el tradicional rechazo sindical frente a las iniciativas de participación abierta. Esta sección se cerrará con algunas propuestas y constataciones acerca de formas posibles de compatibilizar ambas lógicas de participación, es decir, de desarrollar la participación directa de los trabajadores sin renunciar a la autonomía y a la reivindicación colectiva frente a la empresa liderada por el actor sindical.

Finalmente este capítulo se centrará en el análisis específico del caso chileno (sección 3.4), en donde, a partir de la revisión del proceso de reestructuración que vivió la economía chilena desde los años 80, se intentará comprender la evolución del empleo y de las relaciones laborales en el país, poniendo especial atención a la fuerte desregulación y precariedad que caracteriza al mercado del trabajo, así como a la débil posición del actor sindical. Finalmente, y apelando al tema con que se inició este capítulo, se revisarán las principales tendencias de las empresas chilenas en términos de innovación productiva y de modelos de gestión de personas.

3.1 Evoluciones productivas y participación

Esta sección entregará en primer lugar una revisión de las principales transformaciones en los modelos productivos que se han ido constatando efectivamente durante las últimas dos décadas. A partir de la constatación de los principales cambios en el entorno tecnológico, económico y financiero de las empresas, se profundizará acerca de las características y contextos que de los modelos de organización propios a las empresas contemporáneas.

Luego, el análisis se focalizará en la comprensión del fenómeno de la autonomía en las empresas contemporáneas, el cual, lejos de responder a un ideal democrático al interior de la empresa (en referencia a la perspectiva desarrollada en el primer capítulo), da cuenta de una manera más eficaz de enfrentar las incertidumbres productivas en los contextos automatizados. En este sentido, se intentará comprender el posible vínculo entre el imperativo productivo de autonomía y el llamado a la identificación cultural y la movilización permanente que caracteriza a las lógicas de gestión basadas en la participación de los trabajadores.

Luego, el análisis confrontará los postulados de los modelos de gestión de personas con las mutaciones efectivas en las prácticas de organización del trabajo, donde en ocasiones se observan desincronizaciones importantes, las que impactarán inevitablemente los procesos sociales en el trabajo. De hecho, muchos autores fueron constatando la flagrante disociación entre los discursos y modelos de movilización de las personas en la empresa con la realidad concreta de trabajo en la que se encontraban las personas. Los nuevos discursos y modelos de management confundieron desde el inicio ambos planos, justificando permanentemente su propia pertinencia a partir de la idea caducidad y de agotamiento de los modelos tayloristas de organización.

La evolución de los modelos productivos

En una gran investigación realizada a principios de la década del ochenta en los tres sectores más fuertes de la economía alemana de la época (la industria automotriz, la construcción de maquinarias y la industria química), Horst Kern y Michael Schumann (1989) daban cuenta la tendencia hegemónica de los procesos de racionalización capitalista a generar nuevos modelos de producción industrial, la que de alguna manera llevaban a augurar "el fin de la división del trabajo": "*...hemos llegado a un momento histórico a partir del cual el management capitalista sólo puede ganar en eficacia a través de la flexibilización, en todos los niveles, de la regla de la división del trabajo*"[97] (Kern y Schumann, 1989: 368).

Según estos autores, al mismo tiempo en que se disponía cada vez de más medios técnicos para remplazar las funciones realizadas por el hombre, se observaba paradójicamente una progresiva toma de conciencia acerca de la importancia cualitativa de las prestaciones humanas, un reconocimiento del valor y de la calidad particular del trabajo de las personas. Los nuevos modelos productivos constatados daban cuenta de la utilización progresiva de la inteligencia de producción, en cuando ésta se ubicaba en la producción propiamente tal, y ya no sólo en las oficinas de planificación. De esta forma, los saber-hacer de los trabajadores pasaban a ser considerados como un elemento indispensable del desarrollo de las fuerzas de producción, dejando obsoleta la relación taylorista que unía la exigencia creciente de rendimiento con la descalificación y la degradación de los trabajadores. Los autores constataban la progresiva y amplia utilización de las calificaciones de los trabajadores, pese a la vigencia y la potencia de la amenaza de despidos que caracterizaban a los procesos de racionalización en las empresas de la época.

Específicamente, esta investigación permitía describir una evolución tecnológica que, si bien tendía inevitablemente a la automatización de los procesos productivos, dejaba claros espacios para el aporte del trabajo humano. Concretamente, la organización funcional del trabajo se caracterizaba por la redefinición de puestos de trabajo a partir del principio de integración global de tareas, así como la utilización de fórmulas tales como la "re-profesionalización del trabajo de producción", a partir de la concentración de funciones indirectas como la mantención o el control de calidad y la elevación del dominio de los conductores de cadenas productivas en torno al proceso de trabajo. Esto esbozaba, según los autores, la figura del "obrero profesional de producción", el cual se caracterizaba por haber adquirido conocimientos de base -luego de un proceso de aprendizaje de varios años generalmente complementados a través de una formación específica en torno a las nuevas instalaciones- que le permitían aportar una contribución significativa para la explotación óptima de los nuevos sistemas de producción.

[97] Traducción libre desde el francés.

Ahora bien, estos autores advertían que la evolución de modelos de producción se acompañaba de un fenómeno no menos importante de segmentación del mercado del trabajo, el que representaba una nueva variante de la polarización de calificaciones propia a la organización tradicional. La segmentación tenía que ver con la disparidad de lógicas de producción entre las diferentes ramas de producción de la economía -, que determinaba que en aquellas ramas menos prósperas cohabitaran distintas lógicas de producción, una reprofesionalizada y una en que se intensificaban los principios de descalificación en el trabajo. De este proceso surgían diferentes tipos de trabajadores: aquellos que -al estar al centro de los nuevos modelos de organización- ganaban con la racionalización, recibían recompensas y posibilidades de desarrollo; aquellos que aguantaban la racionalización pero que estaban fuertemente amenazados dada su falta de polivalencia; los obreros de las ramas en crisis enfrentados a la amenaza de la cesantía; los cesantes que cada vez tenían menos posibilidades de insertarse en el sector productivo. La segmentación del mundo del trabajo, en este sentido, daba cuenta de una nueva forma de desigualdad, que contradecía la concepción histórica y social tradicional de modernización, basada en el principio de integración social permanente (Kern y Schumann, 1989).

Siguiendo la lógica de determinismo tecnológico planteada por Michel De Coster, (1993), es posible señalar que las nuevas concepciones de organización del trabajo productivo que surgieron durante los años ochenta respondían a dos innovaciones mayores, consecutivas en el tiempo, las que cambiaron profundamente el escenario productivo fordista-taylorista.

La primera de ellas se refiere al desarrollo de procesos productivos automatizados, que no requieren la ingerencia directa de las personas. La *automación* (de la expresión anglófona *automatic-organization)* puede ser entendida como una lógica tecnológica en donde la tecnología de trabajo integra los procesos de mantención, concepción y fabricación en una seguidilla de operaciones que se efectúan sin intervención directa del hombre. Aquí, la integración de maquinarias y el equipamiento electrónico se realiza a partir de una estructura fuertemente sofisticada de supervisión del proceso. El tipo de trabajador que nace en este universo es el *operador*, que realiza un trabajo de control y de vigilancia, desapareciendo el trabajo de ejecución. Aparece además un nuevo tipo de obrero de mantención, muy calificado, quien debe prevenir los errores e intervenir directamente sobre las máquinas. La relación hombre-tecnología se caracteriza por una ampliación del segmento del proceso de producción que el trabajador debe dominar, en un contexto de mayor autonomía, libertad de maniobra y de una mayor movilidad (el puesto volante). En la automación no existe correlación alguna entre el ritmo de trabajo propio de las máquinas y el de los trabajadores.

Posteriormente, la introducción en todos los niveles productivos de tecnologías de la información confluyó a transformar completamente la lógica de organización productiva de las empresas. La *informática* se caracterizaría a nivel de la organización por la existencia de un programa informático que realiza la gestión de un complejo de máquinas integradas. El trabajo de oficina está también informatizado. Las nuevas máquinas que dirigen el trabajo son los computadores, las redes informáticas, los autómatas y las máquinas-herramientas programables. Aparecen como nuevos trabajadores los analistas, los programadores, los analistas-programadores, el personal de digitación y los ingenieros de sistema. La nueva lógica permite el surgimiento de un nuevo tipo de interactividad, esta vez a nivel del utilizador, quien posee la posibilidad de dialogar en un nuevo tipo de terminal hacia el interior y el exterior de la empresa. De todas maneras, subsiste el trabajo no-interactivo de digitación y de alimentación de la máquina. Así también, el trabajo de concepción del procedimiento reservado a algunos tiende a desaparecer progresivamente (De Coster, 1993).

En *Les modèles productifs* (2000), Robert Boyer y Michel Freyssenet presentan una interesante sistematización acerca de la evolución de los modelos productivos en el sector automotriz durante el siglo XX, la cual permite clarificar (y abandonar) el confuso concepto de "*post-taylorismo*" utilizado sistemáticamente en el leguaje del management desde hace ya más de dos décadas. Estos autores cuestionan fuertemente la tendencia del management a transformar cualquier fenómeno particular (como fue el caso de la *lean production* identificada por el MIT) en una tendencia productiva potencialmente general e irreversible, sin examinar las condiciones económicas que dan cuenta de su aparición, ni las que se requerirían para su generalización.

Para explicar el surgimiento de diferentes modelos productivos, estos autores apelan a la necesaria consideración de dos niveles a través de los cuales se gestiona la doble incertidumbre del mercado (referida de la posibilidad de vender efectivamente los bienes y servicios ofrecidos) y del trabajo (producir los bienes y servicios cumpliendo las condiciones requeridas) en una sociedad. La primera es global, referida al espacio económico y político, y se traduce en el establecimiento de un "modo de crecimiento" particular a un país o a una región (los autores diferencian ocho modos posibles). La segunda es específica a la empresa, y se refiere a la adopción de una "estrategia de beneficio" de la empresa, definida a partir de las características del mercado y del trabajo, es decir, de su viabilidad con el modo de crecimiento del país o de la región. Los autores diferencian seis estrategias en función de *la* o *las* fuentes de beneficio escogidas: calidad, diversidad-flexibilidad, volumen, volumen y diversidad, reducción permanente de costos, innovación y flexibilidad.

De esta manera, el concepto de "modelo productivo" daría cuenta de un "compromiso de gobierno de empresa" que permitiría implementar durable y exitosamente una estrategia de beneficio, en el marco de viabilidad del modo de crecimiento desarrollado por un país o una región. Cada modelo productivo implicaría una política específica de producto, una lógica de organización productiva y una forma de relación salarial específica, componentes implementados de manera coherente y aceptada por los actores implicados. El éxito de un modelo productivo tiene que ver no sólo con la coherencia interna entre sus componentes y con su relación con la estrategia de beneficios desarrollada por la empresa, sino además con la pertinencia de esta última en relación al modo de crecimiento de los países en donde el modelo evoluciona. En este sentido, una transformación de los modos de crecimiento nacionales implicará necesariamente una recomposición de los modelos productivos de las empresas.

Según este modelo, cuatro modelos de producción caracterizaron el funcionamiento del sector automotriz (que según los autores es el único sector en donde se han realizado históricamente investigación sistemática a nivel mundial) hasta el fin del período de los "treinta gloriosos', es decir, hasta mediados de la década del 70. Dos de estos modelos –*taylorista* y *woollardista*- corresponden a una estrategia de *diversidad y flexibilidad.* Se diferencian entre sí en que mientras el primero establece el compromiso productivo en torno a salarios elevados y métodos "científicos" de organización, el otro (desarrollado en Inglaterra en el período entre-guerras) pone el acento en la autonomía y en las calificaciones colectivas. Por su parte, el modelo *fordista* centra su estrategia de beneficios en el *volumen*, a partir de un compromiso productivo basado en el acceso al consumo de masa y la aceptación de las lógicas de organización caracterizadas por la integración mecanizada propia a la cadena de montaje. De menor difusión, el modelo *sloanista*, además del volumen de producción, puso el acento en la *diversidad* en su estrategia de beneficios, desarrollando una lógica de diferencial parcial de productos a partir de un complicado compromiso de gobierno basado en el crecimiento permanente del poder de compra y de la productividad.

Desde principios de los años 80 la industria automotriz –y el resto de sectores productivos- focaliza su atención en las lógicas productivas que en ese momento sostenían el enorme el éxito de las empresas japonesas. En este punto, los autores diferencian dos modelos productivos practicados en Japón, opuestos entre sí, que en general han sido confundidos en occidente. Esta confusión, unida a las diferencias evidentes en el modo de crecimiento de cada región, estaría a la base de los múltiples fracasos en los repetidos intentos por traducir mecánicamente las lógicas de organización japonesas.

Por una parte, el modelo *toyotista* daría cuenta de una estrategia de beneficios basada en la reducción permanente de costos a volumen constante, establecida a partir de un compromiso basado en la perennidad de la empresa, del empleo y de los proveedores. Este modelo propone el desarrollo de productos clásicos, bien equipados, pero no muy diversos, los que se desarrollan a través de una organización productiva basada en los equipos de trabajo, en la polivalencia y en el "justo-a-tiempo" interno y externo. A nivel de la relación salarial, la garantía de empleo y de carrera se intercambian a la participación colectiva en la reducción de los tiempos productivos. Según los autores, los límites y exigencias asociadas a la aceptabilidad política y social de este modelo hicieron que se viniera abajo hacia finales de los años 80.

En un polo contrario, el modelo *hondista* refleja una estrategia de beneficios basada en la innovación y la flexibilidad, la que en general suele ser desarrollada por múltiples firmas en momentos de crisis con el objetivo de crear nuevos segmentos de mercado. Se diferencia del modelo toyotista porque para desarrollarse requiere de un contexto de mercado abierto y flexible (y no coordinado y jerarquizado nacionalmente) basado en las exportaciones, de modo de lograr vender sus modelos de producto conceptualmente innovadores y específicos que logren anticipar las expectativas de los clientes. Este modelo productivo se funda en un compromiso de gobierno basado en la promoción individual a cambio de reactividad e iniciativa, organizado en torno a la capacidad de reconversión de las personas y de las máquinas, lo que no requiere de una integración a la empresa particularmente importante. Así también, la relación salarial se basa en el reconocimiento a la experticia y a la reactividad. El permanente riesgo de esta estrategia de beneficio es perder la renta de la innovación y la autonomía al ser copiados por la competencia. En este sentido, el éxito de este modelo productivo no está en ningún momento asegurado (Boyer y Freyssenet, 2000).

La adopción en occidente de los modelos de producción desarrollados en Japón, objeto de innumerables modelos de gestión y de organización implementados desde los años 80, ha topado, en este sentido, con las diferencias evidentes en el contexto económico y cultural de las empresas. A partir de un estudio también desarrollado en el sector automotriz (esta vez francés), Laurencin y Sonzogni (1999) proponen la existencia de "modelos híbridos" de organización del trabajo, que no corresponderían ni a un modelo taylorista-fordista desfavorable al aprendizaje, ni a un supuesto modelo post-taylorista que privilegiaría el desarrollo de competencias. Por el contrario, el modelo híbrido de organización del trabajo representaría la adaptación y la generalización a nivel europeo del modelo ohnista-toyotista japonés, caracterizada por dejar una cierta autonomía a los trabajadores en la gestión de los problemas de corto plazo manteniendo al mismo tiempo el control jerárquico en torno a la coordinación y la "fiabilización" del proceso en el mediano plazo.

El modelo de análisis desarrollado por estos autores –orientado principalmente a explicar las lógicas de formación y de aprendizaje desarrolladas en las empresas- se basa en la forma a través de la cual se gestionan dos tipos de incertidumbre fundamentales. Por una parte, existiría una incertidumbre de tipo exógena, vinculada a los *problemas productivos* ya sea de corto plazo (enfrentar los imprevistos de la producción) o de mediano plazo (relativos a la degradación, a la fiabilización o al mejoramiento del funcionamiento productivo). El

segundo tipo de incertidumbres para las empresas corresponderían a aquellas vinculadas al *aprendizaje* de los trabajadores, el cual representa una apuesta para la dirección de la empresa, en cuanto no es posible evaluar con precisión los costos de oportunidad de la formación –en términos del tiempo de aprendizaje utilizado sobre el tiempo de producción- ni las ventajas que la formación puede acarrear, es decir las implicancias reales en la producción y en los resultados de la empresa. El tipo tratamiento de estos dos tipos de incertidumbres –que incluye la utilización de diferentes dispositivos de formación- definiría diferencias fundamentales entre cada modelo de organización del trabajo.

Según esta lógica, el modelo taylorista-fordista utilizaría dispositivos que privilegian el control y la coordinación jerárquica para reducir la incertidumbre asociada al aprendizaje a través de una fuerte especialización y prescripción en el corto plazo sin disponer una gestión colectiva para enfrentar las incertidumbres asociadas al mediano plazo. El modelo ohnista-toyotista, al contrario, introduciría dispositivos basados en el aprendizaje y la autonomía (con la incertidumbre que ellos implican) a través de una lógica de polifuncionalidad y de escasa prescripción como forma de reducir las incertidumbres de corto plazo, junto a una importante gestión colectiva y pilotaje de progresos en el mediano plazo.

El modelo híbrido, en este sentido, articularía dos dispositivos cruzados. Por una parte, privilegiaría la autonomía y la polifuncionalidad en el corto plazo, asumiendo la incertidumbre asociada al aprendizaje de los trabajadores. Al mismo tiempo, desarrollaría dispositivos desfavorables al aprendizaje colectivo, expresados en la centralización de las decisiones en el nivel dirigencial como forma de afrontar las incertidumbres exógenas asociadas a la producción en el mediano plazo. Así, el modelo híbrido se traduciría finalmente en la autonomía de los trabajadores en las tareas asociadas al corto plazo y la ausencia de gestión colectiva en el mediano plazo. Coherentemente, la formación va a centrarse prioritariamente en los contenidos asociados a aprendizajes funcionales para el control autónomo de los imprevistos de la producción cotidiana (Laurencin y Sonzogni, 1999).

Los nuevos criterios de eficacia en el trabajo

Una perspectiva particularmente clarificadora acerca de las transformaciones contemporáneas de las lógicas de organización del trabajo es el que contiene trabajo desarrollado por Pierre Veltz y Philippe Zarifian (1993, 1994; Zarifian, 1999a; Veltz, 2000) en torno la evolución de los "modelos de organización" de la empresa. Éstos corresponderían a esquemas-tipo de posición y de resolución de los problemas vinculados a la producción, desarrollados en un período histórico determinado. Los modelos de organización darían cuenta de una serie de principios que a partir de la estrecha combinación de las dimensiones cognitivas y de organización social en la empresa, se convierten en un sistema de referencia –en parte consciente, en parte inconsciente- al cual acuden mayoritariamente los actores, incluso aquellos que lo rechazan (Veltz y Zarifian, 1993).

Según estos autores, el cambio de los sistemas productivos se refiere fundamentalmente a una transformación radical de la noción eficacia de la producción, como resultado de las evoluciones técnicas, económicas y financieras de la sociedad contemporánea. En este sentido, una nueva constatación se haría cada vez más evidente en diferentes tipos de empresas y administraciones: la eficacia ya no es lo que era antes, su marco de referencia ha cambiado, lo que para las personas significaba "ser eficaz" no tiene mismo sentido que tenía en el pasado.

Desde principios de la década del 90, estos autores hicieron notar las principales fracturas del modelo taylorista de organización del trabajo, en el sentido que sus bases -estables desde hace un siglo- se vieron objetivamente cuestionadas, principalmente porque sus "teorías de la eficiencia" ya no eran adecuadas a la realidad técnico económica, ni a las configuraciones de medios y de objetivos que condicionan la creación de valor en la economía actual (Veltz y Zarifian, 1993, 1994).

Según estos autores, las transformaciones tecnológicas, económicas y financieras cuestionan tres principios fundamentales del taylorismo. El primero corresponde a la centralidad del *modelo de la operación* como elemento fundamental de la eficiencia local, que se basa en una concepción del trabajo a partir de unidades descriptibles e impersonales que dan cuenta del desempeño local. Luego, el modelo de cooperación *aditivo* y *secuencial* que se utiliza para organizar los esquemas de coordinación, los que se orientan hacia la automaticidad y la máxima fluidez posible. Finalmente, el rigor y la intensidad con que se separa la separación *la concepción y la ejecución*, es decir, la disociación fundamental entre innovación y rutina.

En *Le nouveau monde industriel* (2000) Pierre Veltz propone que la piedra angular de los dispositivos tayloristas es la constitución de un equivalente general tanto del desempeño como de la creación de valor a partir del *tiempo* (homogéneo) de actividad. El tiempo es simultáneamente la unidad de medida *técnica* y *económica* del proceso productivo, transformándose además en un sistema de exigencias relacionado con el carácter colectivo de la operación. El modelo de operaciones, en este sentido, internaliza la eficacia económica. Es justamente la concepción de la actividad (y del tiempo utilizado en su realización) como unidad de eficacia técnica y económica la que se ve cuestionada en el marco de las transformaciones contemporáneas. El modelo de la operación se aplicaría a un número cada vez más limitado de tareas, y por el contrario, al trabajo analítico propiamente tal se mezcla actualmente un trabajo de "configuración", relacionado con el diagnóstico global y analógico acerca del estado y de la evolución de los sistemas complejos. Por otra parte, el modelo de cooperación secuencial es suplantado por una lógica en donde la eficacia depende de lo que pasa *entre* los diferentes actores y momentos del sistema productivo. Así también, la separación entre momentos de innovación y de rutina se hace cada vez menos evidente, y la capacidad de aprendizaje individual y colectivo se transforma en elemento central del desempeño.

Con respecto a la dimensión *técnica* de la producción actual, la transformación fundamental consistiría en la difusión de técnicas cada vez más cercanas a la ciencia, es decir, que ponen en práctica conocimientos cada vez más genéricos, móviles y descontextualizados, susceptibles de aplicaciones múltiples en los más diversos ámbitos. Esto conllevaría una presión importante sobre las formas de organización hacia la disolución de la división del trabajo ya sea entre oficios, ramas o dominios de competencia industrial. Así también, estos cambios implicarían una progresiva complejidad e hibridación de los productos y de los procedimientos, en cuanto éstos se distribuyen progresivamente entre una multiplicidad de actores. Las consecuencias globales de estas transformaciones técnicas tienen que ver con la incertidumbre que caracteriza a los procesos de innovación en los mercados y con las necesarias estrategias de alianza e interdependencia (incluso dentro del marco de competencia) a las que deben recurrir las empresas para garantizar la innovación.

Por su parte, las evoluciones *económicas* de la sociedad contemporánea tendrían que ver esencialmente con la multiplicación de las interdependencias entre los mercados y entre los grandes actores económicos propia a la globalización. En este sentido, la competencia se habría hecho real entre los niveles superiores del capitalismo, traduciéndose en una batalla permanente y efectiva en torno a los *costos*, así como en torno a las diferentes expresiones de

la *diferenciación*: la calidad-fiabilidad, la diversidad, la reactividad y la innovación. Si bien estos criterios de desempeño no serían nuevos, lo que sí es reciente es la superposición de ellos, la que en múltiples ocasiones se hace evidentemente contradictoria. De aquí se derivaría una suerte de "ley" elemental de la nueva micro-economía, referida a que la competitividad depende de la calidad de la organización, de la pertinencia y de la coherencia de las cadenas de cooperación entre los actores de la firma. Así también, surge una tensión de difícil resolución, relativa a las diferentes temporalidades comprometidas, ya que por una parte el sistema favorece la rapidez en las diversas actividades, pero al mismo tiempo las formas organizacionales que permiten esta eficacia requieren progresivamente tiempos extensos que permitan la formación de competencias y la construcción de interacciones pertinentes.

El tercer ámbito de evoluciones que ponen en entredicho a los modelos de racionalización de tipo taylorista tiene que ver con la *financiarización*, que refuerza la tensión de temporalidades recién descrita, ya que aumentaría hasta el absurdo la presión por el corto plazo a fin de obtener resultados suficientemente "visibles" y "lisibles" para los inversionistas susceptibles de repartir sus medios en innumerables firmas. Esto lleva, en una gran parte de casos, a multiplicar los procesos de fusión y de reducción de efectivos.

Según el autor, estas transformaciones globales se traducen a nivel managerial a través de dos temas fundamentales. Por una parte, el "retorno del cliente", que tiene que ver con el pasaje desde mercados dominados por la oferta hacia mercados dominados por la demanda, lo que implicaría el sometimiento a las crecientes exigencias del consumidor y la obligación de anticipar cada vez más los nuevos usos. Por otra parte, se hace central el tema del "aumento de la complejidad", relacionado con factores tales como la mundialización, la diversidad de productos, la variabilidad de las demandas, la diversidad de criterios de desempeño y de gestión, y el aumento de las exigencias temporales para la innovación. Todo esto llevaría progresivamente al convencimiento entre los managers acerca de que la estructura ideal -la única respuesta posible- frente al cúmulo de imperativos contradictorios sería la del equipo pequeño, particularmente fluido y cooperativo, el que en una gran estructura se manifestaría en forma de red.

La principal proposición de este autor se refiere a la evolución de los esquemas de eficacia en el trabajo. Para esto, diferencia empíricamente tres grandes esferas de actividad que existen transversalmente en todas empresas, en los diferentes sectores de actividad: (a) *las actividades del frente*, que implican el contacto directo característico de las interacciones con los usuarios, así como las actividades de anticipación, análisis y modelaje de los usuarios; (b) *las actividades de atrás*, referidas a la implementación, el desarrollo, la explotación, la mantención y la optimización de las "maquinarias-soportes" que son movilizadas en la producción de bienes y servicios, las cuales poseen un carácter cada vez más *composite* y en red; y (c) *las actividades de concepción* de productos, tanto de bienes y servicios como de dispositivos productivos, las que se desarrollan de manera paralela y distante de (a) y (b). Según el autor, la eficacia global de una organización productiva tiene que ver con la manera en que se articulan estas diferentes esferas de actividades, cada una de las cuales responde a distintos criterios particulares de eficacia.

En relación a las *actividades del frente*, el autor las caracteriza a partir de una lógica de *taylorismo paradójico*. Esto, porque por una parte se intensifica la presión temporal y la estrecha capacidad de maniobra para los trabajadores, predominando la lógica de la operación y una pobre relación horizontal de cooperación, lo que lleva a valorar las tareas fundamentalmente a partir de su dimensión temporal. Contradictoriamente, la intensificación de la lógica taylorista se desarrolla en un contexto en que el valor de las actividades depende cada vez más de la pertinencia de las informaciones comunicadas y del

éxito de la relación de trabajo, lo que define profundos límites a la estandarización de las actividades propias de esta esfera. En este sentido, la rigidez en la concepción de este tipo de actividades es esencialmente contradictoria con los principios de la calidad de servicio, con el tiempo necesario para eficacia de la relación, con el derecho al error y, en términos generales, con la diversidad propia a las demandas y a las situaciones de interacción característica de los contextos impredecibles.

En las *actividades de atrás*, por su parte, en el trabajo se aleja cada vez más de los modelos tayloristas, pese a que siguen existiendo numerosas tareas organizadas a partir de criterios de eficacia tradicionales. En esta esfera, el principal problema se refiere a la búsqueda incesante de *fiabilidad* de los sistemas técnicos frente al aumento permanente de su complejidad y de su integración, la que se logra no sólo a partir de la formalización de procedimientos, sino principalmente a través de la calidad de los intercambios de información, de experiencia, y de la cooperación entre los actores. La búsqueda de fiabilidad se caracterizaría por la transferencia de la referencia de valor-tiempo tradicional desde el trabajo humano hacia la maquinaria (para que funcionen de la manera más continua posible, en el mayor tiempo posible) y al mismo tiempo por la *desincronización* de las temporalidades del valor del trabajo humano, el cual se re-significa a partir de nuevos referentes tales como el tiempo de reacción a los eventos (corto plazo), el tiempo de construcción de ajustes mutuos, de reglas y redes de trabajo (mediano plazo) y el tiempo de acumulación de experticias individuales y colectivas (largo plazo).

Junto al problema de la fiabilidad, los sistemas técnicos de la esfera de las maquinarias-soportes deben enfrentar aquel de la *flexibilidad*, que se expresa a través de la búsqueda de flexibilidad en volumen (o el ajuste de sus capacidades a más variaciones cuantitativas de la demanda), de la flexibilidad de variedad (producir productos diversos) y de la flexibilidad de reactividad (reducir los tiempos de reacción a las demandas). El desafío, en este sentido, consiste en adaptar los pesados sistemas de producción a la variabilidad de la demanda, a través del desarrollo de modos de explotación dinámicos que la logren integrar en tiempos relativamente "reales". Nuevamente, las exigencias de flexibilización llevan principalmente al cuestionamiento de la arquitectura técnica y organizacional de los sistemas.

En la esfera de las *actividades de concepción*, en tanto, las evoluciones constatadas por se refieren por una parte a la sumisión progresiva de estas actividades a los criterios económicos (tanto por la magnitud de los costos de este tipo de tareas como por contexto de competición en torno a los tiempos), y por otra, a la importancia crucial de la productividad frente a los eventos y en torno a las relaciones. En este sentido, esta esfera se caracteriza porque su objeto central es virtual y en permanente transformación, lo que determina el carácter decisivo y delicado que aquí poseen los procesos de cooperación abierta no reglamentados. Se crean, de este modo, redes de cooperación progresivamente "deslocalizadas", cada vez más multidisciplinarias y entrelazadas entre sí de formas altamente complejas. Como consecuencia, se genera una enorme elasticidad de los tiempos posibles de concepción, dependiendo si el conjunto de actores se reúne e interactúa en el momento preciso. Pero resulta evidente que el valor en esta esfera se sitúa preferentemente en la manera en que se conjugan de manera inestable lógicas y culturas profundamente diferentes.

De lo anterior resulta evidente la transformación fundamental del concepto de eficacia en las organizaciones contemporáneas. El tiempo que se pasa en una tarea ya no es, en general, una aproximación pertinente acerca del valor producido. Progresivamente, frente a la imposibilidad de trazar la génesis de la eficacia o de formalizar procesos relacionales que dan cuenta de referentes de valor extremadamente diversos, la eficacia económica sólo

pueden ser medidas de manera *ex post*, a partir criterios tales como la evolución de los segmentos de mercado, los beneficios logrados o la creación de valor para los accionistas. En este sentido, se hace cada vez más evidente la disociación entre el tiempo-exigencia (que da cuenta de la intensificación progresiva del trabajo) y el tiempo-valor. De esta manera, la eficacia "*...ya no depende de la intensidad del trabajo que se ha planificado para cada uno, sino de lo que se pasa entre las personas y los grupos de trabajo, lo que de alguna manera escapa de toda programación*"[98] (Veltz, 2000:17).

Las empresas –y particularmente sus dirigentes- estarían de este modo condenadas a vivir con representaciones fragmentadas de la eficacia, que dan cuenta de la pérdida de imágenes "objetivadas" del desempeño. La noción de productividad (volumen producido por unidad de tiempo) pierde sentido y se vuelve confusa para comprender universos de trabajo que pasan a estructurarse a partir de criterios principalmente relacionales. El énfasis puesto por la noción productividad en los componentes físicos del resultado y en la identificación de procesos de trabajo directamente causales de los resultados, hace de ésta un referente poco pertinente para comprender el valor y para reflejar las dinámicas de trabajo. Así también, la crisis de los referentes de medición tradicional del desempeño se refleja en las dificultades que actualmente encuentran los métodos tradicionales de control de gestión -especialmente la contabilidad analítica- para lograr atribuir costos y para establecer la relación entre costos, desempeño y valor. Las inversiones en las organizaciones, y especialmente aquellas relacionadas con dimensiones sociales, asumirían cada vez más una lógica de apuesta, dada la dificultad de predecir con claridad los elementos que intervienen en la producción de valor.

Consecuentemente, la definición y la evaluación del desempeño de un individuo, de un grupo o de un sitio productivo inserto en alguna red de unidades económicas se vuelve cada vez más recursiva y más contextualizada. El *feeling* del responsable se hace cada vez más central. Así también, los criterios globales de medición de la eficacia de una empresa varían según el nivel de comprensión en que se sitúe el evaluador. Por una parte, en una red industrial, las medidas tienen que ver con medidas de monetarización más o menos vinculables a medidas físicas. Por otra, en una red de evaluaciones comerciales, la medición de la eficacia da cuenta de medidas *ex post* vinculadas a la sanción de los mercados. Finalmente, en la red de representaciones financieras de los inversionistas se utilizarían medidas que dan cuenta de la actividad de la empresas y de sus potencialidades en donde también los juicios se establecen sobre bases cada vez más subjetivas. De esta forma "*el modo particular de objetivación que constituía el objetivo del gran proyecto taylorista se está actualmente disolviendo. En el corazón del sistema técnico-económico, y no sólo a nivel periférico, se va esbozando una fuerte regresión hacia prácticas y representaciones que no pueden ser asociadas a referenciales "objetivos", en el sentido del ingeniero taylorista, fundadas en representaciones analíticas y medidas indiscutibles, a imponer con neutralidad a toda persona de buena fe, que constituyan la base de compromisos 'justos' arbitrados por un estándar*"[99] (Veltz, 2000: 162).

Según el autor, la confusión de criterios de atribución de valor y de definición del desempeño característica de las evoluciones contemporáneas desembocarían inevitablemente a la búsqueda de estructuras en red, en cuanto la única alternativa posible de definición y medición de la eficacia. Esta tendencia se reflejaría en la fuerza de los procesos de externalización, de "*PMEización*", o de división de firmas. Esto, porque la imposibilidad de definir a priori una norma de desempeño deja como única posibilidad la asignación de objetivos a entidades para juzgarlos *a posteriori*. Así también, la inutilidad y el

[98] Traducción libre desde el francés.
[99] Traducción libre desde el francés.

costo de definir procedimientos detallados y estructuras jerarquizadas de coordinación abre la posibilidad de fijar una trama de reglas genéricas a partir de las cuales se construirán relaciones contractuales y revisables entre los actores.

De esta manera, la economía actual presenta una multiplicidad de morfologías productivas de red, que van desde la gran firma tradicional hasta los mundos profesionales independientes, pasando por las redes de PME organizadas a través de una enormidad de lógicas posibles. Lo fundamental del fenómeno, en este sentido, se refiere a un retorno a un esquema de "sub-contratación por encargo" característico de los modelos pre-tayloristas. Frente a la polisemia del concepto de red, el autor prefiere desarrollar el concepto de "*modelo celular en red*", referido tanto a la repartición de tareas como a esquemas específicos de eficacia, los que dan forma a espacios particulares de relaciones humanas. Este modelo daría cuenta de una transformación estructural y no coyuntural producida tanto por el agotamiento de algunas fuerzas que mantenían el orden taylorista (como el principio de la integración, del control estricto o de la envergadura de las organizaciones) como por el surgimiento de nuevas tendencias económicas tales como la economía de capital, la reactividad o la difusión y la mutualización de riesgos.

El modelo celular en red se caracterizaría, en primer lugar, por la *descentralización* orientada hacia el *mercado*, en cuanto las actividades se reparten en unidades de tamaño variable, dotadas de autonomía interna, en función de las cuales se prescriben objetivos y se controlan resultados. Estas unidades se definen más bien a partir de los mercados objetivos que a partir de los procesos o de la tecnología. Luego, el modelo celular en red expresa la exaltación de la forma *contractual* (ya sea en torno a contratos mercantiles o pseudo-mercantiles) con la que se establecen las relaciones entre las unidades y sus prescriptores o controladores (en mucho de los casos la jerarquía), contractualización que caracteriza además a las relaciones horizontales que establecen las unidades entre sí. Así también, este modelo se caracteriza por el carácter *plurifuncional* de las unidades puestas en red, lo que implica que la cooperación se desarrolle en el seno de células de saber profesional y de objetivos técnicos y comerciales múltiples.

El autor constata una descomposición general de las grandes empresas que antes se organizaban de manera jerárquica hacia formas de tipo *red de unidades de negocio*, de tamaño a menudo reducido (las que se orientan ya sea directamente hacia el mercado o sirven de soporte técnico o administrativo), organizadas a partir de una supervisión global ejercida por un centro estratégico lo más compacto y *desgrasado* posible. Así también, constata la creciente externalización de las actividades que se consideran no estratégicas o no insertas directamente en la cadena de valor. Todo esto se acompañaría, en una escala más fina, de la multiplicación de unidades elementales semi-autónomas, caracterizadas al mismo tiempo por la amplitud de sus márgenes de maniobra relativos a la organización de tareas y por la adopción integral de responsabilidades que tradicionalmente se repartían entre múltiples servicios funcionales (la calidad, la mantención, la gestión económica, etc.).

De esta manera, la transformación del concepto de eficacia se orientaría a la consideración de la actividad de trabajo como un proceso esencialmente relacional. El énfasis en lo colectivo, sin embargo, daría cuenta simultáneamente del individualismo fundamental de las sociedades contemporáneas. Esto, ya que el desplazamiento de la eficacia desde el individuo al colectivo se acompaña de la exaltación del individuo en cuanto a la manera en que logra inscribir sus competencias personales "originales" en el funcionamiento grupal.

La autonomía, entendida como la capacidad individual de insertarse en los colectivos de trabajo, se transforma en uno de los ejes fundamentales a través de los cuales se manifestaría el "individuo" propio a la sociedad contemporánea. En este sentido, la

exaltación del individuo en la producción es posible a partir de la adopción de esquemas de funcionamiento organizacional en red, basados en contratos más o menos efímeros, que hagan posible combinar procesos cooperativos muy intensos (alta implicación) y vínculos sociales débiles y precarios (bajo compromiso), lo cual implicaría profundas transformaciones en las maneras de repartir las tareas, las competencias y el poder en la organización (Veltz, 2000).

Zarifian (1999a) propone que el contenido actual del trabajo hace evidente la importancia de tres nuevas nociones: los *eventos*, la *comunicación* y el *servicio*, las que cuestionarían radicalmente la separación entre el trabajo objetivado y el trabajador, la instauración del rendimiento como criterio central de la productividad laboral y la inmovilización espacio-temporal propia del taylorismo.

Los *eventos* darían cuenta de las situaciones imprevistas al interior de los sistemas automatizados o informatizados, o de problemas inéditos impuestos por el entorno, frente a los cuales la empresa debe responder. El trabajo humano consistiría en el enfrentamiento de estos eventos a través de una serie de procedimientos distintos, necesarios de realizar *antes* (espera vigilante, anticipación), *durante* (intervención activa, creación de respuestas pertinentes) y *después* del evento (retorno reflexivo, análisis). Entender el trabajo humano orientado fundamentalmente hacia eventos conlleva la necesidad de movilización de una red de actores para su comprensión y su dominio, ya que la amplitud y la complejidad de los eventos sobrepasan ampliamente el saber y la acción del individuo particular. Esta movilización sólo puede efectuarse si previamente existen relaciones entre los actores de manera que puedan ajustar entre ellos las diferentes competencias, los intercambios verbales y los roles en el momento justo del evento (Zarifian, 1999a).

En segundo lugar, Zarifian (1999a) propone que el trabajo humano actual se compone de manera esencial de la *comunicación*, es decir, del rol central que adquiere la calidad de las interacciones (en diferentes dominios y registros) para mejorar de ahora en adelante el desempeño de la organización. La noción de comunicación implica diferentes fenómenos a la base, tales como la comprensión de los problemas y de las exigencias de los demás, la comprensión de sí mismo y del propio poder, el ponerse de acuerdo sobre los escenarios y los objetivos de las acciones, la co-transformación subjetiva durante el transcurso y la repetición de las interacciones. La noción de comunicación implicaría, en este sentido, una fuente incomparable de dinamismo y de riqueza para la organización en cuanto permite las confrontaciones de competencias y los intercambios de saber, de puntos de vista sobre la producción y sobre las expectativas del público. Consecuentemente, la noción de comunicación aparecería progresivamente en el trabajo humano en la medida en que las personas se movilizan en torno a eventos.

Finalmente, la noción de *servicio* se constituiría progresivamente en un pilar fundamental del trabajo actual, sin importar el sector de actividad. Esta noción refleja la búsqueda permanente de una modificación sentida como positiva en las condiciones de existencia de otro ser humano o de una institución destinataria (llamados clientes o usuarios). Así, los nuevos parámetros para evaluar la producción no se expresan solamente en torno a conceptos limitados a herramientas objetivas sino en torno a indicadores que integran medidas objetivas y subjetivas relativas a la manera en que el producto se inserta en los usos del destinatario y modifica su situación. Ahora bien, señala el autor, si se admite que trabajar es producir un servicio, esta noción pasa ha constituirse en el hilo conductor del sentido de la actividad de cada trabajador, el hilo conductor de los eventos afrontados y de las comunicaciones establecidas para tener éxito en la producción (Zarifian, 1999a).

La autonomía en el trabajo

Es posible señalar que, a nivel de los espacios concretos de ejecución del trabajo, las transformaciones de los modelos productivos de los últimos años se han traducido fundamentalmente a través de la progresiva centralidad que adquiere la noción de autonomía en el trabajo. Esta noción extremadamente ambigua y polisémica -heredera tanto de las iniciativas autogestionarias de los años 70 como de los innumerables dispositivos de gestión ensayados durante los años 80 y 90- se habría transformado, de hecho, en uno de los pilares del trabajo contemporáneo (Everaere, 2001)[100].

Para profundizar en el fenómeno de la autonomía en el trabajo, la presente revisión se centrará en el interesante aporte de Gilbert de Terssac (1992; De Terssac y Chabaud, 1990), quien conjuga una perspectiva ergonómica y sociológica para analizar los procesos de regulación social que caracterizan a los universos de producción automatizada. Estas investigaciones se basan en la idea según la cual el funcionamiento de un taller depende de diferentes tipos de reglas (escritas y no escritas) que cohabitan, se complementan, y son elaboradas en conjunto según diferentes modalidades, lo que finalmente define su estatus particular. En este sentido, lo que estaría principalmente en juego en los nuevos modelos de producción basados en la autonomía de los ejecutantes sería la posibilidad de los diferentes actores para participar en la creación de reglas, es decir, en la regulación del sistema.

Según este marco de análisis, el rol esencial de los operadores humanos en los sistemas complejos es prevenir los conflictos potenciales del funcionamiento productivo o bien recuperar estos disfuncionamientos a través de acciones correctivas, orientadas a eliminar o a disminuir sus consecuencias en la obtención de resultados (De Terssac y Chabaud, 1990). En este sentido, los esquemas de ejecución más flexibles permiten que los ejecutantes desarrollen un rol activo en la supervisión de los dispositivos automatizados, orientando su actividad en torno al enfrentamiento de *imprevistos* de manera de asegurar la continuidad de la producción.

En *Autonomie dans le travail* (1992), De Terssac constata el fenómeno de *flexibilización* de los esquemas de ejecución en los sistemas productivos automatizados, que refleja la evolución desde un modelo de organización basado en la determinación rigurosa del comportamiento de los diferentes elementos, hacia un modelo de *autonomía*, en el cual las reglas parecen incorporar grados de libertad más importantes para los ejecutantes. Esto, porque si bien la automatización separa al hombre de la conducción del proceso, al mismo tiempo necesita de él para su supervisión. El principio de eficacia de los sistemas de producción automatizados se basaría, de hecho; en la autonomía de los ejecutantes[101].

---

[100] Este autor intenta diferenciar la noción de autonomía propia de la gestión contemporánea en relación a otros conceptos cercanos -con los cuales generalmente existe confusión- que dan cuenta de otras visiones acerca de la participación de los trabajadores en la empresa: la autogestión, la auto-organización, la autoridad en relación a sí mismo, la autocracia, la autorregulación, la libertad, la independencia y la responsabilidad. Según la visión de este autor, la autonomía contemporánea no significa necesariamente una disolución de las exigencias en el trabajo, sino por el contrario, la capacidad de interpretar el nivel de coerción de estas exigencias, así como la capacidad para ajustar la implementación de medios orientados a alcanzar objetivos que permanecen en el dominio de las prerrogativas de la dirección (Everaere, 2001).

[101] Esta evolución ha sido descrita por Dodier (1995) como el paso desde *organizaciones planificadas* -en donde lo central de la interacción social de los sistemas sociotécnicos es el respeto del diseño y de la concepción de los objetos creados por un grupo reducido de personas- hacia *organizaciones distribuidas*, las que se caracterizarían por el reconocimiento de la incertidumbre vinculada al funcionamiento de los objetos y por lo tanto de la necesidad de gestionarlos local y públicamente, en función que aparezcan los incidentes productivos, a partir de los conocimientos heterogéneos que

Además de autónomos, los esquemas de ejecución flexibles son también *colectivos*. La naturaleza de los imprevistos de la producción hace imposible la posibilidad de descomponerlos, lo que determina que la eficacia de los sistemas automatizados dependa directamente de la movilización colectiva del grupo de ejecución. La iniciativa de los ejecutantes y su independencia en relación a la jerarquía se transforman en condiciones indispensables para lograr gestionar las incertidumbres que determinan la obtención de resultados de las empresas.

Según este razonamiento, la búsqueda de soluciones de organización se basaría en la elaboración colectiva de un "referencial operativo común", entendido como la representación de la situación compartida por aquellos que deben realizar el mismo objetivo, la cual es generada conjuntamente para permitir el logro de este objetivo, esto es, para preparar y realizar la acción de trabajo proyectada. Esta representación se crea a partir de la puesta en común de las competencias individuales, la cual, además de completar la representación que cada uno posee de la tarea a realizar, constituye un referencial común que permite ajustar las decisiones individuales en función de los conocimientos de los demás. En este sentido, es importante destacar el estado de "dependencia cognitiva" que caracteriza la relación entre los operadores y que obliga a la coordinación del colectivo para responder a las exigencias productivas. Este fenómeno no sólo se refiere a que la acción de un ejecutante depende de los conocimientos que posee su colega, sino también de la pertinencia con que se entregan estas informaciones. Según esta lógica, el superior jerárquico también estaría en un estado de dependencia cognitiva en relación a sus subordinados, en cuanto necesita los conocimientos que ellos tienen acerca de las instalaciones, de su funcionamiento y de su obsolescencia (De Terssac y Chabaud, 1990).

Una de las proposiciones centrales de este autor se refiere a que las reglas y procedimientos de trabajo que enmarcan la acción de los ejecutantes para que gestionen autónomamente las incertidumbres de la producción no son reductibles únicamente a las reglas formales explícitas pronunciadas por la dirección. Por el contrario, la mayor influencia se realizaría a través de reglas formales de carácter implícito, invisible, que corresponden a lo que la dirección espera de los ejecutantes para la obtención de resultados. Estas *obligaciones implícitas de producción* se referirían precisamente a la gestión de los elementos perturbadores del sistema automatizado y a la necesaria coordinación por parte de los propios ejecutantes entre las diferentes tareas individuales.

Según el planteamiento de este autor, las transformaciones del trabajo no vuelven obsoletas las prescripciones ni limitan la eficacia de las reglas formales, sino simplemente dan cuenta de la evolución desde un universo de trabajo en el cual domina el respeto al reglamento hacia un universo en donde domina la obligación de asegurar la continuidad de la producción. Las reglas formales no desaparecen, sino que se hacen menos prescriptivas. La dirección espera menos que se respete el reglamento sino sobretodo que se realicen los objetivos de producción. La regla formal explícita sólo puede funcionar si los ejecutantes aceptan responder a las obligaciones implícitas que ella contiene (De Terssac, 1992).

En este sentido, las nuevas formas que toman las reglas mantienen su orientación esencialmente estratégica orientada a dirigir el comportamiento de los ejecutantes. Lo central sigue siendo la búsqueda de la *fiabilidad humana*, entendida como la capacidad o la posibilidad de un individuo de realizar las misiones explícitas o implícitas que le son atribuidas por aquellos que comandan la ejecución, en el marco de limites aceptables (De Terssac y Chabaud, 1990).

---

poseen los propios ejecutantes. Dentro de las organizaciones distribuidas, las *organizaciones flexibles* se destacarían por transformar este reconocimiento en exigencia.

Los sistemas de producción automatizada se caracterizarían, de este modo, por la creación de amplios espacios de acción en donde los ejecutantes pueden ejercer su autonomía e implementar sus competencias. Las reglas formales no definen la solución a aplicar sino un conjunto de soluciones admisibles, dentro de las cuales los ejecutantes pueden elegir aquella que les parece más pertinente en relación al contexto preciso en que se produce el evento. Esta evolución de la racionalización no deja de tener sus elementos contradictorios, en cuanto la extensión potencial de la autonomía se acompaña de una reducción de los espacios de maniobra ya que –en el caso de los sistemas expertos- nuevas reglas explícitas van a entrar en juego para estandarizar soluciones de producción (De Terssac, 1992).

La autonomía de los ejecutantes se caracterizaría entonces por estar fuertemente controlada y limitada por la dirección a través de la imposición de obligaciones implícitas, que remiten la capacidad de influencia y de independencia de los ejecutantes a la función de asegurar la continuidad de la producción y de coordinar e integrar tareas concebidas originalmente de manera individual. Este control, en todo caso, no impide que los ejecutantes puedan ejercer espacios efectivos de autonomía a través de la elaboración e implementación de *reglas no-escritas*, o soluciones de organización centradas en asegurar la fluidez y la continuidad de la producción, es decir, poseedoras de una lógica de eficacia.

Las reglas no-escritas generadas autónomamente por los ejecutantes constituyen adecuaciones de los sistemas de ejecución prescritos a fin de adaptarlos al contexto efectivo de producción. Así también, si la diferencia entre lo prescrito y lo real hace imposible asegurar la continuidad de la producción, las reglas no-escritas incluirán innovaciones en los procedimientos o combinaciones inéditas a fin de asegurar la obtención de los resultados productivos. En este sentido, la regulación propia del grupo de ejecución no sólo respetaría las reglas formales de la organización, sino que integraría además las obligaciones implícitas de resultado impuestas desde la dirección, lo que daría cuenta de un compromiso entre las partes que permite que se desarrolle la implicación en torno a la producción. Para la dirección, la autonomía de los ejecutantes constituye el medio principal para que ellos acepten las obligaciones implícitas de producción. Para los ejecutantes, por su parte, la autonomía es un medio para limitar la influencia de la dirección en los ajustes que implementan.

Este proceso de regulación conjunta se traduce en que la *regla efectiva* implementada para llevar a cabo la producción provenga de la combinación entre las prácticas de la dirección y las prácticas de los ejecutantes. Este proceso da cuenta entonces de una construcción social generada a partir de la conjunción entre sistemas de reglas diferentes, caracterizada por el *reconocimiento* de la racionalidad entre las partes, por la *transacción* lograda a partir de discusiones y concesiones recíprocas, así como por el *compromiso* de someterse a la solución alcanzada o al imperativo de encontrar una solución al interior de un espacio delimitado por quienes definen las reglas formales. La coherencia y la legitimidad de este sistema de reglas efectivas guardaría estrecha relación con la existencia de un espacio de regulación en el cual cada una de las partes puede imponer su propia racionalidad sin comprometer la obtención del resultado (De Terssac, 1992).

Este modelo de análisis se funda directamente en los postulados de la sociología de la regulación social de J.-D. Reynaud (1979, 1988, 1993), que propone que los grupos de trabajo generan un conjunto de normas sociales que les permite regular su funcionamiento, en función de distintos temas tales como los métodos de trabajo, el acceso a los puestos, la promoción o la adopción de nuevas tecnologías. Esta forma de regulación se confrontaría a otras regulaciones que vienen principalmente desde arriba, desde la dirección. El encuentro de regulaciones y la elaboración de un compromiso en torno a ellas permitiría afirmar la

autonomía del colectivo otorgando sentido a la acción de sus miembros, ya que pone se orienta directamente hacia determinados fines de una acción común, de un proyecto colectivo.

Esta teoría busca tomar distancia de una concepción del sistema social regulado por coerciones normativas o valores que supongan la homogeneidad del grupo social, sino por el contrario, se basa en el reconocimiento de racionalidades distintas que al encontrarse logran desarrollar acuerdos a partir de concesiones recíprocas. El sistema de actores, en este sentido, no es entendido como un conjunto coherente ni continuo de regulación, sino como un espacio plural de preferencias y valores, en donde a partir de las oposiciones se busca crear espacios de entendimiento, desarrollando compromisos -encarnados en contratos- que establecen un "conjunto razonablemente coherente" de reglas mutuamente aceptadas. Para los actores enfrentados en los espacios de trabajo, el principal desafío entonces no es hacer prevalecer su propia estrategia (para la dirección, imponer las reglas; para los ejecutantes, rechazarlas) sino más bien de llegar a acuerdos en torno a una solución de organización que sea aceptable para cada uno, lo que implicará realizar concesiones recíprocas.

El proceso de "regulación autónoma" propio al colectivo de trabajo tiene relación con la constitución del grupo social –del actor colectivo-, constituyendo así su identidad, fijando sus fronteras y su posición en el complejo más vasto de la organización. La regulación autónoma no es consecuencia de una reunión de personas ni tampoco el resultado de convicciones comunes compartidas, sino únicamente de la elaboración de una estrategia colectiva. En paralelo, la "regulación de control" da cuenta de los esfuerzos de la dirección por influir desde el exterior en la regulación de un grupo social, los cuales no necesariamente se encuentran en la reglamentación oficial. El encuentro entre regulación autónoma y regulación de control da lugar a negociaciones para llegar a "regulaciones conjuntas" o "de compromiso" que buscan estabilizar las reglas del juego entre los actores.

Uhalde et al. (2001) diferencian dos niveles relativamente independientes de regulación social al interior de la empresa, los cuales serían generalmente confundidos. Por una parte, el *nivel institucional* da cuenta de la regulación de control generadas por el actor dirigente a fin de racionalizar el orden social, la cual entrará en negociación con la regulación de otros actores institucionales tales como los representantes sindicales o la jerarquía intermedia. Por otra parte el *nivel socio-productivo* se refiere a la dinámica de regulación control–autonomía que se establece principalmente entre las unidades operativas y los actores intermedios del nivel institucional tales como la jerarquía o el sindicato. Estos dos niveles de regulación están ciertamente vinculados entre ellos a través de reglas formales y por los actores intermedios, pero su independencia relativa provocaría desfases que en innumerables ocasiones permitirían explicar las dificultades crónicas de funcionamiento, las incomprensiones y las demandas de reconocimiento de los actores.

El modelo de la regulación social, y particularmente su aplicación para la comprensión de las dinámicas sociales en el nivel socio-productivo, permitiría analizar pertinentemente los fenómenos de constitución de colectivos asociados a la promoción de la participación directa de los trabajadores, ya que el cambio de poderes propio a este tipo e iniciativas probablemente va a generar nuevos procesos de regulación y de negociación en la distribución de iniciativas, sanciones y controles, para llegar finalmente a nuevas regulaciones de compromiso entre los actores. El paso de un grupo sometido a experiencias de participación promovidas o impuestas por el management hacia un verdadero actor estaría condicionado, en ese sentido, por su capacidad de elaborar reglas, lo que impone como condición la constitución simbólica como actor y el reconocimiento de sus intereses colectivos. Esta constitución simbólica depende de la respuesta de los grupos de control, de los accidentes de la tecnología y del azar del empleo (Reynaud, 1988, 1993).

Basado en este marco, De Terssac (1992) propone que el grupo de ejecutantes integraría las reglas de control generadas desde la dirección –incluidas las obligaciones implícitas asociadas a la continuidad de la producción- desarrollando autónomamente *reglas no-escritas* que permiten asegurar la producción en el contexto de terreno, que al mismo tiempo sirven de base para la constitución del grupo social y para la afirmación de su autonomía. Los ejecutantes tendrían interés por asegurar la producción para hacer admitir la eficacia de las reglas inéditas que ellos mismos producen y limitar así la influencia directa de la dirección en su espacio de trabajo. La aceptación de las reglas producidas por la dirección se justifica en cuanto ella deja un espacio intervención en torno al cual se puede decidir autónomamente acerca de los procedimientos y acerca de su adaptación, dentro de un espacio de riesgo limitado. Ahora bien, los ejecutantes rechazarán la regulación generada desde arriba si es que ésta compromete la fiabilidad global de un sistema, es decir, si es que implica algún nivel de riesgo de incidente productivo. En este sentido, el compromiso entre la dirección y los ejecutantes en torno a la autonomía implica el reconocimiento mutuo entre ambas partes y la consideración de los puntos de vista del otro, ya sea en relación a cómo lograr el resultado de producción como en relación a la autonomía necesaria para hacerlo. La regla no-escrita es legítima no sólo porque asegura la consecución de resultados sino también porque permite constituir el colectivo de trabajo.

De esta manera, a través de la creación de la regla no-escrita se constituye un colectivo capaz de elaborar y defender sus propios puntos de vista. La combinación de acciones y preferencias individuales, en este sentido, servirá de base para la constitución del colectivo de trabajo, dotado de un mecanismo de decisión colectiva que implica la elaboración de prescripciones explícitas que claramente poseen el carácter de orientación normativa para sus miembros. El respeto de la obligación de producción se transforma así en la referencia central de pertenencia al colectivo. "*Lograr que salga la producción ciertamente significa aceptar las obligaciones de la dirección, pero también significa formar su pertenencia al colectivo constituido al momento de producir las reglas no-escritas. Por el contrario, proceder a suspensiones de urgencia, sufrir una suspensión automática de las instalaciones, tener un producto que no responde a las características esperadas es señal de un fracaso no solamente en relación al resultado, sino en relación a la pertenencia al colectivo: el operador se muestra incapaz de utilizar las reglas que dan forma a las acciones individuales. La no-producción sanciona el fracaso del resultado, pero también la no pertenencia del individuo al colectivo: la regla no-escrita implica sanciones, entre las cuales la marginalización de los individuos constituye uno de sus mecanismos*"[102] (De Terssac, 1992: 149).

Profundizando acerca de la naturaleza específica del acuerdo entre dirección y ejecutantes en torno a la autonomía, el autor propone que éste tiene como materia prima las *competencias* de los trabajadores, en cuanto éstas se transforman en la moneda de intercambio entre ambas partes. Cada una de las partes trata de sacar la mejor ventaja posible de la regla no-escrita, y específicamente, de las competencias que la constituyen. De esta forma, a través de la autonomía la dirección se asegura que los grupos de trabajo van a movilizar sus competencias y los ejecutantes, por su parte, establecen una instancia concreta de mejoramiento de sus competencias. En este sentido, el móvil principal que dirige las acciones de los ejecutantes será el desarrollo de sus competencias.

La elaboración de las reglas no-escritas implica la negociación *caso-a-caso* al interior del grupo de ejecución, la que se traduce en un contrato entre sus diferentes miembros, que toma la forma de decisiones de procedimiento compartidas. Para que la regla sea aceptada y aplicada por todos, se impone como condición que todos los actores puedan expresarse

[102] Traducción libre desde el francés.

previamente en torno a la decisión, es decir, que el grupo ponga en común las diferentes competencias individuales. La elaboración de la regla no-escrita se transforma así en el medio a través del cual los ejecutantes buscan mejorar su capacidad de dominio del proceso productivo y de esta forma continuar elaborando sus propias competencias. Esto, porque en ningún momento existe la seguridad de que ellos lograrán dominar completamente el proceso, ya sea por la posibilidad que no posean los saber-hacer específicos requeridos, porque los posean pero no los movilicen en el momento preciso, o porque no logren –o no quieran- poner en común sus recursos cognitivos (De Terssac, 1992).

Transformaciones productivas y participación directa

La revisión hasta ahora realizada permite constatar, en primer lugar, que la participación directa de los trabajadores en la empresa –tanto a nivel individual como colectivo- constituye uno de los pilares fundamentales de la transformación que han sufrido los modelos tradicionales de organización del trabajo, tradicionalmente estructurados a partir de la lógica de unidad operacional impersonal, la prescripción de la rutina de trabajo y la ausencia de coordinación horizontal entre puestos.

En las nuevas formas de organización productiva basadas en la autonomía de los ejecutantes, la participación directa se transforma en la inevitable herramienta a la que recurren las empresas a fin de enfrentar las incertidumbres y las exigencias de flexibilidad que caracterizan a la producción contemporánea. La participación activa de cada trabajador se plantea como un requisito imprescindible ya sea para generar soluciones relativas a la reducción permanente de costos (inspiración "toyotista") o para la búsqueda de innovación y diferenciación de la producción (inspiración "hondista") (Boyer y Freissenet, 2000). La traducción de las lógicas productivas japonesas en occidente -el modelo híbrido de organización- se caracterizaría por la imprescindible participación de los trabajadores en las materias que conciernen la productividad en el corto plazo (las incertidumbres de la producción) a partir de la autonomía, y al mismo tiempo la ausencia de participación en la gestión productiva a mediano plazo relativa al mejoramiento del proceso productivo (Laurencin y Sonzogni, 1999)

En este sentido, un rasgo decisivo del trabajo humano contemporáneo tendría que ver con la participación activa de los trabajadores en la vigilancia de los procesos productivos, que implica poner énfasis en la anticipación y en el tratamiento precoz de los problemas de producción, así como la capacidad de concebir e implementar mejoras en los procedimientos a fin de evitar futuros problemas. Los diferentes autores revisados coinciden, en este sentido, en que el eje organizador del nuevo trabajo productivo es la capacidad para reaccionar frente eventos (Zarifian, 1999a), conflictos potenciales de funcionamiento (De Terssac y Chabaud, 1990), o imprevistos que afecten la continuidad de la producción automatizada (De Terssac, 1992).

Se hace importante constatar además que la participación de los trabajadores en los nuevos modelos de organización de la producción adquiere una dimensión esencialmente grupal. La participación grupal tiene que ver con el desarrollo de espacios de comunicación (Zarifian,1999a), o referenciales operativos comunes (De Terssac y Chabaud, 1990) que permitan la confrontación y la actualización de competencias, la comprensión y la solución de problemas productivos, así como el ajuste y control grupal de las decisiones individuales (De Terssac, 1992). El equipo se posiciona como el eje fundamental de la estructura organizacional en red, ya que permite implementar fluidamente procesos complejos de innovación para responder rápida y eficazmente a las exigencias del cliente, desarrollando

ajustes mutuos y redes de trabajo que aseguran la producción en el mediano plazo (Veltz, 2000).

Siguiendo el análisis de De Terssac (1992), es posible señalar que la autonomía de los trabajadores da cuenta del intento organizacional por garantizar la fiabilidad humana en el funcionamiento la empresa, por asegurar que los trabajadores cumplirán con las obligaciones implícitas que impone la dirección centradas en asegurar la continuidad de la producción. En este sentido, el reconocimiento de la capacidad del grupo de trabajo para adaptar o crear nuevas reglas según la realidad productiva no tendría que ver con una perspectiva inspirada en principios democráticos relativos al reconocimiento del actor productivo, sino simplemente a la aplicación de nuevos criterios de eficacia centrados en la dimensión relacional del trabajo de producción (Veltz, 2000).

Ahora bien, los diferentes autores consultados insisten en señalar que estas transformaciones no constituirían una tendencia global e unívoca, sino que –por el contrario- la tendencia parece orientarse hacia la segmentación de los universos productivos, en donde la división del trabajo mantendría toda su vigencia. Más aún, como constataba Veltz (2000) en muchas ocasiones se observan situaciones de taylorismo paradójico en donde los nuevos criterios relacionales de eficacia cohabitan conflictivamente con puestos de trabajos definidos a partir de la prescripción, la eficacia temporal y la pobre colaboración horizontal.

La confrontación entre las evoluciones de los modelos productivos y los principales contenidos propuestos por los modelos de management centrados en la movilización de las personas de la empresa permite constatar un interesante fenómeno. Desde un punto de vista, ambas dimensiones pueden ser perfectamente compatibles e incluso altamente sinérgicas, en cuanto las dos se fundan en la movilización activa de los trabajadores en torno a la producción. Siguiendo a Boltansky y Chiapello (1999), el capitalismo necesitaría imperiosamente de justificaciones ideológicas que permitan movilizar activamente a los actores en los procesos de producción, subordinación y consumo que fundamentan el modelo. El nuevo "espíritu del capitalismo" -basado en el rechazo de la noción de jerarquía, en la exaltación del desarrollo personal, en la importancia otorgada a la adaptación y a la flexibilidad, en la centralidad del autocontrol y de la movilización de todos los actores a partir de la visión de los líderes- se haría imprescindible para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo autónomos y –consecuentemente- de las empresas estructuradas en red.

Desde otra perspectiva, sin embargo, es posible pensar los acuerdos que se producen en los espacios de trabajo, en donde los grupos de trabajadores y las direcciones intercambian la aceptación de las *obligaciones implícitas* de producción a cambio de espacios autónomos de regulación de la actividad del grupo (De Terssac, 1992) no requieren necesariamente del soporte ideológico propuesto por los modelos de management. En ese sentido, la sola existencia de espacios de regulación autónoma (y las posibilidades de desarrollar competencias, como se verá en el siguiente capítulo) daría sentido a la implicación de los trabajadores en el acto productivo.

Ahora bien, la principal incoherencia surge cuando el discurso managerial no se acompaña de la existencia efectiva de espacios de autonomía para el control de incertidumbres productivas y la realización de innovaciones, o cuando estos espacios se restringen excesivamente al corto plazo y al espacio inmediato de acción de cada trabajador. En estos casos la ideología del consenso social en la empresa y de la movilización permanente de los recursos humanos en torno a la visión de los líderes entraría en contradicción evidente con los universos de trabajo caracterizados por la prescripción y la ausencia de colaboración horizontal.

Precisamente ésta fue la constatación crítica de una corriente importante al interior de la sociología del trabajo francófona frente a la evolución de los modelos de gestión de los años 80 y 90, que puso acento en denunciar la permanencia e intensificación de las lógicas tayloristas en modelos de management que –a través del realce de la participación y de la implicación de los trabajadores- anunciaban la superación de los modelos tradicionales de organización productiva.

En esta línea, Danièle Linhart (1992) proponía que la reorganización de las empresas francesas durante los años ochenta podía entenderse como un largo camino hacia el taylorismo perfecto, ya que si bien se rompía con la lógica de extrema división buscando la solidaridad de todos a través de la reorganización de las diferentes funciones de la empresa, este proceso implicaba la intensificación del control ejercido sobre el sistema de producción lo que, según esta autora, corresponde a la esencia del taylorismo. En este sentido, la modernización de las empresas francesas durante los años 80 daba cuenta de un proceso de evolución a-sincrónico entre los tres espacios básicos de la empresa: el funcionamiento interno, las relaciones sociales y la organización concreta del trabajo. Así, mientras las dos primeras dimensiones (que corresponden precisamente al ámbito de la gestión de personas) se transformaban aceleradamente, la organización del trabajo manifestaba un estado de profunda inercia.

Según esta lógica, las evoluciones del *funcionamiento interno* se referían en términos generales a su progresiva orientación hacia lo sistémico, en cuanto la búsqueda de una nueva forma de coherencia interna organizada en torno al imperativo comercial a través de la homogeneización de objetivos, lenguajes, indicadores referencias e informaciones. Esto implicaba una rehabilitación para el taller de fabricación, que entraba en relación directa con su entorno. Por su parte, la evolución de la *organización social* se refería al progresivo desarrollo de una filosofía participativa en la empresa, basada en el supuesto que la cohesión social representaría un requisito para la cohesión organizacional. Según esta autora, las iniciativas de participación se iban sucediendo rápidamente dando forma a una tensión importante que buscaba modelar de distinta forma las reglas del juego social y las representaciones en un espacio paralelo al productivo. En este contexto de transformaciones, la *organización del trabajo* mostraba un fuerte desfase de evolución, permaneciendo fuertemente limitada por el precepto taylorista de diferenciación entre las funciones de concepción y de organización y aquellas de ejecución de tareas predeterminadas, haciendo cada vez más difícil la posibilidad de homogeneización del espacio de calificación en la empresa.

Esta tesis se basa en la idea según la cual la uniformización y la integración de las referencias a través de los flujos de información, así como la implementación de sistemas informáticos exigen la existencia de una unidad de referencias coherente para toda la empresa, en cuanto procesos y datos estandarizados, lenguajes codificados y normas estrictas vigentes para todos. La codificación, la burocracia y la centralización se transformarían en condiciones necesarias para garantizar la eficacia y la flexibilidad dinámica de la empresa moderna. En este contexto, las reglas tayloristas de organización pueden permanecer plenamente vigentes en la mayoría de los casos de modernización de empresas: la prescripción, la norma y la codificación siguen omnipresentes, y todas las tareas recompuestas en el cuadro de la polivalencia serían previamente racionalizadas según los viejos principios tayloristas (Linhart, 1996).

De esta manera, el reforzamiento del taylorismo sería coherente con las grandes maniobras participativas, en el sentido que la movilización constituye un medio para generar actitudes científicas por parte de los trabajadores, "subcontratando" de este modo la realización de estudios tayloristas en torno a tareas que se han vuelto altamente complejas e

influenciadas por una enormidad de parámetros. De este modo, la intensificación taylorista que busca crear 'nuevas rutinas" al interior de la empresa –donde los círculos de calidad constituyen una clara expresión- lleva inevitablemente a ahogar la participación y a devorarse las zonas de autonomía. "*El contraste es demasiado fuerte entre el rol dinámico ofrecido a los ejecutantes a través de toda la panoplia de lo participativo y el rol efectivo al seno de la organización del trabajo. Se les incita a ser inventivos e innovadores en las múltiples iniciativas participativas. En tanto productores, se les exige a ser agentes pasivos. La movilización de su inteligencia, de su imaginación, no es constitutiva del acto productivo cotidiano. Sólo existe paralelamente a su acción...*"[103] (Linhart, 1992:130).

En esta misma línea, y analizando específicamente el management participativo, Martin (1994) propone que las prácticas manageriales de participación directa no mostrarían una real ruptura en relación a los principios tayloristas de organización del trabajo, sino más bien su adecuación en torno a la dinámica de constitución y disolución de colectivos. Según este autor, estos modelos implican que la repartición estructural del poder al interior de la empresa no se modifica sustancialmente, sino que por el contrario, se busca aumentar el control sobre diferentes dominios de incertidumbre propios a los nuevos contextos productivos. En el dominio de incertidumbres de tipo *técnico*, el objetivo de la empresa es atrapar los conocimientos obreros que constituyen la trama del trabajo real y al mismo tiempo lograr inculcar otras maneras de producir, a fin de dominar las condiciones de la producción cada vez más subordinadas a imprevistos. En segundo lugar, en el campo de incertidumbres *organizacionales*, el interés de la empresa tiene que ver con ajustar mejor la autonomía de las unidades de base y el control implantado por la centralización estratégica, de manera que los sujetos y los grupos no cuestionen el control que viene de arriba. Finalmente, en el campo de incertidumbres *socioculturales*, la empresa busca extinguir las conductas de desafección o de protesta de los ejecutantes, fuentes de múltiples costos.

Para este autor, la políticas participativas buscan, más allá del objetivo explícito de concertación, seleccionar mejor los ejecutantes, hacer crecer la adhesión haciendo interiorizar normas de cooperación y de responsabilidad individual. De este modo, señala el autor, "*la rehabilitación de la empresa se traduce en un desplazamiento del control social, de la simple sujeción por el mercado al control de tipo ideológico, que tiende a afectar profundamente las representaciones de los individuos y de los grupos*"[104] (Martin, 1994: 274).

En este mismo sentido, Francfort et al. (1995) han descrito el mecanismo de movilización propio de las iniciativas participativas como un proceso en dos tiempos: primero una fuerte implicación de un amplio número de actores en tono al análisis de las disfunciones y a la propuesta de soluciones, para que luego el management vuelva a difundir reglas de control, instaurando de paso un sistema implícito de sanción a la no-participación.

Interesado en la comprensión de la influencia que las transformaciones de las lógicas de organización del trabajo podían tener sobre las formas de participación de los trabajadores en la empresa, Jean-Louis Laville (1992a, 1993) realizó una investigación a partir de estudios de caso en veintisiete empresas europeas posibles de ser definidas a la época como "participativas". Este estudio buscó entender la relación entre las decisiones estratégicas de las empresas (desarrolladas en tres dimensiones fundamentales: mercados-productos, técnicas-organización y recursos humanos-relaciones laborales) y las diferentes formas posibles de manifestación de la participación de los trabajadores: institucional

[103] Traducción libre desde el francés.
[104] Traducción libre desde el francés.

(representativa), organizacional (directa, ya sea a través de dispositivos o integrada en el proceso de trabajo) y cultural (apropiación del trabajo a partir de los valores de la empresa).

Uno de los principales resultados de esta investigación se refiere a la identificación de tres –nuevas- exigencias fundamentales del trabajo productivo que lograban dar cuenta de las complejas evoluciones que habían sufrido las empresas. Cada una de estas nuevas exigencias definía una nueva capacidad a desarrollar por parte de los trabajadores, e influía fuertemente en la forma de participación que se ejercía en la empresa. La primera nueva exigencia productiva se refería a la *variedad de tareas efectuadas durante el tiempo productivo*, la que era el resultado de la necesidad de realizar rápidas modificaciones de los productos y de los programas de trabajo, exigiendo la flexibilidad en la afectación de puestos y atribuyendo una importancia primordial al trabajo indirecto en la producción. La variedad de tareas definía la necesidad de poner en práctica la capacidad de atención y de memorización en el trabajo. Luego, el autor identificaba la exigencia de *implicación individualizada durante los tiempos no-productivos*, que requería de la capacidad de observación y de diagnóstico por parte del trabajador. Esta nueva exigencia respondía a la doble necesidad de maximizar el tiempo de utilización de las máquinas y de minimizar los tiempos muertos, lo que requería la supervisión y la reactividad a los imprevistos. Finalmente, las evoluciones del trabajo productivo exigían el *desarrollo contextual y colectivo de competencias en el trabajo*, lo que requería de la capacidad de los trabajadores a anticipar e intercambiar con su entorno. Esta nueva exigencia daba cuenta de la importancia que habían adquirido las interfaces entre los puestos, sectores y servicios de las empresas para asegurar el proceso productivo, lo que se traducía en la promoción de la expresión y la discusión acerca de los problemas técnicos y productivos, así como en la búsqueda de una calificación colectiva por aprendizajes mutuos, reforzados por múltiples confrontaciones en el trabajo.

Según el autor, la presencia y el grado de intensidad de las nuevas exigencias productivas en las empresas permitía diferenciar cinco *modelos de organización*, cada uno de los cuales daba cuenta de una configuración o lógica específica a través de la cual se implementa la participación. En primer lugar, el *modelo profesional estable* -observable en empresas industriales, de construcción o de trabajos públicos- expresaba una lógica de organización basada en la alta calificación, de modo de responder a un entorno impredecible y complejo, en donde la producción poseía un carácter unitario o reducido según las necesidades particulares de cada cliente. Este modelo implicaba preferentemente una lógica cohesiva de participación (orientada al conjunto de asalariados) la que se manifestaba a través de la modulación conjunta de la carga de trabajo y de las remuneraciones, de formas de participación financiera, de la cooptación de la supervisión y de la negociación de la formación. En estas empresas existía además un amplio reconocimiento de las formas de representación de los trabajadores, así como diversas lógicas de participación directa, tales como grupos autónomos o dispositivos específicos de expresión.

El *nuevo modelo profesional* representaba variante del modelo anterior, caracterizada principalmente por la necesidad de adaptación permanente frente a la presión de la contingencia externa, la que se realizaba a través de cambio técnicos y organizacionales que llevaban a una definición de nuevas profesionalidades, resultantes de la gestión colectiva de la incertidumbre. Este modelo implicaba la implementación de una lógica cohesiva de participación a través de la introducción de múltiples dispositivos, principalmente de grupos semi-autónomos de trabajo y de participación basada en la costumbre. Así también, este modelo consideraba el desarrollo de formas de participación representativa en la gestión de las modificaciones de la calificación colectiva de los grupos de trabajo, ya que la formación técnica y económica de todos los trabajadores se consideraba imprescindible para favorecer la adaptación al entorno.

La situación opuesta al modelo profesional estaba representada, según el autor, por el *modelo racional.* Este modelo daba cuenta de la situación tradicional de producción de masa o en continuo a través de una lógica de organización del trabajo descalificadora, funcional frente a un entorno predecible y simple, compuesto por clientes indiferenciados. El autor constataba que las empresas asociadas a este modelo habían introducido la participación organizacional en forma de dispositivos, los que acompañados de formación buscaban engendrar nuevos comportamientos en el trabajo. Ahora bien, era posible observar grandes dificultades para poder pasar de los dispositivos particulares a una participación basada en la costumbre (aún más de tipo cultural o institucional), principalmente a causa de la pobreza de las informaciones manejadas por los operadores en el contexto de parcelización que caracterizaba a sus tareas. El contexto de relaciones laborales y de recursos humanos se caracteriza en estas empresas por exigencias fuertes: amenazas al empleo, pérdida de perspectivas de promoción y limitación de las alzas generales de remuneración.

Una variante interesante del modelo racional estaba representada por el *modelo racional ajustado*, característico de empresas que, a partir de un modelo racional, habían disminuido la división del trabajo y el grado de parcelización de tareas en forma de una descentralización operacional, realizada a través de la entrega de responsabilidades al grupo de trabajo. Esta apertura a una auto-organización relativa dejaba posibilidades de autorregulación a los equipos, las que podían transformarse en una participación de costumbre. Esta participación organizacional asociada a la flexibilización del taylorismo se ejercía a través de una lógica cohesiva. Este modelo racional ajustado ofrecía interesantes pistas relacionadas con las nuevas identidades de los equipos de trabajo (Laville, 1992a).

El quinto modelo de organización del trabajo detectado por el autor fue denominado *modelo profesional racionalizado*, y era observable en empresas donde el trabajo anteriormente profesional se ha visto enfrentado a un proceso parcial de industrialización. Este modelo manifestaba una congruencia entre la evolución tecnológica y la participación, en el sentido que una lógica selectiva de participación acompañaba eficazmente a los cambios tecnológicos implementados, en forma de dispositivos participativos heterogéneos, que eventualmente podían evolucionar –en el caso de los trabajadores seleccionados- hacia una participación basada en la costumbre o hacia grupos semi-autónomos.

3.2 Las transformaciones del empleo

Esta sección intentará comprender la complejidad del fenómeno de la flexibilidad del empleo contemporáneo, a partir del análisis de las diferentes "palancas" o instrumentos que utilizan las empresas para adaptar su mano de obra a las exigencias del mercado. Se revisarán, además, las consecuencias de la flexibilización del empleo en términos de precariedad del trabajo.

Luego, se intentará diferenciar el fenómeno flexibilizador europeo del latinoamericano, lo cual implicará centrarse necesariamente en las diferencias de contexto económicos y de relaciones sociales de cada región.

Flexibilidad y precarización del empleo contemporáneo

La flexibilidad puede entenderse la aptitud de un sistema para transformarse y mejorar su inserción en el ambiente, haciendo crecer así su probabilidad de sobrevivencia. La flexibilidad es ante todo un medio para enfrentar la incertidumbre y, en este sentido, traduce

la capacidad de la empresa para responder a nuevas condiciones y desarrollar la capacidad de aprendizaje. La flexibilidad daría cuenta tanto de la amplitud del campo potencial de decisiones posibles, representada por el número de estados que el sistema puede tomar, como de la aptitud o facilidad para el cambio, referida al costo y el tiempo consumidos en esta transformación. Las opciones de la empresa en materia de flexibilidad han estado orientadas principalmente hacia la flexibilidad cuantitativa, es decir, la forma óptima de combinar capital y trabajo, tipo de trabajo y cantidad de trabajadores, de manera de responder a las exigencias del mercado. Se han desarrollado de este modo diferentes formas de trabajo flexible ya sea a través de los contratos de trabajo (tiempo parcial, contrato de ayuda, plazo fijo, pasantías de inserción) o de contratos comerciales (subcontratación, trabajo independiente, trabajo interino) (Tarondeau, 1999).

Goudswaard y de Nanteuil-Miribel (2000) caracterizan la flexibilidad a partir de dos dimensiones, cuantitativa-cualitativa y externa-interna, cuyo cruce da forma a cuatro formas básicas de flexibilidad. La *flexibilidad numérica* o *contractual* (cuantitativa / externa) se focaliza en el volumen y en la naturaleza de los estatus de empleo movilizados en el intercambio salarial, es decir, contempla la serie de formas contractuales que derogan el contrato a plazo indefinido: contratos a plazo fijo, contratos de trabajo temporal, pasantías, empleos subvencionados, trabajo estacional, etc. Ésta sin duda la forma de flexibilidad a la que recurren mayoritariamente las empresas y es la que tradicionalmente se asocia al movimiento de fragilización o de precarización del vínculo salarial.

La *flexibilidad temporal* o *financiera* (cuantitativa / interna) se centra en modificar las variables cuantitativas de la relación salarial (fundamentalmente la dimensión temporal) sin transformar el marco jurídico propuesto en el contrato a plazo indefinido: reducción o acomodación de la duración del trabajo, tiempo parcial, horas suplementarias, turnos de trabajo, horarios irregulares, evolución de la remuneración. Por su parte, la *flexibilidad productiva* o *geográfica* (cualitativa / externa) se refiere a la modificación de sistemas productivos que transforma la organización inicial de la relación salarial a través de estrategias de subcontratación de externalización y de recurso al trabajo independiente. Finalmente, la *flexibilidad funcional* u *organizacional* (cualitativa / interna) designa todas las prácticas que modifican una o varias partes de las dimensiones organizacionales de la empresa: autonomía, enriquecimiento del trabajo, polivalencia / policompetencia, trabajo en equipo/ equipos semi-autónomos, grupos de proyecto / trabajo en red, coordinación funcional. Si generalmente esta última forma de flexibilidad ha sido asociada a una lectura virtuosa de la flexibilidad, las constataciones más recientes mostrarían la creciente ambigüedad que caracteriza a las situaciones por ella generadas (Goudswaard y de Nanteuil-Miribel, 2000).

Desde el ámbito de la gestión de empresas, Everaere (1999) cuestiona las lógicas de flexibilización basadas en estrategias exclusivamente cuantitativas señalando que, detrás de los efectos económicos positivos a corto plazo, éstas pueden engendrar efectos perversos relacionados con la capacidad de adaptación de las empresas a largo plazo. Según esta revisión, la utilización de prácticas flexibles de abastecimiento de trabajo suele basarse en múltiples argumentos, tales como el bajo costo marginal del empleo precario, el beneficio de tener candidatos de trabajo en abundancia, la profesionalidad de las sociedades que ofrecen trabajo el interino, el aprovechamiento de los incentivos del Estado hacia los empleos subsidiados, el logro de implicación a partir de la competición entre los titulares y los precarios, la puesta a prueba prolongada de los trabajadores, los ajustes de mercado flexibles y "no dolorosos", los deberes limitados en relación a los trabajadores precarios, así

como la consecuente desestabilización de la relaciones laborales y los riesgos limitados de abuso penal en la relación contractual.

Según este autor, la flexibilidad cuantitativa conlleva problemas inmediatos de productividad, de accidentes de trabajo, de calidad y de cohesión social, vinculados a la insatisfacción y al *turn-over*, que perjudican la efectividad colectiva. Así también, las practicas tradicionales de flexibilidad comprometerían la gestión de competencias, paralizarían la autonomía y pondrían en riesgo la capacidad de adaptación en el futuro. En este sentido, la flexibilidad de la empresa debería basarse exclusivamente en una relativa estabilización de la mano de obra en forma de "mercado interno de trabajo", de manera de crear las condiciones para el desarrollo de la confianza mutua, de la autonomía, de la implicación en el trabajo, del aprendizaje, y de la constitución lenta y progresiva de las competencias individuales y colectivas (Everaere, 1999).

También en la línea de las incompatibilidades entre flexibilidad del empleo y gestión en la empresa, Veltz (2000) pone de manifiesto las dificultades generadas por la ultraflexibilidad a nivel de las dinámicas económicas de la red, vinculadas a la tendencia inflacionista asociada al interés de cada actor de guardar márgenes de maniobra. Así también, se evidenciaría una disminución de los potenciales de convergencia entre las actividades y una fragilización de las capacidades de innovación. Por otra parte, la sobreabundancia de informaciones y de solicitudes de relación hacia aquellos que están en los nudos de la red puede conllevar serios problemas de decisión. Esto, sin considerar las contradicciones propias a los objetivos de la flexibilidad: la flexibilidad de adaptación (la reacción a corto plazo) pone en peligro la flexibilidad de anticipación (la innovación), ya que al hacer excesivamente variables los recursos se corre el riesgo de destruir el profundo vínculo que existe entre los aprendizajes desarrollados en el tiempo, la fiabilidad y la flexibilidad de la empresa.

Una reciente investigación comparativa acerca de las prácticas de flexibilidad practicadas en diferentes sectores productivos de diferentes países europeos (de Nanteuil-Miribel, Léonard, Schots y Taskin, 2004)[105] han constatado que la búsqueda de flexibilidad en las empresas manifestaría un incesante movimiento de mutación del intercambio salarial anterior, el que no estaría directamente orientado a un fin ni a objetivos precisos. En este sentido, la flexibilización de la relación salarial no representaría un fenómeno implementado de manera homogénea o a través de alguna forma particular, sino que da cuenta de un sinnúmero de prácticas cuya articulación es a menudo muy compleja. Esta investigación ha identificado la existencia de distintas "palancas" de flexibilidad, constituidas por diferentes instrumentos que guardan cierto nivel de coherencia interna entre sí, los que -a pesar de las diferencias propias a cada realidad nacional- dan cuenta de determinadas convergencias a partir de las diferentes realidades sectoriales analizadas en el estudio.

---

[105] Esta investigación se realizó en tres sectores diferentes : químico (producción en serie), bancario y de la gran distribución (servicios), analizando los discursos y representaciones de los actores (directivos de recursos humanos y dirigentes sindicales) acerca de las prácticas de flexibilidad implementadas en sus empresas. Además de intersectorial, este estudio compara las percepciones sobre las prácticas de flexibilidad en tres países representativos de las diferentes lógicas de flexibilidad desarrolladas en Europa : Francia (flexibilidad impulsada principalmente por el Estado), Holanda (flexibilidad desarrollada esencialmente a partir de la concertación social) e Inglaterra (flexibilidad « individualizada », no regulada por el Estado ni por convenciones colectivas). Metodológicamente, esta investigación se realizó a partir del análisis cualitativo de 144 entrevistas semi-directivas (de Nanteuil-Miribel et al., 2004).

En el sector de la industria química, en donde la producción en flujo continuo obliga al trabajo en turnos, las prácticas de flexibilidad se circunscriben a la necesidad de estabilidad de efectivos basada en las formas tradicionales de contrato salarial. Se desarrollan así prácticas de flexibilidad principalmente referidas a la polivalencia de los trabajadores y al recurso a trabajadores externos (a plazo fijo) para enfrentar las variaciones temporales de actividad. En las empresas de este sector, se practica además la externalización de las funciones que no conciernen a la actividad principal de la empresa: la mantención, la restauración, el aseo, la seguridad.

Por su parte, el sector bancario se caracteriza por que si bien se mantiene la hegemonía del contrato a plazo indefinido y a tiempo completo, proliferan las formas de reducción del trabajo semanal y de modificación de los horarios. Además, se tiende a aumentar el nivel de competencias requeridas, se exige la polivalencia y se individualizan fuertemente las trayectorias profesionales. Así también, se generaliza la externalización de actividades, no sólo de aquellas de tipo logístico sino además de aquellas que no implican el contacto con la clientela, llegando incluso a determinas actividades propias a la actividad principal de las empresas. Dentro de este sector resalta la realidad e trabajo de los centros de llamado, en donde se hace recurso exclusivo a trabajadores en tiempo parcial de procedencia generalmente externa.

Finalmente, en el sector de la gran distribución se observó la tendencia al ajuste constante del número de trabajadores (principalmente mujeres) en función de los flujos de clientela, a la diferenciación de horas de apertura y a la drástica reducción de horas suplementarias de trabajo. Para esto, se hace recurso a formas contractuales como el contrato flexible (que se transforma la referencia en las empresas inglesas de este sector), en donde se consigna un tiempo parcial mínimo en el contrato de trabajo, el que puede aumentar ampliamente según las necesidades de la empresa, lo que implica variaciones drásticas para los trabajadores a cada semana, tanto en el número de horas de trabajo como en los horarios de prestación. Las demás lógicas de flexibilidad desarrolladas se orientan hacia la variación de los horarios de trabajo, la reducción de las jornadas, la polivalencia y al recurso variable al trabajo temporal.

Según el análisis hecho estos autores, el movimiento de flexibilización de las empresas conjuga estrechamente tanto consideraciones normativas (justificaciones de la acción) como orientaciones estratégicas (racionalización del sistema productivo y de la mano de obra). En el registro normativo, la tendencia observada se refiere claramente a la búsqueda por parte de los actores dirigentes de la hegemonía del referencial mercantil por sobre el industrial[106], lo que no necesariamente implica la desaparición de este último ni la ausencia de interpretaciones diferentes por parte del actor sindical. La insistencia en el referencial mercantil se acompaña, en este sentido, de producciones culturales específicas que buscan renovar la legitimidad del capitalismo flexible ante la población asalariada. Así, en el sector químico se observa la voluntad de transformar las lógicas colectivas de oficio y hacer emerger reivindicaciones de tipo individual, en el sector bancario se intenta incorporar las necesidades de tipo extra-profesional y combatir las rigideces burocráticas, mientras que en la gran distribución las prácticas de flexibilidad se orientan al reforzamiento de la relación de subordinación. En el registro estratégico, por otra parte, esta investigación da cuenta de la clara existencia de un proceso de reflexión estratégica -al menos éste es identificado por todos los actores- que ofrece un cierto nivel de coherencia (principalmente en el plano económico) a las iniciativas de flexibilidad, contrariamente la presunción habitual que señala este tipo de prácticas respondería simplemente a una lógica adaptativa no-estratégica, y en

[106] En el sentido de las *cités* de justificación propuestas por Boltansky y Chiapello, las que serán tratadas en profundidad en el próximo capítulo (1999).

ese sentido daría cuenta de un fenómeno "natural" exento de deliberación o de razón crítica. Ahora bien, se mientras los responsables de las empresas tienden resaltar principalmente el carácter *ad hoc* que poseen las decisiones de flexibilización, los dirigentes sindicales acentúan su carácter fuertemente estratégico.

Específicamente, el encuadre que hacen los dirigentes de empresa para lograr compatibilizar estrategia y adaptación (que deja frecuentemente a los actores sindicales sin posibilidades de acción en las situaciones de negociación) se caracterizaría por la ambigüedad e imprecisión de la relación entre flexibilidad y desempeño, lo que se refleja esencialmente en la ausencia de indicadores precisos a través de los cuales medir económicamente la eficacia de las "palancas" de flexibilidad. Esta ausencia de indicadores lleva a los autores a concluir que lo que está principalmente en juego en las prácticas de flexibilidad es precisamente la "batalla normativa" antes descrita en torno a la relación salarial. "*El movimiento de flexibilización participa a una re-escritura del vínculo político en la empresa, una nueva acomodación de la relación de fuerzas, marcada al mismo tiempo por la confusión de aspectos en juego y por el creciente predominio de la iniciativa managerial*"[107] (de Nanteuil-Miribel et al., 2004: 243).

Uno de los temas principales sobre los cuales se ha centrado el análisis del proceso de flexibilización del empleo por parte de las empresas se refiere al doble proceso de segmentación, tanto a nivel del mercado del trabajo como al interior de las empresas. En el primer registro, Maruani y Reynaud (1993) han constatado que las antiguas tesis norteamericanas sobre la segmentación del mercado del trabajo se fueron validando progresivamente en Europa durante los años 80, haciendo parte fundamental de los análisis contemporáneos de la economía del trabajo y de la sociología del empleo.

El fenómeno de segmentación del mercado del trabajo o de dualidad del empleo se refiere a la existencia de dos mercados de trabajo dotados de características opuestas y reglas independientes entre sí. El primer mercado de trabajo daría cuenta de la intención del empresariado por estabilizar un tipo específico de mano de obra a partir de la cuasi-seguridad del empleo, las altas remuneraciones, el acceso a la formación, la importancia atribuida a la antigüedad y a la representación colectiva de los intereses. De esta manera, se crea un mercado interno de trabajo al cual el acceso está estrictamente controlado, y en donde las reglas del juego se establecen a partir de la complejidad de intercambios del sistema de relaciones laborales. Por su parte, el segundo mercado del trabajo manifiesta la voluntad de no estabilizar una mano de obra caracterizada por su débil calificación y su carácter altamente sustituible. Es un mercado atomizado en donde no existe ni mediación ni regulación institucional a partir de actores organizados, lo que redunda en empleos precarios con malas condiciones de trabajo y bajos salarios, en los cuales no se atribuye ninguna importancia a la antigüedad, a la progresión profesional ni a la gestión previsional del personal (Maruani y Reynaud, 1993).

La segmentación del empleo a nivel de la empresa se traduciría en la existencia (y convivencia) de diferentes poblaciones de trabajo posibles de movilizar en la empresa, organizados según tres niveles de centralidad decreciente: el primero estaría compuesto par los contratos típicos (a plazo indefinido y a tiempo completo); el segundo por los contratos de ayuda, de tiempo parcial, de plazo fijo y pasantías; el tercero (el más alejado) está formado por los trabajadores independientes, los subcontratistas y los interinos. Este último nivel se caracteriza por una situación de dependencia absoluta en relación al empleador, dado el

[107] Traducción libre desde el francés.

débil volumen (inicial) de trabajo, las bajas remuneraciones y la inestabilidad de los horarios (Everaere, 1999). En este mismo sentido, y específicamente centrado en las nuevas formas de gestión de la mano de obra en el sector servicios, Gadrey (1996) ha constatado que las empresas tienden a conservar el "núcleo duro" estratégico, compuesto de empleos calificados, mientras externalizan el "núcleo blando" no estratégico para la empresa, caracterizado por empleos terciarios de carácter rutinario.

Sistemas de relaciones laborales y flexibilidad

La comprensión de los procesos de flexibilización requiere vincularlos necesariamente al contexto económico y social en el cual las iniciativas de flexibilidad se inserten, y en ese sentido resulta altamente pertinente diferenciar forma de flexibilización desarrollada en Europa a aquella desarrollada en América Latina, lo que implica necesariamente analizar el tipo de negociaciones que ésta generó en el sistema de relaciones labirales.

Antonio Martín Artiles (2002) propone que el modelo europeo se diferencia de las demás formas de capitalismo por el énfasis puesto en la búsqueda de una mayor competitividad de las empresas dentro de un esquema de regulación y limitación del mercado, orientado a la conservación de la cohesión social[108]. Esta lógica se expresaría en el concepto de "flexeguridad" (flexibilidad-con-seguridad), el cual caracteriza el intercambio entre más flexibilidad en la gestión del empleo (para la empresa) contra medidas de protección frente a los perjuicios que ella trae (para los trabajadores y la sociedad en general) a través de dispositivos tales como la creación de mercados laborales de transición, la flexibilización del tiempo de trabajo para prevenir reducciones, la formación continua centrada en la empleabilidad, así como diferentes dispositivos de seguridad básica.

En este sentido, la negociación colectiva en Europa ha mostrado la doble tendencia a la *descentralización* (del sector a la empresa) y a la preocupación por el tema de la *adaptabilidad*, a través del desarrollo de soluciones de compromiso -los "pactos de empleo y competitividad"- focalizadas fundamentalmente en la estabilidad del empleo, la reordenación de los tiempos de trabajo y la mejora en los resultados competitivos de las empresas. Este autor diferencia tres modelos globales a través de los cuales se desarrollan estos pactos de empresa: uno "francés" que contempla la participación activa del Estado en la estimulación de la disminución negociada del tiempo de trabajo, garantizando la homogeneidad en la protección de los trabajadores; uno "escandinavo – belga" en donde además de las medidas generales centralizadas se contempla la aplicación individual y voluntaria de reducción del tiempo de trabajo (a través de múltiples dispositivos); y un modelo "Unión Europea" -tanto por su espacio de generalización como por el hecho de ser promovido por las directivas europeas- centrado en la reducción concertada, descentralizada y autónoma del tiempo de trabajo a través de la negociación colectiva.

Según este autor, la *flexeguridad* expresaría una nueva forma de tripartismo, en donde a la negociación colectiva a nivel de empresa se agrega la participación del Estado,

[108] Esta orientación ha sido posible de desarrollar gracias a la existencia de una estrategia económica de diferenciación competitiva de valor agregado, y sería imposible de desarrollar een un contexto nacional o local dominado por una estrategia centrada exclusivamente en los costos, en donde la gestión del empleo adquiere una orientación eminentemente defensiva (Martín Artiles, 2002).

interesado en resguardar bienes sociales y a la vez promover la creación de empleo y de competitividad más allá de la capacidad autónoma del mercado, mediante usos innovadores del tiempo de trabajo. Así también, la *flexeguridad* buscaría compatibilizar la larga tradición europea que basa las relaciones laborales en los sectores económicos nacionales con la negociación descentralizada a nivel de empresa, y en ese sentido más que de una desregulación daría cuenta de una reorientación de la estrategia sindical hacia el sindicalismo de empresa y hacia la defensa del empleo, la competitividad y el diálogo social. Según este autor, el modelo europeo de negociación colectiva de la flexibilidad apunta directamente a la cohesión social mediante la salvaguarda de los niveles de bienestar, enriquece el repertorio de la gestión de la empresa, legitima y dinamiza el sindicalismo local diferenciándolo del mero corporativismo de empresa, y amplia la capacidad de respuesta global ante los llamados retos de competitividad (Martín Artiles, 2002).

En la ya citada investigación acerca de los procesos de flexibilización en Europa (de Nanteuil-Miribel et al., 2004), los autores constataron que la crítica sindical a los procesos de flexibilización no logra asumir una plena autonomía en cuanto oscila entre la aceptación y la contestación frente a la iniciativa managerial de imponer el referencial mercantil para entender las relaciones entre empresa y trabajadores. En este sentido, estos autores constataron la fuerte tendencia de los actores sindicales –incluidos aquellos que se oponen más radicalmente a la visión dirigencial- a encuadrar su crítica en una perspectiva individualizante de la vida profesional, acorde con la valoración cultural global de la experiencia individual que sostiene profundamente el movimiento de flexibilización. Así también, los sindicatos se ven enfrentados a las reivindicaciones también individualistas de los trabajadores sindicalizados, para quienes la referencia a valores colectivos de vida es cada vez más tenue. De esta forma, "*entre hegemonía mercantil e individualización de los vínculos sociales,* (la crítica sindical) *es llevada a ocupar el terreno de la contestación y del compromiso, pero se ve obligada a adoptar un modo de razonamiento cercano al de las teorías de la 'elección racional'…*"[109] (de Nanteuil-Miribel et al., 2004: 218).

Los resultados de esta investigación muestran que la negociación colectiva en Europa en materias de flexibilidad muestra un claro proceso de descentralización hacia el nivel del establecimiento o empresa en relación a las prácticas históricas sectoriales, proceso que se ve legitimado por la visión de los propios actores que en su gran mayoría legitiman la pertinencia de este nivel de negociación. La negociación colectiva, además, abre cada vez más espacios a las negociaciones individuales en el lugar de trabajo entre la jerarquía y los trabajadores, acerca de temas tales como los horarios de trabajo efectivos, los cuales se negocian de semana en semana. Estas tendencias llevan claramente a una creciente diferenciación de prácticas de negociación ya sea entre establecimientos como al interior de cada uno, lo que se traduce en el aumento de la fragmentación de las condiciones de empleo. El análisis de los actores (tanto dirigentes como sindicales) acerca de las consecuencias de esta fragmentación daría cuenta precisamente del carácter casi exclusivamente individual con que enfrenta el proceso global de flexibilización: conciliación entre vida profesional y vida privada, movilidad individual, libertad de opciones para el trabajador, etc.

En términos generales, estos autores constatan que "la flexibilidad" en sí misma no constituye realmente una categoría pertinente de negociación colectiva. Lo que se negocia es más bien ciertas dimensiones de la relación de trabajo (el tiempo de trabajo, la organización de los turnos de equipos, la formación profesional, los salarios o los tipos de contrato), pero no el conjunto del proceso de flexibilización. Según estos autores, si bien la estabilidad y el

[109] Traducción libre desde el francés.

volumen del empleo no ocupan un lugar primordial en la negociación colectiva acerca de la flexibilización, la noción de empleabilidad se hace recurrente en el discurso de los actores (de Nanteuil-Miribel et al., 2004).

Por su parte, la flexibilidad laboral en América Latina da cuenta de un contexto social, económico y político profundamente diferente al europeo. Aquí, el movimiento flexibilizador hace parte central de un proceso más global en el cual se encuentra sumido la región desde la década del ochenta, relativo a la consolidación del las políticas neoliberales de desarrollo económico, fundadas en una visión profundamente individual y desarticulada de los intereses de las personas. Según Héctor Lucena (2000) el programa común de las políticas económicas neo-liberales en América Latina ha incluido la desregulación de los mercados, la liberalización del comercio exterior, la flexibilización de las relaciones de trabajo, la privatización de las empresas y servicios estatales, así como la descentralización de la administración pública y del proceso político.

Los modelos neoliberales desarrollados en América Latina se basarían en el tríptico "crecimiento, desarrollo y modernización", a través del control de la inflación (a partir de la manipulación de las tasas de interés), el desarrollo de la inversión extranjera, la libre circulación de capitales y la integración al mercado mundial (Guillaudat y Mouterde, 1998).

El desarrollo del modelo neoliberal en América Latina habría sido impulsado por la "revolución conservadora" de los gobiernos del Reino Unido y de Estados Unidos durante los años ochenta, y si bien localmente habría sido promovido en un primer momento sólo por los gobiernos militares autoritarios (Chile fue el primer país latinoamericano en asumir radicalmente el modelo), su expansión y consolidación se habría conseguido por la progresiva afiliación de los regímenes que provenían de raíces corporativistas populistas, de los gobiernos de centro derecha y de los gobiernos socialdemócratas, así como por la influencia de los organismos financieros multilaterales (FMI, BM, BID) que condicionaron el tratamiento de la deuda externa a la adhesión de los países al modelo. Así también, la influencia de los capitales transnacionales -y eventualmente los gremios empresariales locales- habría favorecido la instauración del modelo neoliberal (Lucena, 2000).

Estos procesos se caracterizan por el profundo cambio que ha sufrido la función ejercida por el Estado en cada uno de los países de la región, el que dejó de ser un actor central del desarrollo que intervenía y dirigía la esfera económica y laboral, para asumir un rol de socio, catalizador y facilitador de los procesos económicos (Lucena, 2000). El cambio de modelo de desarrollo modifica radicalmente el rol del Estado en las relaciones laborales y no deja espacio de legitimidad para el desarrollo del sindicalismo. En este sentido, la lógica de adhesión de clase sobre la cual se habría construido el sindicalismo latinoamericano pierde fuertemente de legitimidad en favor de una lógica hegemónica –decimonónica- de adhesión a la nación, según la cual todos los que conservaran compromisos clasistas se transformaban en enemigos de la nación (Zapata, 1993).

En el mismo sentido, el neoliberalismo latinoamericano se ha traducido en un profundo proceso de desregulación de los sistemas de relaciones de trabajo, los que según el modelo representan el principal obstáculo que bloquea la reactivación económica de la región (Lucena, 2000). En esta línea de análisis, Enrique de la Garza Toledo (2000) propone si bien las lógicas de flexibilidad responden a una lógica común de extrema desregulación de la relación salarial, es necesario constatar ciertas diferencias según los sistemas de relaciones industriales existentes en la región, el nivel de desarrollo de los países y el tipo de empresa analizada. El concepto de flexibilización en Latinoamérica, de hecho, daría cuenta

de realidades bastante diferentes. Así, una manifestación tiene que ver con la flexibilidad asistemática que se ha desarrollado históricamente en las *Pymes*, en donde los contratos ya eran flexibles o ambiguos desde antes de la oleada flexibilizadora de los años 80. Así también, se observa una gran cantidad de experiencias de flexibilización contractual en empresas que mantienen lógicas de organización tayloristas. Según este autor, en la mayor parte de los casos, la flexibilización se presentaría como una lógica de desregulación unitaleral con la consecuente intensificación del trabajo, siendo muy contadas las experiencias de concertación con los trabajadores y los sindicatos.

La flexibilidad laboral se ha expresado entonces a través de un profundo proceso de transformación de las leyes laborales y de la negociación colectiva, así como a través de la ruptura o el debilitamiento –cuando los hubo- de los pactos corporativos entre sindicatos, Estado y empresas. Al inicio de estos procesos de flexibilización, los sindicatos latinoamericanos habrían respondido indiferentemente o con la simple oposición. Con el tiempo, sin embargo, estarían apareciendo lógicas de presión por parte de los sindicatos (tanto neocorporativas como autónomas) que buscan transformarse en interlocutores de la reestructuración productiva de las empresas, tratando de negociar la flexibilidad e imponer la bilateralidad en estos procesos. La forma que toma esta presión tiene que ver con la herencia histórica relativa a los sistemas de relaciones laborales, en donde se diferencia, por una parte una lógica sindical de carácter corporativista (México, Venezuela, Brasil y Argentina) y otra de carácter clasista (Bolivia, Uruguay, Chile, Colombia y en parte Perú)[110] (De la Garza Toledo, 2000).

Según Lucena (2000), la presión que en un primer momento ejerció el movimiento sindical de carácter corporativo no influyó en el contenido fundamental de las propuestas neoliberales sino que, en el mejor de los casos, sirvió para que las políticas gubernamentales corrigieran parcialmente las políticas implementadas o incluyeran mejores estrategias de prevención del orden público y comunicación a la opinión pública. En este sentido, el movimiento sindical corporativista participó en la lógica neoliberal en cuanto vio directamente amenazada su sobrevivencia, promoviendo el desarrollo de acuerdos en el plano nacional o sectorial que si bien fueron aceptados por su utilidad en el mantenimiento de la gobernabilidad social y la transición económica, pese a que realmente el único nuevo espacio relevante de negociación en el modelo es el nivel de la empresa.

De esta manera, los movimientos sindicales en América Latina habrían retrocedido fuertemente a consecuencia de la reestructuración económica, ya sea por el cierre de empresas, la minimización de sectores completos, el deterioro de los niveles salariales y de las condiciones de trabajo. La privatización de empresas públicas ha afectado no sólo al sindicalismo corporativista sino también al de naturaleza clasista. En la mayor parte de los casos de privatización, los sindicatos han tratado de negociar el mantenimiento de los niveles de empleo, de reivindicaciones y de acceso o participación en la propiedad. De todos modos, pese a la existencia de algunos casos puntuales a través de los cuales se ha intentado responder con nuevas estrategias a los nuevos escenarios, el sindicalismo latinoamericano aún carecería de estrategias para enfrentar el modelo económico

[110] El corporativismo representa la forma clásica de relación entre el Estado y el movimiento sindical establecida en el marco del desarrollo populista en América Latina durante el siglo XX, la que se caracterizó por la dominación u obediencia a los mandatos de jerarquías superiores. En esta lógica, el movimiento sindical adquiere funciones políticas y económico-productivas que subordinan las relaciones laborales en el nivel de empresa a las políticas estatales. El corporativismo se manifestó en casi todos los países de la región salvo en Bolivia, Uruguay, Chile, Colombia y en parte Perú, en donde se desarrolló históricamente un sindicalismo clasista que mantuvo la autonomía frente al Estado (Lucena, 2000).

hegemónico y particularmente para promover la organización del sector informal del empleo, principal fenómeno de precarización laboral en el continente (Lucena, 2000).

Para Francisco Zapata (1993), la crisis del sindicalismo en Latinoamérica es proceso extremadamente complejo, resultante no sólo de fenómenos económicos sino de profundas modificaciones estructurales relativas a la estructura ocupacional de los países de la región, referidos fundamentalmente al aumento del empleo terciario por sobre el industrial y la explosión del sub-empleo o empleo informal (fenómeno mucho más importante que el desempleo), lo que se traduce en ocupaciones altamente precarias y remuneradas muy por debajo de los salarios mínimos del sector formal. Este cambio en la estructura ocupacional reduce directamente los márgenes de maniobra de la acción sindical (cierre de espacios de negociación, nuevas bases de reclutamiento) y define nuevas dificultades, tales como las complicaciones para crear sindicatos en los nuevos sectores, el aparecimiento de organizaciones sindicales manipuladas por los patrones (como en el caso de empresas maquiladoras del norte de México) y el cuestionamiento global de la legitimidad de la negociación colectiva.

Para este autor, el sindicalismo en América Latina se enfrenta al desafío de lograr una nueva capacidad de representación de los trabajadores, adaptándose a las mutaciones ocupacionales y a los nuevos espacios de negociación. Así también, se enfrentaba al desafío de crear nuevas fuentes de poder, nuevas estrategias de acción, y un nuevo discurso ideológico alternativo que respondiera a la crisis del corporativismo y del sindicalismo de clase, los dos modelos que tradicionalmente sustentaron la acción sindical (Zapata, 1993).

3.3 Flexibilidad, participación directa y representación sindical

Los procesos de flexibilización tienden inevitablemente a la focalización de las relaciones laborales a nivel de empresa, y en ese sentido la acción sindical frente a la flexibilización se expresa preferentemente en las posibilidades de negociación frente a las situaciones de “modernización” de las empresas. En un primer momento, se intentará de comprender las características y desafíos de estos espacios de relación colectiva en la empresa, prestando especial atención a la lógica de “modernización negociada” impulsada por algunas empresas que señalan fundar sus procesos innovadores en la concertación social y en la representación democrática.

Luego, esta sección se centrará en la comprensión del tradicional distanciamiento que se ha observado por parte de las organizaciones sindicales frente a las iniciativas de promoción de la participación directa por parte de los trabajadores en su trabajo cotidiano, el que en la práctica se transforman en un real condicionante de las iniciativas concretas de promoción de la participación directa en la empresa.

El frecuente rechazo a la participación directa expresado por una parte importante de los actores sindicales no puede ser entendido únicamente como estrategias defensivas orientadas a la mantención de los espacios de poder ocupados históricamente, sino que da cuenta de un complejo fenómeno vinculado a las transformaciones sociales y económicas de las últimas décadas, a la crisis del sindicalismo propia a la salida de la sociedad industrial, a las lógicas manageriales de desarrollo de la implicación, así como a las representaciones de los diferentes actores de la empresa acerca de la democracia y la participación.

Sobre esta base, la segunda parte de esta sección analizará directamente la difícil relación entre participación directa y representación sindical, intentando situar este

fenómeno tanto en su dimensión histórica, estratégica como de representación de los actores sociales.

La participación sindical en la modernización de empresas

Las políticas de flexibilización del empleo se traducen, como ya hemos visto, en un inevitable proceso de refocalización de los espacios de negociación hacia la empresa. Frente a los continuos procesos de reestructuración que caracteriza la búsqueda permanente de flexibilización a nivel local, las organizaciones sindicales, tenderán a concentrar su acción en la defensa del empleo a nivel de los establecimientos.

En este sentido, una proporción importante de los procesos de modernización realizados desde los años 90 ha apelado a la lógica de "modernización negociada", presentándola no sólo como garantía de gobernabilidad de las empresas sino como un verdadero espacio de desarrollo democrático para la organización. De esta forma, los sindicatos se ven invitados a formar parte en procesos de modernización que incluyen espacios de negociación y compromiso con los trabajadores, lo que si bien abre la posibilidad de asegurar del empleo al interior de la empresa conlleva también importantes riesgos en la relación con las bases.

Para Dominique Martin (1999) un proceso de modernización realmente participativo debería poder evitar una importante proporción de las degradaciones observadas en la realidad (principalmente a nivel de rupturas identitarias), y ofrecer a las personas la posibilidad de transformarse en actores de la construcción de las nuevas relaciones sociales. En este sentido, señala este autor, se requiere la existencia de organizaciones sindicales fuertes capaces de acciones estratégicas en el largo plazo, así como de elites dirigentes abiertas al diálogo institucionalizado, la intermediación de la jefatura intermedia y un contexto "*… en donde la búsqueda de la productividad a todo precio no genere inevitablemente el descrédito de la contraparte sindical, de cara a la serie de exclusiones que acompañan a la modernización*"[111] (Martin, 1999: 86).

En muchos de los procesos de modernización negociada, la invitación a la participación de los sindicatos se hace en un contexto de crisis económica de la empresa. Barus-Michel et al. (1999) han constatado que esta situación implica un fuerte riesgo, en términos de acentuar la distancia y el quiebre entre los ideales portados por los dirigentes sindicales y aquellos que poseen los actores de terreno. A partir de un estudio de caso acerca del compromiso de un sindicato francés (la CFDT) en un proceso de modernización negociada de una empresa de producción de productos químicos, estos autores dan cuenta que la participación y la negociación va a modificarse en función de los diferentes escenarios y momentos del proceso de modernización.

Según lo constata esta investigación, en un primer momento la implicación en el proceso de modernización implicó para la sección sindical la vivencia en la propia empresa de sus valores fundadores, tales como la responsabilización, el diálogo, la negociación y el reconocimiento, transformando profundamente su representación acerca de sí-misma. Ahora bien, rápidamente aparecieron los efectos contradictorios de la modernización, vinculados principalmente a la reducción de efectivos de la empresa, lo que se tradujo directamente en el debilitamiento de vínculo social entre los trabajadores y la sección sindical. Esto, porque los trabajadores descalificaron a la sección sindical en cuanto responsable de las decisiones de reducción, impresión que se reforzó con la menor

[111] Traducción libre desde el francés.

conflictividad observada en las relaciones entre sindicatos y Administración. La sección sindical se debió enfrentar, de este modo, a la contradicción entre continuar la colaboración en las instancias de negociación y la reticencia a hacerlo argumentando los objetivos contradictorios. La presión de las bases, finalmente, hizo que el sindicato desistiera del proceso de modernización negociada.

Este análisis propone que la sección sindical –con el apoyo federativo- habría logrado renovar su identidad de grupo de pertenencia a partir de la adhesión a los valores de referencia originales del sindicalismo, desarrollando una posición marcada por la autonomía más que por la dependencia. Esto llevó a que no cuestionara la creencia que legitimaba su compromiso con el proceso de modernización, lo que le impidió analizar los efectos de su orientación, lo que finalmente llevó a abortar el proceso. A medida que se fue desarrollando el proceso se fue observando, en ese sentido, una diferencia importante entre las representaciones que los trabajadores se hicieron del proceso (en cuanto amenaza de empleos) y el sistema de representaciones desarrollado por el sindicato, el cual integraba dos modelos, la lógica económica y el progreso democrático propio a los valores sindicales. "*Los trabajadores, confrontados a la amenaza de la exclusión, no integran ese doble discurso. Ellos rechazaron la compleja representación propuesta por el sindicato, prefiriendo la simplicidad y la eficacia experimentada de una relación de fuerzas antagonistas, apartándose del proceso participativo*"[112] (Barus-Michel et al., 1999: 229).

Según estos autores, los contextos de crisis de las empresas imponen reales dificultades para el desarrollo de procesos de democratización del estilo de la modernización negociada, en cuanto favorecen la contradicción entre los modelos que motivan la acción de los dirigentes y los trabajadores a quienes representan. Paradójicamente, concluye este estudio, sólo en los momentos de crisis es cuando se produce la conjunción de expectativas y de ansiedades de los actores que permite el surgimiento de este tipo de iniciativas de concertación (Barus-Michel et al., 1999).

A partir de la observación de diferentes investigaciones, Martin (1999) señala que los procesos modernizadores se presentan como una escena de desorden estratégico y de quiebres identitarios de los actores, en donde se hace extremadamente difícil desarrollar espacios de concertación. La modernización negociada impondría numerosas dificultades para los sindicatos, relacionadas principalmente con el peso de las relaciones sociales en los momentos de crisis, que favorece el frecuente retiro de la contraparte sindical y el repliegue hacia regulaciones antagonistas. El compromiso en procesos de modernización negociada implicaría riesgos no sólo de corto plazo para los sindicatos -en cuanto costos electorales- sino principalmente de largo plazo, referidos a la redefinición de una identidad que suponga nuevos enfrentamientos o simplemente incomprensiones de una parte del personal y de las demás organizaciones sindicales. Más aún, señala este autor, los sindicatos deberán enfrentar también las dificultades asociadas a las contrapartes de la dirección, que frecuentemente tienen por única intención el compartir decisiones impopulares.

Durante los procesos de modernización de las empresas, los sindicatos poseen pocas capacidades emprender una acción colectiva, lo que se traduce en tendencia al repliegue sobre un discurso tradicional de lucha de clases, el que se presenta como un malestar creciente hecho de protestaciones contenidas o de explosiones parciales más que como un movimiento social de contra-proposición. Este fenómeno esta estrechamente vinculado con el peso creciente de la elites dirigentes de la empresa que legitiman una acción tecnocrática, y con el crecimiento de un gran número de "no-actores" entre los trabajadores de base. Todo esto trae como resultado fenómenos de modernización que provocan rupturas, quiebres

[112] Traducción libre desde el francés.

identitarios que no son recompensados por nuevos mecanismos de sostenimiento a los actores en dificultad, así como de recomposición de la colectividad de trabajo (Martin, 1999).

En este sentido, Bunel y Thuderoz (1999) sostienen que en un contexto económico actual lleva inevitablemente a que la defensa del empleo aparezca como un tema central en el discurso y en las estrategias de la acción sindical. Esto explicaría además el rechazo observado por parte los sindicatos frente a toda iniciativa de gestión participativa, bajo la convicción de que son una máscara para la implantación de procesos de modernización que sólo buscan una reducción del número de trabajadores en la empresa.

El desarrollo de políticas de movilización en momentos de crisis o de modernización de las empresas se toparía así con la ambivalencia de la participación interna y la evidencia de lógicas autoritarias detrás de los discursos participativos cuyo acento está puesto principalmente en la expresión individualizada y en los procedimientos explicación y de adhesión (Martin, 1999). Los sindicatos deben comúnmente decidir entre una estrategia de acompañamiento de la modernización, que implicaría apoyar modelos como la adhocracia o la empresa participativa para adaptarse a las exigencias económicas del mercado, y por otra parte una estrategia de rechazo de la exclusión y de defensa de los excluidos, que podría ayudar a mantener el statu quo (Tixier, 1989).

La difícil compatibilidad entre representación y participación directa

El escenario recién analizado explica la tradicional distancia con que las organizaciones sindicales se han posicionado frente a la participación directa. Analizando el caso francés, por ejemplo, Pinaud y Le Tron (1999) constatan las dificultades sindicales para superar la fosa existente entre participación directa e indirecta, en el sentido que los sindicatos han puesto el acento en las la reivindicaciones cuantitativas con el empleo como prioridad absoluta, habiendo dejado progresiva y exclusivamente a los empleadores los temas de las condiciones de vida en el trabajo y sobre todo de la organización del trabajo.

Más que una consecuencia específica de los procesos de flexibilización del empleo, la no consideración de los temas vinculados a la organización del trabajo por parte del mundo sindical formaría parte fundamental del *deal fordista*, el que establecía una división implícita de tareas entre los sindicatos -cuya estrategia se centraría en las reivindicaciones en torno al contrato de trabajo (clasificaciones, salario, duración de la jornada, seguridad del empleo)- y las direcciones, las que poseían plena hegemonía sobre la gestión de la empresa y la organización del proceso productivo.

Según propone Danièle Linhart (1991), durante largas décadas se observó una clara división tareas entre un sindicato centrado en la reivindicación de salarios cada vez más elevados para una clase obrera homogénea y un sector patronal encargado de organizar la producción para lograr conceder estas aumentaciones constantes de salario. Esta dinámica reposó fuertemente en elementos ideológicos, en donde para los sindicatos era inconcebible implicarse en la explotación capitalista y colaborar con el capital. Los empresarios, por su parte, rechazaron todo tipo de ingerencia sindical en los temas internos de la empresa. Más aún, para los sindicatos la focalización en el salario era funcional con el mantenimiento de la satisfacción y la homogeneidad de la clase obrera, y cualquier injerencia en la organización del trabajo abría la posibilidad de confrontar entre sí a las diferentes categorías de trabajadores. Así también, la creencia generalizada en el progreso técnico como fuente de mejoramiento de la vida material y de las condiciones de empleo llevó al no cuestionamiento de la organización taylorista del trabajo en cuanto parecía la forma más racional para lograr la mayor productividad individual.

Según este razonamiento, el *deal* entre empresarios y sindicatos pierde progresivamente su legitimidad en la sociedad europea (y particularmente en Francia) a partir de las contradicciones sociales del modelo. A medida que el nivel de bienestar material se fue elevando para el conjunto de la sociedad, para muchos (principalmente jóvenes y mujeres) el trabajo se fue haciendo cada vez más exigente (repetitivo, rutinario, descalificado), y las políticas reivindicativas de los sindicatos dejaron de ser percibidas como una buena transacción. Pese a esto, los representantes sindicales no cuestionaron los efectos nefastos del taylorismo, lo que se tradujo en la explosión de mayo del 68, desarrollada al margen de la acción sindical. Paradójicamente, luego de la reconquista del control del proceso por parte de los sindicatos, estos violentos conflictos centrados en las reivindicaciones por una mejor calidad de vida y por el establecimiento de nuevas reglas del juego a nivel de la sociedad se tradujeron en un aumento general de los salarios de cerca de un 20% (Linhart, 1991).

La lógica tradicional de organización de las relaciones laborales en la empresa establecía una forma institucional de participación de los trabajadores que se estructuraba en torno de la actividad de los representantes sindicales en cuanto intermediarios obligados entre la masa indiferenciada de trabajadores y la dirección de la empresa. En este esquema, la estructura sindical moviliza y representa a la bases a partir del principio de la delegación, focalizando exclusivamente su acción en los procedimientos formales de negociación que forman parte de un modo objetivante de gestión de los recursos humanos, el cual se traduce en reglas formales tendientes a reducir las disparidades y a eliminar todo componente de arbitrariedad en la gestión social. Las nuevas lógicas de organización del trabajo (basadas en la flexibilidad, la individualización, el lugar central de la comunicación) desafiarían directamente este esquema de participación institucional en donde el actor sindical jugaba un rol esencial. No extraña, en ese sentido, la fuerte reticencia observada de parte de los sindicatos frente a la participación directa en la empresa (Pichault y De Coster, 1994).

Bunel y Thuderoz (1999) proponen que la distancia y la no-aceptación del sindicalismo frente a la expresión autónoma de los trabajadores tiene que ver con la sospecha que la gestión participativa pueda cuestionar los principios fundamentales de la acción sindical, a la vez holistas (predominancia del grupo sobre el individuo) y dualistas (la oposición estructural e irreductible entre capital y trabajador). Según este análisis, las políticas de expresión directa que fueron negociadas por los sindicatos en Francia -que se cristalizó en las iniciativas legales que promueven la participación de los trabajadores- habrían fracasado rotundamente, traduciéndose en el consecuente repliegue de los sindicatos hacia las tareas clásicas, acaparando militantes cada vez menos numerosos.

Para estos autores, el rechazo sindical a las prácticas de participación directa va de la mano con el progresivo proceso de debilitamiento del sindicalismo observado desde hace años, resultante de la conjunción de diferentes factores tales como la cesantía, la precarización de los empleos, el desarrollo de la flexibilidad interna, el pasaje a la sociedad post-indusrial (con la hegemonía del empleo terciario, de la tecnología de la informática y de la electrónica), el distanciamiento del Estado y de la fuerte regulación por el mercado de las condiciones de empleo.

A partir de observaciones en empresas francesas de los sectores siderúrgico y automovilístico, considerados como bastiones del sindicalismo en la sociedad industrial, estos autores constatan que el distanciamiento de los sindicatos hacia la gestión participativa es el reflejo de su distanciamiento progresivo hacia los propios trabajadores. En este sentido, los trabajadores creerían cada vez menos en la eficacia de la huelga en cuanto modo de reivindicación en materia de salario o de condiciones de empleo, teniendo para ellos un rol mucho más importante la negociación entre sindicatos y dirección, y la expresión

directa de los trabajadores. Así también, existiría una relación de exterioridad creciente de los sindicatos hacia los trabajadores, donde no hay un cuestionamiento de la legitimidad y de la utilidad del sindicalismo sino un aumento de las reservas y de las ambivalencias hacia él, posibles de concretizar en tres dominios: la consultación y la información, el recurso obrero, y la eficacia atribuida a la acción sindical. La institución de los delegados de personal estaría en crisis ya que ellos son raramente solicitados por los trabajadores en caso de reclamación, así como la acción sindical general es cada vez menos evaluada como eficaz para tratar los temas de salarios y de las condiciones de empleo (Bunel y Thuderoz, 1999).

Martin (1994) sostiene que en el proceso de "miniaturización" propio del pasaje de las relaciones colectivas de trabajo desde la sociedad global hacia la empresa, los sindicatos encuentran grandes dificultades para hacer frente a las iniciativas desarrolladas por el management en términos de participación e implicación de los trabajadores. Así también, la miniaturización de las relaciones laborales afectaría directamente las identidades colectivas fuertes de antaño, capaces de imponerse como interlocutoras de una política participativa en el taller o capaces de enfrentarlas. Esta evolución no sólo respondería a las políticas de flexibilización del empleo de los últimos años, sino a un complejo conjunto de factores tales como la decadencia de los grandes proyectos de democracia industrial, el fracaso de las tentativas de funcionamiento colectivo, la insuficiencia de la negociación colectiva de rama, la decadencia de las ideologías, la retirada del movimiento obrero, así como la crisis de los aparatos sindicales y de los medios de movilización de masa. La miniaturización de las relaciones colectivas se traduciría en el debilitamiento de las capacidades de los trabajadores para participar, y sobretodo para controlar las formas de participación que les son ofrecidas por el management o por el legislador.

En este sentido, los sindicatos van a tender a interpretar las iniciativas de participación directa en términos de "colaboración de clase" o a "búsqueda patronal de una tercera vía". Según esta lógica, la participación flexible tendría un fuerte componente manipulador, orientado a la desestabilización de la acción sindical clásica, a partir del triple efecto de ruptura sobre las identidades colectivas, las estructuras y las formas de acción sindical (Tixier, 1989).

Más allá de la amenaza que podría representar la expresión directa de los trabajadores frente a la acción sindical en crisis, el rechazo de la participación directa por parte del mundo sindical debe ser entendido a partir de la representación que portan los actores sociales de la empresa –específicamente los actores sindicales- acerca de la noción de democracia. A partir de una detallada revisión de las principales teorías de democracia política, Martin (1994) diferencia dos modelos de democracia opuestos entre sí que impactan directamente las relaciones profesionales y las lógicas de participación directa en el trabajo.

Por una parte, el "paradigma del elitismo democrático" -la concepción mayoritaria en la práctica- promueve el reconocimiento de las elites y de su competición regulada como cimiento esencial de la democracia, es decir, la forma ideal para evitar los peligros de la democracia participativa, la que engendraría –a través de la participación episódica de las masas- una sostén para los totalitarismos. Este paradigma *schumpeteriano* propone que las decisiones sean tomadas por representantes elegidos por el pueblo, surgidos de la libre competición para ganar los sufragios, lo que permitiría garantizar la estabilidad y el buen funcionamiento de la máquina política a fin de mantener la democracia. En este sentido, este modelo pone énfasis en la necesaria congruencia que debe existir entre los diferentes modelos de autoridad en cuanto condición de la estabilidad democrática, así como en la importancia de las reglas del juego de la competición entre elites. El paradigma elitista ha impactado fuertemente a las relaciones industriales, promoviendo la representación sindical

como forma de evitar el peligro de la participación de masas, la que amenazaría con reforzar el autoritarismo en la empresa dado su carácter episódico e irreflexivo.

En el lado opuesto, el "paradigma de las masas" cuestionaría la preconcepción de alternativa restringida entre democracia representativa o totalitarismo propuesta por la teoría elitista, así como la simplificación de considerar que la participación de masas es la única expresión de la participación directa. Este paradigma promueve la participación de masas en el gobierno, a todos los niveles de la vida social, a partir de la idea que el desarrollo de la democracia reposa sobre la creación y el establecimiento de condiciones en las cuales una amplia mayoría de ciudadanos pueda tomar parte en las decisiones sobre los problemas sociales que los afectan en el corazón de su vida personal. Según esta visión, las teorías elitistas habrían aislado el campo político de los demás campos de la vida social, condiciones esenciales para la vida y para el crecimiento de un sistema democrático. Este paradigma promueve la búsqueda de nuevas posibilidades de desarrollo de la participación en alto número, particularmente a través del tejido asociativo y el desarrollo de las aptitudes creativas en la industria como uno de las fuentes de aprendizaje del comportamiento político.

Según este autor, las lógicas de participación directa en la empresa son compatibles con la acción sindical, la cual sigue presentándose como el mejor medio a través del cual se pueden reconocer y tratar los objetivos contradictorios al interior de la empresa. En este sentido, ni los grupos de expresión ni los círculos de calidad pueden posicionarse como el sustituto de las instituciones representativas. "*…que ella* (la participación directa) *excluya o no a la divergencia de intereses, no suprime la posibilidad de una confrontación que sobrepase el contexto exclusivo de la relación superior-subordinado y que ponga en juego fuerzas colectivas organizadas de representantes*"[113] (Martin, 1994:90).

El repliegue de los sindicatos hacia una función clásica de defensa de derechos del trabajador, hasta ahora preponderante, no representaría la única posibilidad de acción sindical. Por el contrario, los sindicatos podrían desarrollar nuevas estrategias –hipotéticas- frente a la instrumentalización de la participación por parte del management, ya sea a través del llamado a la adhesión incondicional del trabajador a una comunidad "fuera del mundo de la empresa" o a través de la invitación a regular directamente las nuevas formas de relación colectiva en el trabajo, "*… el traspaso de los modos de acción del sindicalismo en los colectivos de la organizaciones implicaría que los militantes tomen en cuenta la necesidad de jugar un rol regulador dentro del modelo de gestión participativa*"[114] (Martin, 1994: 265).

Para este autor, el sindicalismo debe generar nuevos roles y nuevas estrategias de acción a fin de generar instancias realmente democráticas al interior de la empresa. Una de las condiciones debe ser la reintroducción de los sindicatos en el seguimiento de los grupos participativos, y el reconocimiento de su rol de garante y de sostén de los actores más débiles. Según esta propuesta, el sindicalismo no debería tanto rechazar la gestión participativa como denunciar las nuevas formas de alienación que esta implica. Además, debe estar dispuesto a aceptar la prueba del *cara a cara* con las direcciones de empresa y la de la movilización más esporádica de sus bases. Ahora bien, esta estrategia de seguimiento de los grupos participativos impone ciertamente algunos riesgos para la actividad sindical vinculados al desperfilamiento de su acción y a la pérdida de su autonomía, los cuales son claramente expuestos por el autor: "*El sindicato puede reducirse a un modo de acción funcional frente a los colectivos de trabajo participativos. También puede, sin evitar los efectos, recentrarse en la empresa, siguiendo la invitación de un determinado número de empresarios,*

[113] Traducción libre desde el francés.
[114] Traducción libre desde el francés.

arriesgándose a separarse de sus raíces federales y confederales. Además corre el riesgo de olvidar que una importante proporción de estructuras participativas poseen una lógica exclusivamente instrumental y que aumentan la tendencia a la formación de un doble mercado del trabajo"[115] (Martin, 1994: 292).

Según este autor, más que una simple lógica de tratamiento de lo aleatorio en los procesos de trabajo o que una nueva forma de alineación orientada a recuperar el potencial creativo de los operadores y a erosionar los fundamentos del contrapoder sindical, la participación directa contemporánea tiene que ver con la construcción de un nuevo modelo cultural, basado en la implicación individual, en la adhesión a los valores patronales y en la banalización de la concertación (Martin, 1999).

Pichault y De Coster (1994) resaltan la necesidad de mantener la representación institucional de los trabajadores paralelamente a su participación directa en la toma de decisión. La función esencial de las organizaciones sindicales es crear una zona de repliegue para los trabajadores y un medio de presión a la organización, permitiendo la instauración de un clima de libertad y de independencia que permita el desarrollo de un compromiso más fuerte hacia la organización. El desafío para el mundo sindical consiste, en ese sentido, en modificar profundamente sus roles y sus modos de acción tradicionales. Es probable que esta evolución tienda a una movilización cada vez más esporádica y focalizada de las bases, es decir, que el rol sindical va a centrarse en el desarrollo de estrategias específica, adaptadas a cada contexto organizacional.

En este punto se hace pertinente revisar las interesantes constataciones que ofrece Jacques Bélanger (2001) acerca de la manera en que en una empresa canadiense se ha logrado compatibilizar la participación directa de los trabajadores y la lógica sindical de autonomía y distanciamiento frente a la empresa. A partir de un estudio de caso desarrollado en una empresa de producción de aluminio en Québec[116], este autor da cuenta que la autorregulación del trabajo y la cooperación no son de ninguna manera incompatibles con el mantenimiento de una distancia social entre los trabajadores y la dirección.

Esta investigación se realizó en una empresa cuyo universo social se caracterizaba por la fuerte cohesión social existente entre sus miembros y por la existencia de importantes convenciones sociales que resaltaban la importancia de la antigüedad y la seguridad en el empleo. La cultura sindical era fuerte y alimentaba la distancia social que caracterizaba la relación de los trabajadores hacia la empresa. El trabajo se caracterizaba por la amplia autonomía de los trabajadores, basada en su antigüedad y sus altos niveles de experticia. En ese sentido, la supervisión no cumplía una función de encuadramiento y durante el 70% de tiempo efectivo de producción los trabajadores tomaban decisiones autónomamente frente a los imprevistos productivos, lo que en general era vivido con satisfacción y orgullo.

Según el análisis del autor, este sistema de organización basado en el consentimiento y la interiorización de las exigencias productivas era posible, por una parte, gracias a la tecnología que sostenía el proceso productivo, la que permitía ejercer un control a distancia y retrazar las intervenciones realizadas por los operadores. Por otra parte, este sistema reposaba sobre un complejo sistema de regulación social basado en tres dimensiones. La primera tenía que ver con las reglas fijadas por convención colectiva, las que determinaban una misma clasificación y un mismo salario (una vez acabada la formación) para todos los

---

[115] Traducción libre desde el francés.

[116] Metodológicamente, esta investigación combinó diferentes técnicas tales como el estudio de documentos originales, entrevistas semi-directivas, observación directa en los equipos de trabajo, así como un cuestionario aplicado a un total de 444 asalariados.

miembros del equipo. Luego, existían reglas explícitamente formuladas para coordinar el funcionamiento de los equipos, que definían claramente las modalidades de rotación, definían claramente las tareas compartidas por la totalidad de los miembros del equipo y los espacios de discreción de cada equipo frente a los imprevistos productivos. La tercera dimensión correspondía a la autorregulación de cada equipo, que daba lugar a reglas autónomas que buscaban compatibilizar los principios de equidad y de eficacia.

De esta manera, la implicación de los trabajadores en la actividad productiva al interior de los equipos de trabajo reposaba en la estrecha relación entre el sistema de convención social que lograba regular las expectativas recíprocas, en el sistema técnico automatizado y en el capital de confianza del sistema –entendido como una relación contingente- que a partir de la confianza en la fiabilidad del sistema permitía generar la confianza entre los trabajadores que la información acerca de sus múltiples intervenciones no sería utilizada como un instrumento de control excesivo sino como un respaldo de seguridad en caso de problemas.

Según este análisis, el sistema de expectativas recíprocas que sostiene esta forma de organización social estaría basado en tres principios de legitimidad que guiarían la acción de los trabajadores, dando cuenta de su racionalidad. El primer principio es el de la *equidad*, en cuanto justicia natural, el que no sólo encuentra sentido al interior de cada equipo sino que se cristaliza en el sistema de reglas formales, constituyendo uno de los principios fundamentales de toda la construcción del mercado interno del trabajo. Luego, el principio de la *eficacia* favoriza la implicación del colectivo obrero en la actividad de producción, la que se expresa en el orgullo manifestado acerca de la producción realizada eficazmente y sin supervisión. Finalmente, el principio de la *independencia* permitiría que los trabajadores se hicieran cargo de la producción no a partir de la fusión identitaria sino de la distancia social hacia la dirección, que permite el establecimiento de compromisos sin dejar de reconocer el corte social inherente a la relación de empleo ni permitiendo que éste afecte el clima de trabajo. La independencia se basa en la fuerte conciencia sindical, en donde el sindicato es visto de manera tradicional, es decir como un contra-poder capaz de negociar con la dirección de la empresa.

Según este autor, la coexistencia de estos tres principios en apariencia contradictorios se impone como la condición de base sobre la cual reposa este sistema. A pesar de la división estructural entre empleadores y trabajadores, la que se traduce del modo de producción y sostiene el conflicto, los acuerdos sociales deben construirse inevitablemente al implementar la fuerza de trabajo. En este sentido, el hecho que los trabajadores contribuyan activamente a la eficacia de la organización no contradice sus intereses comunes, sino al contrario, contribuye a la reproducción del vínculo de empleo. "*La orientación de los trabajadores hacia la producción autónoma no se basa ni en el ideal autogestionario ni en la fusión identitaria con el management o con la empresa, sino en la regulación social adaptada a los fundamentos estructurales de la relación de empleo en economía de mercado*"[117] (Bélanger, 2001: 173).

[117] Traducción libre desde el francés.

3.4 Innovación, flexibilidad y relaciones laborales en el Chile contemporáneo

El caso chileno resulta especialmente interesante en América latina no solamente por haber sido el primer país en asumir y desarrollar el modelo económico neoliberal que hoy día se hace hegemónico en toda la región, sino además porque su implantación se hizo –paradójicamente- en un contexto de extrema restricción de las libertades individuales y colectivas, propio a la dictadura militar.

El movimiento sindical chileno, que hasta el gobierno de la Unidad Popular se había transformado en protagonista central de las transformaciones de la sociedad chilena (tal como se analizó en el primer capítulo), debió afrontar durante la dictadura un escenario doblemente complejo, ya que por una parte debió soportar la represión contra sus miembros y la prohibición de su acción, y por otra debió enfrentar la implantación de un nuevo modelo económico que transformó profundamente la estructura socio-productiva del país. En este contexto, la recuperación de la democracia y la consolidación del modelo económico heredado de la dictadura durante la última década consolidan un nuevo escenario dentro al cual el movimiento sindical chileno aún busca nuevas estrategias de acción.

El presente análisis intentará describir, en un primer momento, las implicaciones de la reestructuración neoliberal de la economía chileno a nivel del empleo, las que tienen fundamentalmente que ver con la extrema flexibilidad del mercado del trabajo y la precariedad que viven los trabajadores. Luego, se analizará las evoluciones de las relaciones laborales en el país, a partir de la comprensión de las estrategias sindicales desarrolladas durante las últimas décadas copo respuesta a la radical transformación del sistema productivo nacional. Esto implicará revisar las principales posiciones que enmarcan el permanente debate acerca de las reformas que regulan el mercado del trabajo y de las relaciones laborales del país.

Finalmente, se abordarán las principales características de los procesos de innovación característicos de la producción chilena contemporáneas, intentando profundizar en la comprensión del modelo productivo a partir del cual tienden a organizarse las empresas del país.

Flexibilidad y precariedad del empleo

Las reformas económicas impulsadas a partir de la década del 70 por la dictadura –basadas directamente en el modelo neoliberal propuesto por la escuela de Chicago- comenzaron a mostrar sus frutos desde mediados de los años 80. Un estudio de la OIT (1998) diferencia dos fases del crecimiento económico en el Chile neoliberal. La primera (1986-1989) se habría basado en la capacidad ociosa y en ese sentido hubo un nivel de inversión menor, marcado por una gran brecha entre el producto efectivo y el producto potencial. En cuanto al mercado del trabajo, esta primera fase se caracterizó por los altos niveles de cesantía y por el congelamiento de los salarios. La segunda fase (a partir de 1996) estaría marcada por el crecimiento cercano a la frontera de producción, la mayor inversión, ciertas reformas fiscales y un crecimiento global de la productividad. Uno de los aspectos que más se hacen sobresalir del modelo es equilibrio macroeconómico que lo sustenta, caracterizado por una baja y declinante inflación, la política fiscal equilibrada y el ahorro público. La apertura comercial ha aumentado el flujo de inversiones externas así como la diversificación y el crecimiento de las exportaciones.

Ahora bien, lo que caracteriza al sistema económico chileno es la extrema desigualdad y segmentación entre los que ganan y pierden con el modelo. En los diez últimos años, de

hecho, la enorme brecha que caracteriza la distribución de la riqueza no sólo no se ha reducido sino que muestra tendencia a seguir aumentando. Si bien durante los primeros años de la década del 90 se logró reducir las tasas de pobreza e indigencia, el país habría entrado en una fase en donde se haría cada vez más difícil la reducción de los índices de pobreza, determinando la existencia de una "pobreza dura" caracterizada por la reproducción intergeneracional de la precariedad y la exclusión de una importante proporción de personas frente al empleo y los beneficios sociales y las competencias mínimas (OIT, 1998).

El código del trabajo que rige en el país desde 1979 institucionalizó la extrema liberalización de las relaciones de trabajo, y produjo una recomposición radical del sistema laboral chileno. Esta normativa reconoce exclusivamente las organizaciones sindicales y la negociación colectiva a nivel de la empresa (las federaciones y confederaciones no poseen competencias de negociación) e impone múltiples restricciones a la negociación colectiva, tanto a nivel de contenidos los contenidos de la negociación (solamente salarios y condiciones de trabajo) como del derecho a la huelga, en relación al cual establece una estricta delimitación de los procedimientos y plazos, aceptaba (hasta la última reforma) la posibilidad de reemplazantes e impide las huelgas simultáneas en diferentes campos de actividad. Así también, el código del trabajo estableció una recomposición absoluta del sistema previsional y liberalizó los procedimientos de fijación y reajuste de salarios (Guillaudat y Mouterde, 1998).

Las únicas instancias regulatorias que se mantuvieron vigentes luego de las reformas laborales neoliberales de los años 80 fueron la determinación del salario mínimo por parte del Estado y la negociación colectiva a nivel de empresa. Se rompe así con una larga tradición de intervención estatal, eliminando los reajustes de aplicación obligatoria y la extensión de los reajustes del sector público a aquellos que no negocian colectivamente. La legislación laboral, en ese sentido, permite la extrema flexibilidad del sistema a nivel de salarios, no sólo porque instaura el reajuste no-obligatorio de los salarios sino porque reduce la importancia del sector público en los sectores que no negocian colectivamente (OIT, 1998).

A diferencia de otras experiencias regionales, estas transformaciones normativas no respondieron a problemas coyunturales o permanentes vinculados al empleo, sino más bien a la intención de implementar un mercado del trabajo coincidente con una política de apertura comercial unilateral y de potenciación de los sectores exportadores de materia prima, complementada con una estrategia generadora de empleo basada en el uso intensivo de mano de obra barata y poco calificada. La poda sistemática y radical de los derechos laborales individuales y colectivos fue, en ese sentido, una forma de realizar un ideal de sociedad supeditada al funcionamiento del mercado y que de hecho operó como una severa reforma estructural para reducir la protección legal sobre el trabajo (López, 2004).

Otra particularidad del caso chileno se refiere a que el sector informal del mercado del trabajo no habría jugado un papel clave en los procesos de crisis y ajuste en las décadas anteriores y se mantendría en niveles relativamente estables en los últimos años. En este sentido, la vulnerabilidad en el empleo en Chile se manifiesta no como un proceso de expulsión desde el sector formal al informal de la economía, sino como la creciente segmentación al interior del sector formal entre los trabajadores que gozan de empleos relativamente estables y protegidos y aquellos que laboran en condiciones de mayor inestabilidad y vulnerabilidad.

Con respecto a este punto, Samaniego (2000) constata que la reestructuración de la economía implicó al mismo tiempo activación del empleo y precarización del mismo. Entre 1982 y 1990 se redujo en un millón el número de cesantes en el país, lo que no significa dignidad en el trabajo, previsión, ni seguridad. "*Los nuevos pobres en Chile –por extensión, el*

mundo popular- no son ciudadanos 'marginalizados' por efecto de la cesantía. La masa de trabajadores está compuesta de asalariados y sus familias que pagan muy caras sus AFP, FONASA o ISAPRES[118]*. Están entonces integrados, como lo quiere el sistema. La pobreza y la injusticia social se reproduce conforma a la lógica capitalista de las modernizaciones, ventajas comparativas, competitividad, mercados altamente oligopólicos*" (Samaniego, 2000: 148).

En las últimas décadas, el país ha mostrado un aumento progresivo de la tasa de participación en el mercado del trabajo, determinado principalmente por la disminución del crecimiento de la población en edad de trabajar. La cesantía – concentrada principalmente en los jóvenes, en sectores pobres y en determinadas regiones del país- habría disminuido progresivamente hasta mediados de la década del 90, para estancarse y mantenerse relativamente constante. El crecimiento exportador ha afectado sólo marginalmente el empleo, concentrándose en sectores productivos específicos (OIT, 1998). Al comparar estos indicadores locales con los del resto de Latinoamérica, Chile se muestra como el único país en donde ha constado un mejoramiento a largo plazo de los salarios reales y de las cifras de cesantía (Weeks, 1999).

La crisis económica mundial de 1999 (generada en Asia) afectó fuertemente el nivel de crecimiento del país, traduciéndose en el menor dinamismo de diferentes sectores económicos (especialmente la construcción, sector que genera tradicionalmente un gran volumen de empleo), influido directamente por el menor dinamismo del sector exportador. El menor crecimiento se tradujo en un mayor desempleo (que por primera vez superó el 10%, en 1999, cofras que posteriormente se han mantenido estables) y en un menor crecimiento de las remuneraciones (Dirección del Trabajo, 2003).

En este contexto, es fácil entender que las estrategias de adaptación de las empresas se enfoquen directamente en los costos asociados al factor trabajo. Según Abramo, Montero y Reinecke (1997), las lógicas de flexibilización de una proporción importante de empresas chilenas no pueden clasificarse dentro de la tradicional distinción entre estrategias defensivas o reactivas (de reducción de costos a partir de la precarización del trabajo y la transferencia de riesgos a las unidades más débiles de la cadena productiva) y estrategias ofensivas o anticipatorias (más orientadas a la calidad y a la variedad a partir del intercambio de conocimientos y tecnología). Esto, porque sus estrategias son a la vez altamente ofensivas, innovadoras, anticipatorias, incluyendo al mismo tiempo una extrema precarización del trabajo y la estructuración de cadenas de subcontratación altamente inequitativas.

Estos autores sostienen que la legislación laboral y la apertura comercial propia del modelo neoliberal incentivan el aumento de competitividad de las empresas a partir de la externalización de costos, en vez de promover la especialización tecnológica o de calificación de las empresas subcontratistas. De esta manera, entre las empresas chilenas son pocos los ejemplos de subcontratación especializada y autónoma, predominando en cambio la subcontratación de capacidad primaria y de especialización dependiente. En ese sentido, los aumentos de productividad vinculados a la subcontratación, se logran principalmente por la precarización del empleo (predominantemente femenino en los eslabones más débiles de las

[118] En este sentido, la existencia de un sistema mixto de protección social, tanto a nivel de salud como de previsión sería la expresión de una lógica residual, es decir, que la intervención del Estado a través de los antiguos sistemas públicos se produce sólo en caso que la capitalización individual sobre la cual se basa la mayor parte del sistema no permita el acceso de los más desfavorecidos a los niveles mínimos de atención.

cadenas: talleres y trabajo a domicilio) y la optimización de la cantidad de insumos, más que por la innovaciones tecnológicas o de procesos que puedan realizar las empresas contratistas (Abramo et al. 1997).

La flexibilidad del sistema descansaría en la mantención de "contratos flexibles", que determinan la existencia de una masa flotante y rotatoria de trabajadores, que se caracteriza por su falta de pertenencia y su condición de disponibilidad (Echeverría y Herrera, 1995). Estas estrategias de competitividad basadas en la precarización de las condiciones de trabajo como elemento central de reducción de costos de las empresas ha sido descrita a partir del concepto de "*dumping* social" (Iturraspe, 1999).

Los resultados de la Encuesta Laboral 2002 realizada por la Dirección del Trabajo (2003) permiten constatar que frente a las situaciones de crisis (como la crisis asiática de 1999) los empresarios responden principalmente a través de la postergación de las inversiones, el despido de trabajadores (38,6%), la renegociación de deudas y la adquisición de nuevas deudas. Las medidas menos utilizadas son aquellas relacionadas con la jornada de trabajo. Según este estudio, cinco formas concretas de flexibilización permiten reducir los costos asociados al trabajo: el salario, los contratos temporales, el suministro de personas en la empresa, la subcontratación a terceros y el trabajo temporal. Una breve revisión de los resultaos de este estudio ayudará a situar la flexibilidad en las empresas chilenas.

Los salarios en las empresas chilenas tienden a segmentarse y a hacerse variables en función de los resultados de las empresas. Según lo señalado por los propios empleadores, se constata que la quinta parte de los trabajadores recibe un salario igual levemente superior al salario mínimo, y el 61,8% de los trabajadores gana menos de tres salarios mínimos, siendo mayor esta proporción en el caso de las pequeñas empresas. Con respecto a la generalización de las remuneraciones variables asociadas a la productividad, más del 75% de las empresas (especialmente en la industria y en la minería) señala pagar parte de sus remuneraciones en términos variables, las cuales corresponderían en promedio a un cuarto del monto total de las remuneraciones. Así también, una importante proporción de empresas aplicaría formas de pago de remuneraciones consistentes en bonos por concepto de aumento de productividad (principalmente en los sectores agrícola, electricidad-gas-agua, industrial y minero), las que se presentan preferentemente en aquellas empresas donde existe sindicato.

En relación a las estrategias de flexibilidad centradas en utilizar contratos de tipo temporal, se ha constatado que si bien la mayor parte de los contratos de trabajo existentes en el mercado laboral son de carácter indefinido, se observa la tendencia en aumento a desarrollar formas de contrato alternativas (cerca de un 20% de los trabajadores), especialmente en empresas grandes (25%), resaltando las ramas de la construcción (50,4%) y de servicios sociales (43%).

Por su parte, el fenómeno del suministro de trabajadores (*outsourcing*), se refiere a la triangulación de la relación de trabajo clásica mediante la intervención de una empresa que suministra trabajadores, evitando el vínculo de carácter contractual aún cuando los trabajadores quedan bajo las órdenes y la dirección de la empresa usuaria del trabajo. Los trabajadores permanecen empleados por la empresa suministradora, la que puede ser una persona física cualquiera. Se establecen así tres tipos de relaciones: una laboral formal entre trabajador y suministrador, una laboral real entre trabajador y empresa usuaria, y una comercial entre suministrador y empresa usuaria (Echeverría et al., 1988). El suministro de personas es un tema que no está regulado en el sistema laboral chileno, presumiéndose que es fuente de numerosas irregularidades y de precariedad. Según la Encuesta Laboral, los

empleadores reconocen tener un promedio de 4,2% de trabajadores suministrados, fenómeno que se presenta con especial intensidad en la rama de la agricultura. Ahora bien, mientras los empleadores señalan que un siendo un 18,6% de empresas utilizan el suministro de trabajadores, según los dirigentes sindicales encuestados esta proporción se elevaría a 32,7%, diferencia que entrega pistas acerca del carácter crítico, nebuloso y desregulado del fenómeno.

En el mismo sentido, la externalización de actividades a partir de la subcontratación de servicios o partes de procesos productivos a terceros es un fenómeno altamente practicado (más de la mitad de las empresas señala subcontratar alguna actividad con terceras empresas) y tendría que ver con la búsqueda de reducción de costos que recae finalmente en los trabajadores subcontratados, traduciéndose en mayor inestabilidad y desprotección en el empleo. Esta política, que se practica principalmente en las grandes empresas, iría aumentando con el tiempo. Las ramas de actividad que más subcontratan son la agricultura, la industria, la electricidad-agua-gas y la minería.

Finalmente, el recurso a trabajadores temporales es otra de las formas de empleo que parece haberse extendido en la última década en Chile, manifestándose principalmente en las ramas de la agricultura y la construcción. Este contingente de trabajadores –principalmente mujeres en el caso de la agricultura- suele gozar de precarias condiciones de trabajo e inestabilidad en el empleo. Según lo declarado por los empleadores, un 31,4% de las empresas contrata directamente trabajadores por temporada (Dirección del Trabajo, 2003).

El sistema chileno de relaciones laborales

Guillermo Campero (2000) señala que las profundas reformas económicas y sociales en Chile, generadas en el contexto de un régimen autoritario y declaradamente anti-sindical, impactaron profundamente al movimiento sindical, quien no sólo debió enfrentar los procesos vinculados a la mundialización sino además a los efectos políticos y sociales relacionados con la dictadura. Las críticas al nuevo modelo, en ese sentido, estuvieron estrechamente vinculadas a la lucha por recuperar la democracia.

Según la constatación de este autor, el movimiento sindical se transformó durante la década del 80 en la cabeza de un vasto movimiento social de protesta contra el régimen militar y sus políticas - liderando una base social que sobrepasaba a aquella organizada en los sindicatos- pese al debilitamiento conjunto de las condiciones de existencia y de acción del sindicalismo y a la crítica situación la base social (que debió asumir los costos sociales de la reestructuración del modelo) que caracterizaron a los primeros años de la dictadura (década del 70). Este liderazgo fue progresivamente superado por la dirigencia de los partidos políticos hasta desaparecer definitivamente.

Jorge Rojas y Antonio Aravena (2000) señalan que la transformación de la estructura económica chilena durante los últimos treinta años ha impactado directamente la actividad sindical, en cuanto las actividades más dinámicas de la economía (financieras, comercial, de servicios y de transportes y telecomunicaciones) son precisamente aquellas en donde no existe una tradición sindical ni una identidad social fuerte. Los sectores que contaban con una importante tradición y afiliación sindical (industria, minería y servicios del Estado) han entrado en profundos cambios, ya sea en términos de sobrevivencia y reconversión o a través de la inclusión de capitales privados. Así también, las bases sindicales han cambiado profundamente, fenómeno especialmente relevante en el caso de la disminución de la

proporción de obreros con respecto a la de empleados con la consecutiva disminución de diferencias salariales entre ambos grupos.

Para estos autores, la semi-clandestinidad de la lucha sindical durante al dictadura -caracterizada por la concentración del poder interno y la limitada democracia interna del movimiento- habría impactado fuertemente el escenario posterior, en cuanto el "legado histórico" quedó en poder de un pequeño grupo que continuó a la cabeza del movimiento, generando una distancia generacional marcada por la dificultad para percibir las nuevas sensibilidades que se estaban gestando. Esta situación se sumaría a transformaciones globales de los referentes sociales –pérdida de legitimidad de la acción colectiva y de clase, asentamiento del conservadurismo en la visión de los diferentes sectores sociales- para explicar la posición de debilidad y de división existente al interior del movimiento sindical contemporáneo (Rojas y Aravena, 2000).

Durante los primeros años de gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia (coalición socialista/demócrata-cristiana formada originalmente para derrocar democráticamente al régimen militar, que aún se mantiene en el poder) se observó el doble proceso de crecimiento de la afiliación sindical y disminución del tamaño promedio de los sindicatos. Según Campero (2000), durante esta etapa se desarrollaron tres líneas de acción fundamentales: la *concertación social*, que buscaba establecer un marco general para abordar el tema laboral al iniciarse el premier gobierno democrático después de 17 años, estrategia que luego fue abandonada porque tanto empresarios como trabajadores consideraron que no les rindió los beneficios esperados; las *reformas legales*, terreno en el cual aún se mantienen fuertes reivindicaciones; y la *participación en las decisiones nacionales* a partir de acuerdos estratégicos de largo plazo *en empresas de alto valor económico y social* -entre las cuales resulta paradigmático el caso de CODELCO-, con el objetivo de crear una suerte de compromiso entre la dirección y la organizaciones de los trabajadores que asegurara simultáneamente los resultados económicos y un adecuado nivel de las relaciones laborales.

Según este autor, pese al protagonismo alcanzado a través de estas tres estrategias, el movimiento sindical se enfrenta a un debilitamiento de su capacidad de acción a nivel de su base social constituyente, lo que se reflejaría en la tendencia a la disminución de la afiliación y de la negociación colectiva, así como en las dificultades para representar a las nuevas categorías de trabajadores y en el cada vez menor nivel de influencia en las grandes decisiones sociopolíticas y económicas del país. Lejos de cuestionar la existencia misma del sindicato como lógica de representación en el ámbito laboral, estas tendencias mostrarían que actualmente se estaría desarrollando un proceso de reemplazo progresivo del tipo de representación y de acción colectiva sindical de los trabajadores a fin de insertarse en las nuevas condiciones sociales, económicas, tecnológicas e institucionales, lo que implica reestructuraciones culturales fuertes y complejas. En este sentido, el autor destaca que actualmente se está iniciando un proceso de reflexión que busca identificar un nuevo proyecto de acción sindical a partir de una visión más ajustada de las relaciones entre economía y resultados sociales, asumiendo la necesidad de pasar por el ejercicio de la negociación y revalorizando la acción a nivel de empresa, intentando desarrollar nuevas modalidades de representación y avanzando en la democratización de los mecanismos de selección de las dirigencias (Campero, 2000).

Pablo Guerra (1994) propone que el movimiento sindical chileno durante los primeros años después de recuperada la democracia habría desarrollado progresivamente una estrategia de "sindicalismo clasista de mercado", en donde el discurso sindical –de carácter inmediatista- se desarrolló fundamentalmente frente al Estado, mientras que las prácticas sindicales –también inmediatistas- se focalizaron en el nivel de la empresa. Según el autor,

esta estrategia se vendría desarrollando desde fines de los años 70 y sería un efecto directo de la legislación laboral chilena.

El primer Gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia (1990-1994) habría buscado el re-equilibrio de las posiciones entre empresarios y trabajadores cuidando que no se produjera la explosión de demandas sociales, a partir del desarrollo de una política de acuerdos tripartiros y de reformas a la legislación laboral en materia de contrato de trabajo, de centrales sindicales y de negociación colectiva. Esta doble estrategia habría implicado efectos positivos (mayores niveles de protección en caso de despidos, disminución de conflictos, aumento de la sindicalización y de la negociación) en el corto plazo, volviéndose luego a los niveles similares a los observados a fines de los años ochenta. Esta tensión se mantuvo en el segundo gobierno de la Concertación y se vio reforzada por las dificultadas legislativas para la aprobación de las nuevas reformas a la normativa laboral (Asesorías Estratégicas, 1998).

Rojas y Aravena (2000) diferencian cuatro lógicas diferentes al interior del movimiento sindical contemporáneo, cada una de las cuales tiene una interpretación específica del pasado y una estrategia particular para enfrentar la actividad en el presente. La primera lógica niega la posibilidad y la pertinencia de constituir una estrategia global para el movimiento sindical y aboga por la generación de respuestas restringidas y locales, lo que se traduciría en una actividad sindical centrada en la administración de intereses particulares y la entrega de "servicios" a los socios. Esta visión, que posee fuerza en los sindicatos de base, sería inédita en el sindicalismo chileno, el que históricamente ha sido identificado como fuertemente ideologizado y portador de un proyecto histórico.

La segunda lógica existente responde a la matriz clásica de confrontación de clase, y recoge la tradición marxista-leninista que marcó desde los orígenes al movimiento sindical, proponiendo el desarrollo de un sindicalismo basado en la identidad de clase que participa activamente en el Estado a partir de la estrecha relación con los procesos sociales y políticos. Esta visión se ha traducido históricamente en las estrategias de alianza del movimiento sindical con los partidos políticos, tanto en la conducción política de los procesos revolucionarios durante la Unidad Popular, como en la lucha contra dictadura. Según los autores, esta corriente haría una evaluación poco crítica acerca del rol de Estado y el papel del movimiento sindical hasta 1973, que se expresa en un cierto nivel de añoranza respecto a este período.

La tercera lógica sindical marcó fuertemente el proceso de recuperación de la democracia, y se centró en la necesidad de desarrollar un nuevo estilo de relación con el gobierno y con los empresarios, lo cual se tradujo en la búsqueda de acuerdos, el diálogo y la "concertación social". Esta estrategia reflejó la visión de la mayoría de los dirigentes de la CUT a principios de los gobiernos de la Concertación, en donde se abandonaron posiciones confrontacionales y se postergaron demandas económicas a fin de responder al nuevo escenario del país. En este sentido, el sindicalismo reconoció al empresariado y al gobierno como contrapartes con necesidades legitimas que debían ser atendidas, dejando de lado proyectos alternativos y sintiéndose un actor integrado a las dinámicas del modelo de desarrollo del país. Con el correr de los años, sin embargo, los dirigentes proclives a esta postura constataron algunas deficiencias del esquema de concertación social, reformularon sus formas de acción y plantearon un discurso más crítico. En los últimos años, la fuertes tensiones y la escasa influencia de los dirigentes sindicales en las esferas de gobierno ha ido diluyendo la ilusión de asegurar un espacio de negociación con el gobierno y los empresarios. Para los autores, más que influencia externa de los partidos de gobierno al interior del movimiento sindical, existe una especie de lealtad interna entre los dirigentes que son partidarios del gobierno, lo que los lleva a que muchas veces se alejen de la estrategia

gubernamental en situaciones específicas (privatizaciones, reformas laborales) pero mantengan la idea matriz de apartarse de la confrontación y privilegiar acuerdos sociales.

Finalmente, la estrategia de la "autonomía sindical" se distanciaría tanto de la corriente concertacionista como de aquella más marxista-tradicional. También tendría antecedentes lejanos en la historia del movimiento sindical, aunque su referente más cercano se encuentra en la etapa final de la dictadura. Esta corriente plantea una reconceptualización de la actitud del sindicalismo en el juego de las relaciones sociales, desechando eventualmente la lógica de la militancia política, destacando la necesidad de incorporar a los nuevos sectores tradicionalmente no incluidos en la visión clasista (ya sea surgidos de contradicciones de género, de edad o de pertenencia a una etnia) y de recuperar la identidad y la tradición obrera, su cultura y simbología. Esta corriente critica fuertemente al modelo de relaciones laborales y a la institucionalidad laboral, radicalidad que no solamente limita su crecimiento y su capacidad de representación sino que da cuenta de la ausencia de una alternativa dentro de los marcos legales, lo que de alguna manera los acerca tácitamente al modelo liberal de la desregulación (Rojas y Aravena, 2000).

Según los resultados de la Encuesta Laboral 2002 de la Dirección del Trabajo (2003), actualmente existe en Chile una tasa general de afiliación sindical de 24,9% de trabajadores, tasa que tendería a la baja con respecto a mediciones anteriores, especialmente en el caso de la sindicalización femenina[119]. Existen sindicatos en el 35% de las empresas, siendo considerablemente más alta esta proporción en el caso de las grandes empresas (71,4%). Una importante proporción de los empresarios y de los trabajadores (no así de dirigentes sindicales) considera que las relaciones entre empresa y trabajadores se dan en un clima de tranquilidad y colaboración aunque no exento de tensiones.

En este punto cabe resaltar que la existencia de negociación colectiva y la presencia de sindicatos serían variables que incrementan la percepción de los empleadores acerca de un clima de tensión en las relaciones sindicales. Este estudio permite constatar además la mejor disposición empresarial a negociar colectivamente sin sindicato y a otorgar más facilidades (reajustes) en aquellas negociaciones en que no existe sindicato como contraparte. "*Asimismo, la percepción de los trabajadores es que se obtienen mejores resultados en las negociaciones sin sindicato y de hecho, son las negociaciones colectivas llevadas a cabo sin sindicato las que obtienen un reajuste superior*" (Dirección del Trabajo, 2003: 66).

En relación a la negociación colectiva, ésta se desarrolla casi fundamentalmente en las empresas que cuentan con sindicato (95,7% de los casos), especialmente en la industria y en las medianas y grandes empresas. El 35% de las empresas encuestadas contaban con un contrato o convenio colectivo vigente al momento de la encuesta. Esta encuesta da cuenta que la incidencia de conflictos–tanto la huelga normada dentro de los procesos de negociación colectiva como la paralización de facto fuera de un proceso de negociación- es muy baja en las empresas chilenas. Aquí incidirían múltiples factores, tales como la situación de crisis y de desempleo que podría desalentar a los trabajadores a emprender este

---

[119] En una interesante sistematización acerca de las opiniones recogidas por los funcionarios de la Dirección del Trabajo en terreno y de encuestas realizadas por esta institución, Yánez y Espinosa (1998) constatan que uno de los problemas más graves de la sindicalización tiene que ver con las dificultades de los propios trabajadores para afiliarse a las organizaciones sindicales: desconocimiento de las normas, falta de interés, individualismo y falta de sentido de lo colectivo, temor a las consecuencias en el empleo, precariedad del empleo. Así también, estos autores señalan que la práctica sindical más común es el despido de ciertos trabajadores claves a fin de perjudicar a la organización (o despidos luego de negociaciones colectivas), estrategia que se acompaña de la oferta de mejores beneficios para los trabajadores no sindicalizados.

tipo de conflictos, las limitadas condiciones en que se puede aplicar el derecho a huelga la pérdida de validez de la alternativa de la huelga para los trabajadores.

La negociación colectiva en la empresa puede realizarse a través de dos instrumentos diferentes. Uno es el *contrato colectivo*, definido por la negociación reglada entre empresa y trabajadores que permite utilizar la huelga en caso de no llegar a acuerdo entre las partes. El otro son los *convenios colectivos*, los que no consideran un procedimiento reglado de negociación ni incluyen el recurso a la huelga. Esta encuesta llama la atención acerca del aumento constante y significativo de la firma de convenios colectivos en reemplazo de los contratos colectivos –coherente con la tendencia observada desde principios de los años 90-, la cual tendría como principal efecto la exclusión del derecho a huelga como herramienta de presión de los trabajadores. Del total de instrumentos negociados, 45,2% corresponden a convenios negociados sindicalmente, el 29,7% a contratos negociados sindicalmente, el 19,6% a convenios firmados por un grupo de trabajadores y el 5,5% a contratos firmados por un grupo de trabajadores (Dirección del Trabajo, 2003).

Un estudio sociológico encargado por la Dirección del Trabajo acerca de la evolución de la negociación colectiva en las empresas (Asesorías Estratégicas, 1998), constató que la progresiva utilización de convenios colectivo en lugar de contratos colectivos -que a largo plazo implica una pérdida importante de derechos colectivos- da cuenta de tres fenómenos interrelacionados. Primero, la ambigüedad del marco legal de la negociación colectiva –a la vez rígido y de extrema flexibilidad- que no logra establecer reglas claras y sencillas validadas por las diferentes partes. Luego, la doble estrategia patronal tendiente a mantener el control sobre la fuerza de trabajo y manejar las actividades con suficiente flexibilidad. El empresariado, en ese sentido, está dispuesto a aumentar la cantidad de beneficios entregados con tal de evitar un eventual conflicto, lo que deja sin muchos márgenes de acción a los sindicatos. Finalmente, el efecto de segmentación de la mano de obra que producen estas estrategias empresariales en el mediano plazo, ya sea en términos profesionales (diferencias de calificación u oficio) o de segmentaciones inducidas por el empleador. Esta segmentación puede ser fatal en empresas en que no hay sindicatos.

Según este estudio, la firma de convenios en lugar de contratos colectivos es un proceso que parece en progresión, más aún cuando coincide con las tendencias de los sistemas de producción hacia una desconcentración de la actividad en torno a redes y a la individualización de la gestión del personal. Según los autores, los convenios colectivos representan una solución práctica y poco costosa para el empleador, "*...ellos conducen progresivamente a una atomización de las organizaciones laborales, a una asimetría en la capacidad de negociación frente al interlocutor patronal y, por lo tanto, a una dependencia respeto de los derechos colectivos de los trabajadores, de las buenas intenciones del empleador*" (Asesorías Estratégicas, 1998: 129).

En este sentido, el sistema de relaciones laborales chilenas se caracterizaría por la fuerte desconfianza entre las partes, hereditaria de una historia de relaciones fuertemente conflictivas entre empresarios y trabajadores, que se expresaría en el temor de los primeros a todo cuadro confrontacional y en la falta de confianza de los segundos frente a toda iniciativa de innovación. Si bien el movimiento sindical chileno habría mantenido su perfil tradicional tanto en su composición (grandes empresas industriales) como en sus formas de acción (negociación reglada, huelgas, denuncias y reclamos), es posible que estén surgiendo sindicatos que prefieran nuevas formas de negociación. Los dirigentes sindicales muestran un comportamiento más bien adaptativo que estratégico frente a la aparente coherencia de las estrategias empresariales, lo que sumado a la debilidad de las organizaciones sindicales se traduce en que no siempre se pueda resistir a las ofertas empresariales que van ligadas a la firma de convenios con grupos de trabajadores (Asesorías Estratégicas, 1998).

Rafael Pereira (1999) ha sostenido que el rol dinamizador de la negociación colectiva dentro del sistema de relaciones laborales se encontraría fuertemente debilitado, ausente en un número creciente de empresas y practicado como un cumplimiento jurídico formal –aislado de los objetivos estratégicos- en la mayoría de las empresas en que se llega a negociar. Analizando las estadísticas anuales de la Dirección del Trabajo, este autor constata no solamente la creciente disminución de los trabajadores que participan en los procesos de negociación colectiva, sino la falta de desarrollo de nuevos contenidos en ella, ya que se siguen negociando fundamentalmente reajustes, aguinaldos, así como beneficios sociales y familiares. Así también, existirían serias dificultades para el desarrollo correcto de los procedimientos de negociación, tanto a nivel de información, de preparación de los dirigentes, como en el recurso a asesorías o algún servicio público de mediación.

Este autor –directivo de la Dirección del Trabajo- entrega interesantes pistas acerca del tipo de relaciones sociales que actualmente se desarrollan al interior de las empresas chilenas, a través de la definición de determinadas bases que deberían fundar un mejor sistema de relaciones laborales en el país: la existencia de organizaciones de empresarios y trabajadores representativas; organizaciones con capacidad de propuesta y negociación; existencia de instancias tripartitas; reconocimiento del otro como legítimo interlocutor; aceptación de intereses distintos pero complementarios; reconocimiento del conflicto como un elemento connatural capaz de dinamizar la organización productiva; comprensión de la empresa como una organización compleja compuesta de diversos intereses a los cuales responder; valoración de la negociación colectiva como instrumento privilegiado para adaptarse a las situaciones de crisis y a los desafíos de la globalización (Pereira, 1999).

En la última década, el debate de los actores sociales del sistema se ha manifestado en la oposición entre una lógica que propone el mantenimiento y la acentuación de los rasgos que hacen flexible el mercado del trabajo, frente a una lógica redistributiva que ha intentado la introducción de reformas a la legislación laboral. La primera busca intensificar la desregulación del mercado laboral en distintas dimensiones, proponiendo la flexibilidad máxima de los salarios, el congelamiento de los reajustes del sector público y el levantamiento de la prohibición de disminuir los salarios nominales como forma de mantener el empleo y enfrentar las situaciones de crisis (Vergara, 1995). Así también, esta lógica propone desregular al máximo los procedimientos de despidos (en cuanto desincentivan las contrataciones y rigidizan los salarios), levantar los impuestos sobre los ingresos del capital, privatizar aún más los recursos naturales del país y disminuir el gasto fiscal.

En este sentido, luego de las reformas laborales realizadas en los primeros años después de recuperada la democracia, el gobierno de la Concertación ha realizado diferentes intentos por reformar las leyes de trabajo, los cuales han fracasado completa (1995) o parcialmente (2001). Estas últimas reformas incluyeron una iniciativa específica (el seguro de desempleo) y una modernización global del código del trabajo que abarcó diversos aspectos: derechos constitucionales al interior de las empresas y no discriminación, nuevas formas de contratación que impulsaran la creación de empleo, libertad sindical, mayor cobertura y equidad de la negociación colectiva condiciones laborales para los trabajadores temporeros y modificaciones en la jornada de trabajo (45 horas semanales a partir de 2005). Estas reformas se

desarrollaron en medio de un fuerte y acalorado debate entre los actores económicos y políticos del país, en donde es posible distinguir tendencias fundamentales: una (empresarial) que rechazaba el fondo y la forma del proyecto porque lo consideraba un profundo retroceso que afectaba directamente el sistema económico y la contratación de trabajadores; otra que consideraba que las reformas constituían un avance moderado e insuficiente en materia de protección del trabajador; y otra (la del gobierno) que promovía la nueva ley en cuanto presentaba avances interesantes (Walker y Liendo, 2002).

Diego López (2004) propone que el conjunto de iniciativas de reforma desarrolladas durante la década del 90 pueden ser entendidas como un esfuerzo por recomponer, en algún grado, el nivel de protección jurídica sobre el trabajo perdido durante la reestructuración neoliberal, para acercarse de alguna manera a los parámetros internacionales a los cuales Chile había adherido a través de la firma de los convenios de la OIT. Ahora bien, según constata este autor, el debate en torno a la idoneidad de estas iniciativas se estructuró permanentemente en torno al criterio de la flexibilidad laboral, es decir, que cualquier reforma de la ley laboral que pretendía mejorar el reconocimiento de derechos en el trabajo era descalificada por sus detractores (y defendida por sus impulsores) en términos de su impacto en la competitividad de las empresas y el riesgo que implicaba para los (en ese momento) buenos índices de desempleo de la economía nacional. A partir de 1999, se añade un nuevo criterio para evaluar las reformas, esto es, que promovieran la creación de empleos a la alicaída economía nacional.

En este marco, la reforma laboral de 2001 consideró como uno de sus pilares fundamentales su impacto *pro empleo*, a través de la regulación de nuevas modalidades ocupacionales y del reconocimiento expreso de instrumentos habilitantes para que trabajadores ocupados lograran una colocación laboral o mejoraran la que tenían. "*Esta declarada doble finalidad de elevar los niveles de protección legal sobre el trabajo y a la vez rebajar los costos de la contratación laboral ha hecho muy difícil apreciar el éxito o fracaso de la reforma. No sólo por la dualidad de referencia, sino porque la satisfacción de los objetivos de reconocer derechos fundamentales y facilitar la creación de empleos en un contexto de crisis económica suponen políticas diversas e incluso separadas históricamente*" (López, 2004: 4).

En este sentido, el gobierno ha señalado que las reformas han contribuido efectivamente a mejorar la situación de empleo y a ratificar condiciones laborales básicas. Según esta evaluación, la evaluación específica del funcionamiento de las reformas ha permitido entregar mayor protección y libertad sindical, ha promovido la afiliación y ha reducido las prácticas antisindicales. Así también, se impulsó el aumento de los trabajadores que negocian colectivamente, disminuyendo la proporción de convenios colectivos en las empresa. La prohibición de reemplazo de los trabajadores en huelga, uno de los aspectos más controvertidos de la reforma, también habría fortalecido la actividad sindical. otros aspectos relativos a la regulación de los contratos individuales (restricciones al término de la relación laboral) y a la regulación de los contratos temporales en el sector agrícola habrían funcionado correcta y normalmente (Ministerio del Trabajo, 2002).

La discusión en torno a las reformas laborales continua plenamente vigente en el país. Recientemente (septiembre 2003), el gobierno introdujo otro paquete de reformas orientadas directamente a promover la flexibilidad laboral –rebautizada como *adaptabilidad* laboral-, centrada específicamente en los incentivos para la contratación de jóvenes y la autorización de jornadas especiales de trabajo, que otorga una fuerte influencia a la Dirección del Trabajo (excesiva, tanto según sus detractores como por algunos simpatizantes de gobierno). La

tramitación de estas reformas se encuentra congelada, y el gobierno espera una "buena oportunidad" para que el proceso tenga éxito a nivel parlamentario[120].

Según Sanfuentes (2003), los objetivos perseguidos por este último proyecto de reforma laboral se orientan directamente a fomentar el empleo y la productividad, generar una mayor flexibilidad del mercado laboral, aumentar el empleo femenino y evitar la excesiva externalización de funciones. Según este autor, el interés del empresariado frente a estas reformas se ha enfocado principalmente al logro de contratos individuales menos restrictivos, a la supresión de indemnizaciones por años de servicio en caso de despidos, al debilitamiento de sindicatos y a la promoción de la negociación exclusivamente individual, así como a la reducción de las atribuciones de la Dirección del Trabajo. Para este autor, el papel de la CUT en este proceso da cuenta de la crisis interna de la organización y del interés por robustecer el poder sindical incluyendo a los representantes incluso en las negociaciones en torno a la revisión de los contratos individuales acerca de las jornadas laborales.

Modelos productivos e innovación

Esta sección pretende confrontar las transformaciones globales de los modelos productivos antes constatadas a los procesos de innovación que han desarrollado las empresas chilenas en las últimas décadas. La pregunta central que guiará esta revisión tiene que ver con la posible existencia de lógicas de participación, autonomía e implicación dentro de los procesos de innovación de las organizaciones chilenas, así como el cuestionamiento acerca del estatus de este tipo de innovaciones en relación a las medidas "duras" de innovación que han caracterizado la reestructuración económica neoliberal.

Esto, porque el modelo productivo sobre el cual se han basado a las empresas chilenas desde la reforma del sistema a mediados de los años 80 vincula directamente el desarrollo económico con las ventajas comparativas a nivel mundial vinculadas con la explotación de recursos naturales y la flexibilidad (precariedad) de la mano de obra. Se revisarán entonces los principales elementos vinculados con las lógicas productivas y económicas de las empresas chilenas y el limitado espacio que dentro de ellas se ha dado al cuestionamiento de los modelos productivos tradicionales.

Laís Abramo, Cecilia Montero y Gerhard Reinecke (1997) ofrecen una detallada revisión bibliográfica acerca del proceso de reorganización radical de la economía chilena realizado desde fines de la década del 70, tomando como ejes de análisis los nuevos encadenamientos productivos, los procesos de modernización tecnológica y las lógicas de gestión de recursos humanos que fundamentan esta transformación. Según esta visión, la reconversión exportadora de la economía chilena vinculada a la apertura comercial da cuenta, en primer lugar, de una profunda transformación de la estructura industrial del país, expresada no sólo en el mayor desarrollo de los sectores exportadores (*commodities* industriales que provienen de recursos naturales, productos manufacturados tradicionales y productos industriales basados en recursos naturales), sino además en la consolidación de nuevas cadenas productivas, en la transnacionalización del capital y en la nueva distribución espacial de las actividades productivas (en torno a las actividades mineras, forestales, pesqueras, industrias de recursos naturales y de servicios financieros y comerciales).

[120] Declaraciones del Ministro del Trabajo, 11 de junio de 2004, sitio web del Ministerio del trabajo (www.mintrab.gob.cl).

Este proceso de reestructuración económica basado en la apertura comercial se llevó a cabo a través de la desarticulación progresiva de los sistemas industriales que caracterizaron a la época de industrialización sustitutiva de importaciones, lo que implicó además la disminución de la integración vertical entre las empresas que participaban en los mismos procesos de producción y de comercialización, principalmente a raíz de la importación de insumos más baratos. En esta evolución, la modernización beneficio principalmente a las áreas de exportación e importación, a los servicios financieros y a la publicidad, desplazándose en general el poder al interior de las cadenas desde las áreas productoras hacia las áreas de comercialización.

Cabe destacar el rol protagónico que dentro de esta transformación juegan los grupos económicos nacionales, los que actualmente dominan tanto el sector financiero como el comercio, la infraestructura y la producción manufacturera vinculada a los *commodities* de recursos naturales (como la celulosa). Según estos autores, el aumento del número de empresas propio a la reorganización de la economía chilena da cuenta de un fenómeno de crecimiento rápido pero desigual. En este sentido, las reformas macroeconómicas realizadas han traído un profundo proceso de polarización, ya que pese a que las micro-empresas y la PYME constituyen cerca del 80% de la oferta de empleo, son las grandes empresas (menos del 2% el total de establecimientos) que concentran más del 90% de las exportaciones del país.

La reestructuración del sector industrial se caracterizó por el bajo nivel de innovación tecnológica y por el énfasis puesto en la racionalización con reducción de empleo y reducción de remuneraciones, modelo que se desarrolló a partir de dos pilares fundamentales: la subcontratación y los bajos costos laborales. El tipo de subcontratación que predomina es el de capacidades primarias y de especialización dependiente y, en ese sentido, los aumentos de productividad realizados mediante la subcontratación se han vinculado más con la precarización del empleo y la optimización de la cantidad de insumos que con innovaciones tecnológicas o de procesos en las empresas subcontratistas (Abramo et al., 1997).

Existen pocos estudios disponibles acerca de las características de los procesos de reestructuración de las empresas chilenas a nivel de las innovaciones productivas, y más específicamente, acerca de las lógicas de organización del trabajo desarrolladas. En general, las evidencias dan cuenta de procesos de innovación centrados casi exclusivamente en la transformación tecnológica, a partir de la cual de reacomodan marginalmente los procesos organizativos a un segundo plano. El abordaje del sistema social se restringe a la permanente búsqueda de una mayor racionalización de la mano de obra y de la flexibilidad del empleo.

A partir de una encuesta realizada en 300 establecimientos industriales de diferentes sectores económicos, Lucio Geller (1994) constata que pese a que la mayor parte de las empresas señala haber realizado algún tipo de innovación entre 1988 y 1990, éstas se habían focalizado principalmente en la base técnica (principalmente electromecánica) más que en la organización productiva y de las tareas. De hecho, este autor da cuenta de la poca importancia que en general parece atribuírsele a la reorganización del trabajo en el contexto de la modernización.

Abramo et al. (1997) señalan las características tayloristas del trabajo parecieron intensificarse en la primera fase de la reestructuración de empresas, en la cual predominaron los procesos de racionalización de la mano de obra. Luego, la apertura económica implicó el desarrollo de habilidades de tipo gerencial y técnico principalmente en los niveles superiores de las empresas, así como en algunas capas técnicas y profesionales de la fuerza de trabajo, evolución que al parecer se mantuvo restringida a estos grupos. En este sentido, todos los estudios señalarían que la mayor parte de los esfuerzos de innovación

se relacionarían con la introducción de nueva maquinaria, los que impactarían el nivel de la gestión simplemente en forma de simplificación, de ampliación y de rotación de tareas, sin observarse innovaciones del tipo enriquecimiento del trabajo. Según estos autores, el fuerte incremento de innovaciones tecnológicas observado durante los años 90 en las empresas chilenas se caracterizaría por su énfasis técnico y por "*la baja implementación de los nuevos métodos de gestión de la producción, en especial las modernas técnicas de gestión de la calidad*" (Abramo et al., 1997: 174).

Estos autores concluyen acerca de la ausencia generalizada de espacios de autonomía y participación en el ámbito de la organización del trabajo de las empresas chilenas: "*Al interior de las empresas predominan las estrategias basadas en reducir los tiempos muertos en los procesos productivos, mientras que los cambios orientados a estimular la participación y la creatividad de los trabajadores son relativamente escasos. El rezago en la concepción de nuevos sistemas productivos se refleja en el deficiente desarrollo de esquemas de enriquecimiento del trabajo, trabajo en equipo y de calidad total. Esta tendencia es reforzada por un marco institucional y unos esquemas de relaciones laborales que dan al empresario el dominio exclusivo de todas las decisiones relacionadas con la innovación y la productividad*" (Abramo et al., 1997: 187).

En este mismo sentido, Echeverría y Herrera (1995) han constatado que la mayoría de las empresas chilenas utilizan la subcontratación como principal sistema organizativo, y cerca de la mitad los sistemas de "justo a tiempo". Los sistemas que incluyen alguna forma de calidad total y de participación de los actores en el proceso productivo parecen utilizarse solamente en casos excepcionales. Según estos autores, el principal interés de las empresas chilenas en términos de organización del trabajo ha sido la reducción de los tiempos muertos de modo de utilizar de la manera más eficiente posible la fuerza de trabajo y las nuevas maquinarias. Esta orientación explicaría el énfasis otorgado tanto a la subcontratación como a la ampliación y enriquecimiento de tareas, procesos que no se vincularían en absoluto con algún tipo de interés por estimular el desarrollo de la creatividad y de la participación de los trabajadores en el ámbito laboral.

En el dominio de la gestión de recursos humanos, Abramo et al. (1997) han constatado (a partir de una investigación cualitativa en torno a 21 empresas a mediados de los años 90) la poca importancia asignada por los gerentes a la información y a la gestión sistemática sobre asuntos de personal, expresada en el enfoque pragmático con que cada empresa reacciona durante la fase de crecimiento, focalizándose en el enfrentamiento de las restricciones económicas del negocio, así como en la disponibilidad y la regulación del uso de recursos humanos para la producción. Las empresas chilenas, en este sentido, disponen de una amplia gama de mecanismos de flexibilidad (la subcontratación, la rotación y el acceso a programas subsidiados de capacitación). Fuera de esto, no se observa inversión significativa ni respuestas sistemáticas en temas de recursos humanos, de relaciones laborales o de capacitación, a pesar de la tendencia incipiente a profesionalizar progresivamente tanto las funciones gerenciales como las de administración de personal.

Según este estudio, el principal problema de personal que enfrentan cotidianamente las empresas se refiere a la escasez de calificaciones técnicas vinculados a la capacitación de ciertos oficios intermedios en el puesto de trabajo. Frente a este problema no se observan esfuerzos por parte de las empresas para asumir los costos de la capacitación sino más bien se constata que la solución implementada se orienta a la competencia entre las empresas por esa mano de obra calificada en base a los salarios, lo que determina una alta rotación en el mercado del trabajo (Abramo et al., 1997).

En cuanto a las innovaciones específicas en el ámbito de la gestión y la organización productiva, Raineri (2001) ha constatado que una amplia proporción de las empresas se

encontraban en proceso de cambio organizacional. A parir de una investigación realizada en torno a las opiniones de gerentes de recursos humanos de 99 empresas chilenas de distintos tamaños, este autor señala que los procesos de cambio más comúnmente desarrollados tenían que ver con la reestructuración (64%), seguidos por el diseño de procesos (39%) y la calidad total (35%). En este sentido, el autor da cuenta de las importantes diferencias entre el caso chileno –que privilegiaría la racionalización y cambio de estructura, es decir, la rentabilidad de corto plazo- y el caso europeo, en donde el acento estaría preferentemente puesto en el rediseño de procesos productivos.

Este mismo estudio constata que la mayor cantidad de prácticas implementadas en los procesos de cambio tiene que ver con el diagnóstico y la preparación del cambio organizacional: estudios previos; definición de necesidades; definición de áreas y actores clave; elaboración de objetivos y del plan de cambio; comunicación del plan; capacitación en nuevas habilidades. Por el contrario, las prácticas referidas a entregar poder y participación al personal en el proceso de cambio poseerían una baja proporción de uso, tal como otras prácticas referidas a la implementación y consolidación del cambio: implementar órdenes fuertes y consistentes; integrar los diferentes programas; y recompensar los nuevos comportamientos. Esta tendencia a privilegiar las prácticas preparatorias por sobre aquellas de implementación del cambio se manifestaría principalmente en las grandes empresas (Raineri, 2001).

Diferentes autores han constatado la tendencia general de los empresarios chilenos a realizar procesos de innovación apoyándose exclusivamente en la transferencia directa de tecnologías desde el exterior. Esta lógica se aplicaría también en los eventuales procesos de innovación en el ámbito de la organización del trabajo y de las prácticas productivas. Entre los pocos estudios relativos al impacto organizacional de los procesos de transferencia tecnológica focalizados en la organización productiva, Jean-Louis Le Goff (1992) analizó el efecto de las nuevas metodologías de calidad impuestas desde el exterior (desde la casa matriz europea) a una empresa manufacturera chilena. Según este estudio, las nuevas exigencias de producción y de costos se tradujeron, a nivel de la ejecución del trabajo, en la búsqueda de soluciones locales de producción, en cuanto adaptaciones frente a la escasez de medios resultante del estado de las máquinas y de la planta. Según este autor, este fenómeno no implicó la transformación de la cultura de empresa ni de la organización taylorista que caracterizaba la producción, sino la reacción de acomodación de los trabajadores frente a una nueva forma de control y a la amenaza que constituía a nivel del empleo. El proceso global daría cuenta, sin embargo, de la introducción de nuevos valores (la competencia técnica, el cuestionamiento de las decisiones, el diálogo productivo) que se traducirían en nuevos espacios de regulación por parte del grupo, los que impactarían significativamente a las relaciones sociales en la empresa[121].

Según Pablo Guerra (1994) las disparidades en las estrategias de innovación en las empresas chilenas deben comprenderse a partir de la existencia de diversos tipos de empresarios nacionales, los cuales desarrollarían diferentes estrategias de competitividad. Por una parte, existiría un grupo pequeño de empresarios “modernos”, vinculados principalmente a grandes empresas, muchas veces con capital extranjero, que innovarían tanto en la base técnica como en la organización del trabajo, dándole una relativa importancia a las técnicas de gestión, y dentro de ellas en muchos casos al management participativo. Por el contrario, otro grupo de empresarios “tradicionales” tendría tendencia a

[121] El autor utiliza el concepto de « democratización » de las relaciones sociales, lo que a nuestro parecer daría cuenta más bien de su perspectiva global acerca de la participación en el trabajo -en el sentido de la inspiración democrática analizada en el capítulo 1- que de las observaciones de campo realizadas.

diseñar estrategias de competitividad en base al sacrificio del capital humano, mostrando además un escaso interés por innovar en el ámbito organizacional. Un tercer tipo intermedio, el "empresario de innovación parcial" mostraría una incipiente tendencia a innovar en el ámbito de la organización de las tareas. Según la revisión realizada por este autor, resulta evidente que el management participativo todavía no lograba insertarse en la gestión del empresariado nacional.

Gabriel Salazar (2001) propone que la recurrencia de las empresas a comprar tecnología desde el extranjero y a desprender de ella marginalmente los procesos de innovación, organización y formación daría cuenta de una larga tradición empresarial chilena, probablemente la tradición más consolidada de la economía nacional. En este sentido, a partir de la focalización en los requerimientos competitivos del sector exportador se englobaría posteriormente toda la economía interior, deteriorando a menudo los procesos sociales y políticos vinculados al movimiento productivo y a la innovación, comprometiendo fuertemente con esto la competitividad industrial del país.

El diagnóstico compartido entre los diferentes estudios acerca del débil nivel de innovación que caracteriza a las empresas chilenas, y especialmente a la escasez de transformaciones a nivel de la organización de la producción conlleva la percepción también compartida en torno a que la economía chilena ha entrado en una fase en donde el crecimiento sólo se logrará mediante aumentos de productividad basados principalmente en el progreso tecnológico y la innovación de las redes productivas (Abramo et al., 1994).

En este sentido, las diferentes evaluaciones internacionales acerca de la competitividad del país habrían llevado al convencimiento de los diferentes actores productivos acerca de la necesidad de avanzar en el modelo desarrollo nacional, pasando desde la actual "etapa de factores", basada en la las ventajas competitivas relacionadas al bajo costo de los factores productivos (mano de obra y recursos naturales) hacia una "etapa de inversión", fundada principalmente la ventaja competitiva de la eficiencia productiva. Según esta lógica, si bien Chile contaría con una legislación y un ambiente de negocios acorde a los criterios internacionales de competitividad, las principales barreras para alcanzar mayores niveles en este ámbito estarían asociadas a la dimensión de recursos humanos. En este sentido, la productividad del trabajo se presentaría como una de las principales dimensiones que empeoran la posición competitiva del país (CNPC, 2003).

En esta línea de innovaciones, el gobierno –con el acuerdo de trabajadores y empresarios- ha basado sus esfuerzos desde 1996 en el desarrollo del "Premio Nacional a la Calidad", inspirado y adaptado del modelo norteamericano del premio Malcom Baldridge, de modo de hacer penetrar esta lógica de competitividad en las empresas y servicios públicos chilenos. Las principales dimensiones promovidas a través de este enfoque tienen que ver con un estilo de gestión orientado a la satisfacción de los clientes, la apreciación de las personas como el principal factor estratégico de la organización, la lógica de mejoramiento permanente, la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida, el perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión, la valoración de la responsabilidad pública de la empresa y la protección del medio ambiente, la orientación a los resultados y la adhesión al principio de no discriminación al interior de la empresa la empresa (CNPC, 2004).

Eduardo Bitrán (2002), ferviente defensor del modelo macroeconómico neoliberal chileno, constata que pese a que el contexto global de las empresas es favorable a la innovación y a la inversión, el gasto en innovación y desarrollo (I&D) en Chile es relativamente bajo y se ha mantenido estacando durante los últimos años. Las empresas realizarían sólo el 12% del gasto total de I&D (y el sector privado en general un 25%), lo que da cuenta de una baja capacidad de innovar internamente o de contratar I&D relevante con

instituciones especializadas. Según este autor, investigaciones realizadas por la *Fundación Chile* señalarían que en el país predomina una visión taylorista de los recursos humanos en la organización.

De acuerdo a esta visión, los factores que explicaron el éxito en la fase de crecimiento exportador basado en materias primas ya no garantizan el crecimiento acelerado, en una etapa en que existe necesidad de diversificar el aparato exportador, incorporando conocimiento y tecnología de modo de avanzar en la articulación de complejos productivos en torno a los recursos naturales. Según este autor, el desafío clave para el país consistiría en acceder a los recientes avances en el ámbito de las nuevas tecnologías de la información para lograr desarrollar una mejor logística, una mejor gestión y un desarrollo de productos superior a fin de competir con ventajas en el mercado mundial en los sectores con ventajas demostradas (minería, pesca, fruticultura, vinos, industria alimenticia y forestal-maderero). Lo importante, según el autor, sería cambiar el acento desde la simple conformación de encadenamientos productivos hacia el desarrollo de una dinámica propia de innovación que se independice del crecimiento de la actividad primaria exportadora (Bitrán, 2002).

En este mismo sentido, Barros et al. (2003) constatan que una de las deficiencias principales de las empresas chilenas en relación a las prácticas mundiales tiene que ver con la falta de competitividad en la gestión de la cadena de valor (entendida como la totalidad de actividades desde que se capturan y/o inducen los requerimientos de los clientes hasta que se entrega el producto o servicio pedido). Según estos autores, se hace imprescindible que las empresas chilenas compitan por la calidad de la gestión, ya que no podrán vivir siempre de las ventajas comparativas de los recursos naturales. En este sentido, el desafío sería exportar gestión en vez de recursos naturales, lo que de alguna manera estaría ocurriendo incipientemente en los sectores forestal y de la gran minería del cobre.

Un estudio realizado en la primera mitad de los años 90 a partir de estudios de caso realizados en 45 empresas “innovadoras” chilenas muestra que los líderes de estas empresas atribuyen una gran importancia al trabajo en equipo, al compromiso de los miembros y al desarrollo de actitudes innovadoras en cada uno de los miembros, en cuanto factores claves de la organización que permitirían la innovación de la empresa. Según este estudio, la motivación central de los líderes de empresas para innovar trascendería el mero objetivo, orientándose más bien hacia un “sentido de la misión” o aspiración mayor relacionada con proyectos de vida, ideales, aspiraciones sociales o con el placer de hacer las cosas bien (Vignolo, 1998).

CAPÍTULO 4

LA PARTICIPACIÓN DIRECTA EN LA EMPRESA FLEXIBLE

Los capítulos anteriores han permitido identificar los múltiples sentidos según los cuales se ha realzado la participación directa de los trabajadores en la empresa desde hace ya más treinta años. Según la inspiración democrática revisada en el primer capítulo, la participación directa de los trabajadores representaba la forma que tenía la empresa de la sociedad industrial para reconocer a los actores colectivos que formaban parte de ella y cuya interacción permitiría el funcionamiento organizacional. Luego se constató que según la ideología managerial nacida en los años 80 y que prontamente se haría hegemónica al momento de pensar la manera de gestionar los sistemas sociales en la empresa, la participación directa de cada trabajador representa el medio a través del cual las personas simultáneamente cultivan y demuestran su implicación y movilización con la empresa. El capítulo anterior, mientras tanto, permitió constatar que la participación directa –esta vez bajo la forma de la autonomía- representa un recurso imprescindible al cual deben apelar las organizaciones contemporáneas, a fin de responder dinámicamente a los imprevistos productivos de manera descentralizada.

Ahora bien, la revisión acerca de los fenómenos asociados a la flexibilidad del empleo, y particularmente la forma que ella toma en el contexto latinoamericano y chileno, hacen pensar que en cualquiera de sus múltiples facetas –reconocimiento, implicación, autonomía- la participación directa en la empresa contemporánea representa un fenómeno en permanente tensión. Este capítulo pretende aventurarse, precisamente, en algunas líneas de reflexión acerca de las formas e implicaciones de la participación directa en la empresa flexible.

En la primera parte (sección 4.1), se analizarán las contradicciones y paradojas existentes entre la invitación permanente a la participación directa –que conlleva resaltar el aspecto interaccional y comunitario del trabajo humano- y la evidente tendencia a la individualización y a la precarización de los vínculos salariales en la empresa contemporánea. Esta revisión se basará en el análisis de dos nociones particularmente representativas de la lógica *flexible* de gestionar las personas en la empresa (empleabilidad y competencias) para ahondar luego acerca de los límites y contradicciones de la implicación

en un contexto de movilidad permanente. Se abordarán de hecho algunas propuestas sociológicas contemporáneas acerca de los impactos de la flexibilidad en las lógicas de integración y relación social en la empresa flexible.

Luego, la revisión intentará dilucidar la posible influencia de la participación directa en la constitución de nuevos actores al interior de la empresa flexible (sección 4.2), ya sea a nivel de los juegos estratégicos que logran establecer los nuevos micro-colectivos participativos al interior de la empresa, como en relación a las formas sociales típicas de identificación y de acción de los sujetos en el ámbito profesional.

Finalmente, se analizarán los procesos de participación directa en el trabajo a partir del análisis sociológico de los procesos de constitución y de dominación social en el trabajo propio a las empresas contemporáneas. Por una parte, las diferentes facetas de la participación directa forman parte fundamental de los nuevos referentes a partir de los cuales se define el valor de las personas y el orden social en la sociedad contemporánea. Por otra, las lógicas contemporáneas de implicación y de participación de los trabajadores en la empresa flexible dan cuenta de una renovación en las formas en que se legitima la asimetría propia de la organización social de la producción, es decir, muestran la existencia de nuevas y variadas formas de coerción que entran en juego para que finalmente los trabajadores acepten y actúen en el marco de la situación de dominación en que se encuentran.

4.1 Participación directa e individualización

Esta sección presenta algunos elementos que permiten reflexionar acerca de la naturaleza del fenómeno de la partición directa, a partir del fenómeno de la individualización y la precarización del vínculo salarial que caracteriza al trabajo contemporáneo. Al mismo tiempo que basa su éxito productivo en la fluidez y la variabilidad de la cantidad de la mano de obra a fin de adaptarse a las fluctuaciones y a los cambios de la demanda, la empresa flexible realza la centralidad de la dimensión colectiva del trabajo, de los valores de colaboración y de la movilización permanente de las personas en los proyectos puntuales en los que participa. La implicación y la participación directa de los trabajadores se vuelven paradójicas en un contexto caracterizado por la precariedad de los compromisos y la movilidad de las personas.

En un primer momento, se revisará el desarrollo de dos nociones que se han transformado en los pilares fundamentales de los sistemas contemporáneos de gestión de personas, la *empleabilidad* y la(s) *competencia*(s), las cuales traducen una visión abiertamente individualizante acerca de la relación salarial y responsabilizan a la persona respecto a su movilidad y a su desarrollo profesional.

Luego, se revisarán algunos estudios contemporáneos que, basados en la constatación de la centralidad que ha progresivamente adquirido la flexibilidad del empelo en las empresas contemporáneas, intentan comprender la experiencia de trabajo de las personas a partir de la consideración conjunta de las dimensiones del trabajo y de empleo, ofreciendo interesantes pistas acerca de cómo poder interpretar el fenómeno de la participación directa y la implicación en la empresa.

Se revisarán además los postulados de Richard Sennett (2000) acerca de los impactos de la flexibilidad en las maneras en que se conciben a sí mismas, al trabajo y a los vínculos sociales que en él se establecen, lo que entrega pistas acerca del sentido que adquiere la implicación y la participación directa en la empresa contemporánea.

Finalmente, el análisis estará centrado directamente en la compatibilidad entre los requerimientos de participación e implicación que la empresa contemporánea hace a sus trabajadores y el fenómeno de individualización de la relación salarial que acompaña –y enmarca- la flexibilización de la gestión de la mano de obra.

La individualización en la gestión de personas

La presente revisión estará centrada en dos nociones que progresivamente se han transformado en los pilares fundamentales del discurso contemporáneo acerca de la gestión de personas en la empresa, ambas basadas en los principios de movilidad permanente, responsabilización e individualización de la relación salarial. La primera de ellas, la empleabilidad, alude a una lógica global de comprender las trayectorias profesionales, mientras que la segunda, las competencias, representan el objeto específico a través del cual se operacionaliza esta visión del vínculo salarial.

Parece importante, en primer lugar, comprender la forma en que se introdujo la noción de empleabilidad, así como la progresiva centralidad que ha asumido la noción de empleabilidad para la comprensión del funcionamiento del mercado laboral y del trabajo humano. De hecho, esta noción logró sobrepasar la estricta perspectiva de inserción laboral que la vio nacer, para transformarse en un referente fundamental a partir del cual tanto la empresa y como los trabajadores significan la experiencia de trabajo. A principios de la década del 90, el economista Bernard Gazier (1990) constataba la creciente utilización que en Europa se le daba al concepto de empleabilidad de los trabajadores, el cual –proveniente de Estados Unidos- se planteaba como pilar fundamental de los nuevos procesos de flexibilidad del empleo y de reducción de la cesantía. El análisis acerca de la evolución y las diferentes utilizaciones de esta noción -que en términos generales se refería a la capacidad de obtener un empleo- llevaba a constatar su centralidad al interior de las nuevas estrategias de los empleadores para gestionar la mano de obra.

Según este análisis, el concepto de empleabilidad se ha utilizado en el mundo anglosajón durante gran parte del siglo XX, a través de diferentes lógicas. La primera, desarrollada a partir de los años 30, era de carácter médico-social y ponía énfasis en la aptitud de un individuo a trabajar a partir de sus resultados en tests funcionales, aplicándose principalmente en las personas portadoras de algún *handicap* social. La segunda lógica con que se abordó la noción de empleabilidad en Estados Unidos fue de carácter limitado (durante los años 60 y 70) y se centró en el nivel de atracción que podía provocar un individuo a los ojos de los empleadores, en función de su integridad personal, medida a partir de sus aptitudes y comportamientos, lo que servía de base para la definición de acciones de consejería, formación y servicio para las personas que buscaban insertarse en el mercado del trabajo. Finalmente, la tercera versión -dominante en ese momento a nivel internacional- entendía la empleabilidad como los desempeños probables de un grupo o de una persona en el mercado de trabajo, a partir de una visión econométrica que combinaba tiempo de trabajo y salarios. Esta noción sobrepasaba las preocupaciones de reducción de la cesantía y se focalizaba en las nuevas políticas de gestión de la mano de obra. Por su parte, la utilización de la noción de empleabilidad en Francia había evolucionado desde un enfoque que enfatizaba los flujos del mercado del trabajo (durante la década del 70) hacia uno que ponía el acento en la evaluación individual del potencial y de la motivación de personas, inserto en el contexto de creciente cesantía de los años 80. En este sentido, la noción de empleabilidad daba cuenta del fracaso macroeconómico de las políticas de empleo y el

consecuente recurso a la movilización micro-económica, a través de un instrumento fuertemente individualizado.

Para el autor, la noción de empleabilidad reflejaba, en primer lugar, un objeto de construcción permanente según cada sociedad y cada coyuntura, que trataba de dosificar la combinación de exigencias y de acciones deliberadas frente a las trayectorias de los cesantes. La constatación fundamental en este punto se refería a que paradójicamente, si bien se centraba en las capacidades productivas de un individuo apreciadas por los empleadores, la empleabilidad de las personas dependía en gran parte en la calidad del empleo, y en ese sentido, de las propias estrategias de los empleadores. Las exigencias de las empresas y las estrategias de empleo pasaban así a considerarse como un dato estructural, focalizando exclusivamente la atención en los individuos en busca de empleo. Por otra parte, este estudio constataba que la empleabilidad de los individuos daba cuenta de manera importante de las estrategias desarrolladas al interior de las empresas frente a la mano de obra. En este sentido, el autor diferencia dos lógicas que impactaban de manera distinta la empleabilidad de los trabajadores, una "occidental" de objetivación mercantil, que privilegiaba los ajustes de mercado, la fijación de la mano de obra y la jerarquía, y la otra "oriental" centrada en la rotación, la polivalencia y la autonomía. El efecto directo de cada lógica sobre la empleabilidad de los trabajadores mostraba cómo este concepto de carácter fuertemente individual dependía, sin embargo, de la compleja conjunción de variables tales como la calidad del empleo, las posiciones de los empleados en las firmas, las opciones organizacionales y las funciones de los mercados (Gazier, 1990).

En una obra reciente, el mismo Gazier (2003) constata que la noción de empleabilidad se ha transformado en el pilar central para la comprensión de los fenómenos del empleo, al punto de perfilarse como el referente central de igualdad para el siglo XXI. Esto, porque la empleabilidad se ha transformado -por encima de la seguridad del empleo- en el objetivo central de los gobiernos, insistiéndose fuertemente en las capacidades de adaptación, de iniciativa y de reciclaje de los individuos[122]. En este sentido, el fenómeno de la empleabilidad daría cuenta de un traspaso absoluto de la responsabilidad de la carrera al individuo, expresando no sólo la capacidad individual para encontrar un empleo sino además para construirse una carrera autónoma. "*La empleabilidad es la capacidad a permanecer autónomo en el desarrollo de la propia carrera, la capacidad a interesar sucesivamente a diferentes empleadores, a cambiar de ruta, a forjar su propio itinerario profesional*"[123] (Gazier, 2003: 97).

El concepto de empleabilidad, en ese sentido, daría cuenta de una argumentación fuertemente restrictiva e individualista del fenómeno del empleo. Restrictiva, porque al poner el acento únicamente en la inserción de las personas al

[122] Según este análisis, la empleabilidad forma parte central del modelo político de la "Tercera Vía", el cual promueve la extensión de la toma de riesgos a todos los participantes del mercado del trabajo a partir de la incitación a tomar o a guardar un empleo. En este modelo, el Estado posee un rol de "inversionista social", y su prioridad debe estar puesta, por una parte, en asegurar las condiciones de acceso a la educación y la formación profesional de manera de contribuir al "capital humano" de las personas. Por otra, el Estado debe facilitar la circulación de trabajadores a partir de la certificación de competencias adquiridas. Lo importante, en este sentido, es que las personas se "equipen" para enfrentar el mercado, entregándoles un patrimonio de aptitudes y de competencias rico y diversificado, para que a largo plazo puedan ser capaces de romper con la subordinación y reapropiarse de su trayectoria profesional (Gazier, 2003).

[123] Traducción libre desde el francés.

mercado del trabajo, sin considerar la calidad de esos empleos, se ignora la tendencia a la inestabilidad (entonces a la perpetuidad de la descalificación) propia de los empleos precarios. Individualista, porque se centra exclusivamente en la toma de iniciativa personal, permitiendo a las empresas eximirse de toda responsabilidad social e instaurar la flexibilidad generalizada en el mercado del trabajo (Gazier, 2003).

Boltansky y Chiapello (1999) consideran la noción de empleabilidad –entendida como el capital personal que cada uno debe gestionar, constituido por la adición de competencias movilizables- da cuenta de un cambio valórico profundo llevado adelante por el management. La seguridad ya no se entiende como un valor, en cuanto se le asocia a los antiguos referentes de la jerarquía y el estatus, y se propone cambiar las carreras por una sucesión de proyectos, expresados en la noción de empleabilidad. La empresa, en ese sentido, ofrecería una cierta forma de seguridad cuando logra desarrollar la empleabilidad del trabajador, o al menos cuando no la destruya.

Un buen ejemplo de esta última constatación se encuentra en las proposiciones de Ghoshal y Bartlett (1998) acerca de la nueva filosofía de la "empresa individualizada". Según este modelo, un nuevo "contrato psicológico" entre empresa y trabajadores vendría a suplantar la lógica tradicional del contrato asalariado - estabilidad del empleo a cambio de lealtad y obediencia- el que se habría mostrado no sólo inviable sino inmoral en un mundo dinámico que define un contexto competitivo permanentemente cambiante para las empresas. Según estos autores, en el nuevo contrato psicológico que propone la empresa individualizada "*cada empleado asume la responsabilidad de su 'mejor' desempeño y participa en el proceso de aprendizaje continuo necesario para ayudar a mantener este desempeño dentro de un entorno en constante evolución. A cambio, la empresa se encarga de ofrecerle no la seguridad de su empleo, que lo vuelve dependiente, sino la libertad que aporta la empleabilidad (...) adoptar este nuevo contrato psicológico implica rechazar el paternalismo, incluso la arrogancia, que conllevan los contratos a vida*"[124] (Ghoshal y Bartlett, 1998: 248).

Según esta perspectiva, sólo el mercado puede garantizar el empleo. Las empresas tendrían entonces la responsabilidad moral de la seguridad y del bienestar de los empleados a largo plazo, ofreciéndoles la posibilidad de actualizar sus competencias a fin de preservar y aumentar su flexibilidad en materia de empleo, entregándoles además una atmósfera de trabajo atrayente y estimulante para incitarlos a quedarse en la empresa aún cuando tengan la posibilidad de partir (Ghoshal y Bartlett, 1998).

El individualismo de la noción de empleabilidad se desplazó, como hemos visto, desde un enfoque centrado principalmente en la inserción de los excluidos del empleo hacia una perspectiva global acerca del trabajo humano. Este proceso se habría facilitado por la introducción de una noción complementaria –la competencia- que a partir de una visión igualmente individualista habría evolucionado desde ser un útil de comprensión de las situaciones concretas de trabajo hasta transformase en un referente global de equivalencia y de valorización de la mano de obra, desplazando así a la noción de calificación, propia de la sociedad salarial.

[124] Traducción libre desde el francés.

A fines de la década del 80, Philippe Zarifian (1988) constataba la existencia de un nuevo modelo de gestión de la mano de obra, "la gestión por competencias", el que -si bien se desarrollaba con tensiones importantes- daba cuenta de una incuestionable ruptura en relación a las prácticas tayloristas. Este modelo se basaba en la progresiva referencia de las empresas hacia la calidad, y constituía un conjunto de prácticas en diferentes dominios vinculados a la evaluación, las que se hacían progresivamente coherentes entre sí. En primer lugar, a nivel del reclutamiento, el autor detectaba la progresiva importancia otorgada a la posesión de un diploma en la primera selección y la evaluación del "potencial" de las personas más que su adecuación a un puesto determinado. Luego, se evidenciaba el interés de las empresas por proyectar la movilidad interna de sus trabajadores en forma estratégica a futuro, a partir de la utilización de "un fichero de competencias", que en ese momento parecía que podría ampliarse además a la gestión de los salarios.

En el corazón del modelo, el autor identificaba la tendencia a la responsabilización de los trabajadores, en cuanto forma de movilización efectiva de la competencia en las actividades de producción, la cual se basaba en la definición de un cuadro relacional entre el trabajador y la dirección, el que servía para identificar los objetivos, fijar el contenido de la iniciativa entregada al trabajador, orientar el uso de su inteligencia y su capacidad de análisis, así como para anticipar y evaluar los resultados en comparación a los objetivos fijados. Así también, el "modelo de la competencia" integraba la formación continua dentro de la estrategia industrial de la empresa (relacionándola con el proceso de responsabilización) y cuestionaba los sistemas de clasificación existentes, ya sea por su poca utilidad para anticipar el empleo y la movilidad, como porque cristalizaban reglas que entraban en contradicción con las nuevas políticas de movilización de competencias individuales y los objetivos de motivación.

Tal como lo anunció este autor, el modelo de la competencia adquirió una fuerza impresionante durante la década de los noventa, tanto en Europa como en Estados Unidos[125], lo que se evidenció en un amplio recurso de las empresas al desarrollo de iniciativas basadas en las competencias que pudieran superar la rigidez comúnmente atribuida a los sistemas de calificación. La sociología del trabajo francófona ha analizado profundamente la manera y el sentido a través de los cuales el concepto de competencia habría desplazado a la noción de calificación, la que había servido históricamente de base para la gestión de la mano de obra en el sistema de concertación social de la sociedad industrial. Si los autores del mundo de la gestión anuncian en forma unánime desde hace más de una década la superación de la rigidez propia al modelo de la calificación, el debate en sociología se ha estructurado en torno a si el modelo de la competencia representa un

[125] Michel Tremblay y Bruno Sire (1999) hacen una interesate comparación de los enfoques anglosajón y francés de la competencia, contatando que el primero se basa en la diferenciación entre las "competencias duras" (*hard competences*) y las "competencias blandas" (s*oft competences*). Las primeras estarían compuestas por "*knowledge*" o conocimientos en un dominio particular y "*skills*", saber-hacer que corresponden a la demostración comportamental de una experticia. El nivel de las competencias blandas consideraría tres componentes: "*behaviours*" o concepciones de sí mismo que se dan a conocer a través de actitudes, valores y de la autoimagen; "*traits*" o rasgos que conducen a un comportamiento particular; y "*motives*", motivaciones o fuerzas interiores recurrentes que generan los comportamientos en el trabajo. Por su parte, el enfoque francés se basa en las definiciones del « ROME » (*répertoire opérationnel des métiers et des emplois*) elaboradas en los años ochenta a instancias del Ministerio del Empleo, y diferencia tres componentes fundamentales: los saber (competencias teóricas), los saber-hacer (competencias prácticas) y los saber-ser (competencias sociales y comportamentales).

verdadero quiebre con respecto al de la calificación –y entonces del orden social que lo sustenta- o simplemente un ajuste o evolución del mismo.

Así por ejemplo, Claude Dubar (1996) analiza las diferentes conceptualizaciones de la noción de calificación industrial a partir de la evolución de los modelos de organización del trabajo. Según este razonamiento, si a las lógicas pre-tayloristas de organización del trabajo se atribuyó una definición "substancialista" de calificación en cuanto el conjunto de "saber y saber-hacer" de los obreros de oficio, en el modelo taylorista la calificación expresaba la compleja relación social entre las operaciones técnicas y la estimación de su valor social, que servía de base para la negociación colectica en torno a la clasificación, los salarios y las perspectivas de carrera. Este autor destaca que a la lógica taylorista se le atribuyó un efecto devastador sobre la calificación de los trabajadores –la descalificación- generado a partir de su focalización exclusiva en la formación en torno a conocimientos técnicos específicos exigidos por cada puesto específico de trabajo.

Según este análisis, los modelos post-tayloristas de organización del trabajo cuestionaron profundamente la definición de la calificación, introduciendo el "modelo de la competencia" como la expresión de un nuevo modo de gestión que acompaña la transformación de la organización del trabajo, dentro del discurso sobre la "gestión social", que hace de la gestión de recursos humanos la clave de la competitividad. La noción de competencia poseería un carácter fuertemente personalizado, centrado en el involucramiento subjetivo y las capacidades "cognitivas" necesarias para comprender, anticipar y resolver los problemas de la función particular y de la empresa en general. Cinco elementos formarían parte de este nuevo modelo: las nuevas formas de reclutamiento, la valorización de la movilidad y del seguimiento individualizado, nuevos criterios de evaluación, la formación continua y el cuestionamiento de los antiguos sistemas de clasificación.

Para este autor, el "modelo de la competencia" no sería ni nuevo (el correspondería por ejemplo a las calificaciones sociales propuestas por Touraine) ni más racional que los anteriores. Correspondería, por el contrario, a una concepción distinta de las relaciones de trabajo y de la organización, la que valoriza la empresa, el contrato individual de trabajo, el reconocimiento (incluido el salarial) a la implicación personal y la integración a una organización jerárquica. En este sentido, el modelo de la competencia sería la manifestación de una relación social dinámica y no simplemente de un vínculo cara a cara específico entre un individuo provisto de "competencias" a priori y de una empresa que se las reconoce y las transforma en "desempeño" más o menos medible (Dubar, 1996).

Según Paradeise y Lichtenberger (2001), la oposición frecuentemente constatada entre los conceptos de calificación y de competencia debe ser fuertemente relativizada, en cuanto ambos darían cuenta de la relación entre el valor de uso y el valor de intercambio de la fuerza de trabajo. Específicamente, el modelo de la calificación estabilizaba esta relación a partir de la consideración, por una parte, de las capacidades individuales -identificadas convencionalmente a partir del título- y/o la antigüedad del trabajador, y por otra, de las características del puesto de trabajo, a partir de la descripción exhaustiva de las tareas prescritas. Así, las calificaciones normaban la gestión de los flujos del mercado interno de trabajo, haciendo reposar su legitimidad en el hecho que el modelo era producido por la negociación colectiva, la que permitía ajustar los compromisos regulatorios y organizar la anticipación del empleo a partir de las identidades e intereses propios a cada parte. Según los autores, la recomposición de las fuentes de productividad afectó profundamente esta regulación fordista, y el círculo virtuoso de las calificaciones recién descrito se hizo fuertemente vicioso.

El desarrollo del modelo de la competencia –fundado en la movilización, la autonomía, la interdependencia y la confianza- vendría a desafiar directamente la equivalencia fundamental del modelo de la calificación (título + antigüedad = puesto = salario) redefiniendo los términos en los que se basa la equidad del intercambio, esta vez a partir de la evaluación mutua de prestaciones y de retribuciones en situación. Lo que se buscaría, en ese sentido, es construir un nuevo círculo virtuoso del intercambio, renovando los recursos de negociación de cada uno a través de una evaluación cruzada, continua y situada, de los trabajadores y de los organizadores. La legitimidad de este modelo pasa a depender de la capacidad global de los dispositivos para responder a las expectativas de beneficios de los trabajadores, tanto en términos de interés del trabajo, de perspectivas de movilidad, de ingreso, como de seguridad. En la nueva lógica, las retribuciones se basan en el desempeño personal al interior de un colectivo de trabajo, es decir, a partir de la evaluación en la situación concreta de trabajo. Esto llevaría a un nuevo problema, relativo a la manera de garantizar la irreversibilidad de las ventajas sociales vinculadas a la carrera.

En la práctica, constatan estos autores, la aplicación del modelo de la competencia dependerá de la forma en que se implementan los sistemas de evaluación, destacando la existencia de dos polos o lógicas de acción, cada uno de los cuales implica una representación distinta de la competencia. En un polo, la evaluación *de las* competencias buscaría la retribución del trabajador en función del "valor de intercambio de su fuerza de trabajo", evaluado a partir de un cierto número de indicadores de resultados financieros individuales. La remuneración, en esta lógica, se hace casi completamente variable y el contrato de trabajo se aproxima fuertemente al contrato mercantil de prestación de servicios. La individualización máxima del intercambio salarial sería la principal razón por la que este tipo de prácticas no gozan de buena fama entre las organizaciones sindicales.

En el otro polo, la evaluación *de la* competencia se estructuraría en torno al reconocimiento global del nivel adquisiciones de la persona, compatible con el desarrollo de matrices de clasificación y de utilización de coeficientes. En esta lógica, la variabilidad del salario es reducida, y la remuneración adquiere una fuerte dimensión colectiva. El colectivo de trabajo, de hecho, negocia y en cierta medida administra un "presupuesto de coeficientes" frente a la empresa, propone su repartición y eventualmente critica las decisiones patronales. La progresión de carrera se inserta en esta lógica como una muestra de reciprocidad por parte de la empresa, focalizada en los casos en que el individuo se muestra capaz de desarrollar medios al servicio del colectivo que van más allá de las responsabilidades iniciales que se le han confiado. Según los autores, este segundo polo da cuenta de prácticas organizacionales basadas en el modelo de la competencia que restituye toda la capacidad de movilidad externa al trabajador. Así también, permite la negociación cotidiana entre el colectivo de trabajo concreto y la jerarquía, construyendo conjuntamente los recursos de negociación de los trabajadores (Paradeise y Lichtenberger, 2001)

Françoise Piotet (2003) se distancia de esta visión "armonizadora" entre calificación y competencias, proponiendo que la noción de competencia daría cuenta de un nuevo orden social, mucho más complejo y amplio que lo que propone el "modelo de la competencia" en sí mismo, es decir, de un cambio radical de paradigma y no sólo una nueva interpretación de la clasificación. La noción de calificación habría cumplido una función de regulación de los mercados de trabajo y de la competencia durante más de treinta años, a través de sistemas negociados de clasificación que fijaban no sólo referencias colectivas sino también individuales acerca de las movilidades posibles al interior de las empresas, entre empresas o entre los sectores, ofreciendo una matriz de lectura de las jerarquías internas a la empresa, así como de las jerarquías sociales al interior de la sociedad.

En este marco, la introducción de la noción de competencias –motivada tanto por la necesidad de reducir la cesantía como por la necesidad de "modernización" de las empresas- vendría a romper esta dinámica, acompañándose de la noción de empleabilidad como eje central para comprender los fenómenos del empleo. Los asalariados deben ahora construirse su propio portafolio, formado de todo tipo de competencias, el cual les permitirá alcanzar la movilidad que se espera de ellos, generalmente impuesta. Las empresas deben teóricamente contribuir en el enriquecimiento de ese portafolio, en donde los contratos atípicos emergen como una manera de ayudar a la persona para que multiplique sus experiencias, ejercite la adaptabilidad y la flexibilidad como construcción de saber-ser.

En este nuevo orden, la evaluación de las competencias pasa a ser un tema crucial. Para ser reconocida, la competencia debe ser evaluada por instancias legítimas -la jerarquía de la empresa o especialistas de evaluación- quienes se centran en el cumplimiento del "imperativo de progreso", referido tanto a las prácticas de trabajo como a los comportamientos sociales. Según esta autora, las investigaciones disponibles señalarían que, en términos generales, lo que tiende a evaluarse son los desempeños, a partir de los cuales se deduce la competencia del trabajador. En la mayor parte de los casos no sólo se desconoce una serie de factores que impactan efectivamente en el desempeño pero que escapan a todo control por parte del trabajador, sino que se ignora la dimensión del poder, fundamental a la hora de entender los recursos con que cada trabajador dispone para hacer valer su profesionalidad. La evaluación de competencias se presenta como una instancia fuertemente individualizada que ignora el colectivo (sino es por la apreciación de las capacidades individuales a trabajar en equipo) y que difícilmente toma en cuenta una serie de elementos sobre los cuales el trabajador no posee ninguna influencia.

En este sentido, sostiene la autora, más que la competencia en sí misma, la referencia dominante es actualmente la de un proyecto a la vez individual y colectivo, en torno al cual se evalúa el desempeño. Lo central es el logro de objetivos, para lo cual los trabajadores dispondrán de una mayor o menor libertad en la definición de los modos operatorios. El modelo generaría diferenciación y excluiría a los más débiles, permitiendo el desarrollo en paralelo de formas organizacionales descalificantes, absolutamente alejadas del "modelo de la competencia". La autora concluye insistiendo en que un nuevo orden social se está imponiendo en la actualidad, el cual sobrepasa ampliamente el exclusivo ámbito de la gestión de competencias: "*dispersión de estatus, diferenciación creciente de las formas de los contratos de trabajo, redescubrimiento a veces brutal que la empresa es también un bien que se compra y que se vende, alejamiento de los lugares de poder, todo tiende hoy en día hacia una urgente necesidad de repensar un orden social que no pude reducirse al de la competencia*"[126] (Piotet, 2003: 42).

A principios de la década del 90, Marcelle Stroobants (1993) ofrecía una detallada revisión acerca de la manera en que la noción de competencias –proveniente de las ciencias cognitivas- había sido adoptada tanto por la sociología del trabajo como por la gestión de recursos humanos, y la manera en que ella podía reemplazar a la noción de calificación, hasta ese momento dominante en las prácticas industriales de gestión de la mano de obra. Según esta revisión, la noción de competencias se hacía cada vez más central para dos corrientes "substancialistas" de comprensión de las calificaciones, focalizadas en el acceso y la descripción del trabajo "real" que realizan las personas en las empresas. La primera correspondía a una corriente que rechazaba la tesis clásica de la descalificación de los trabajadores, apelando al reconocimiento de los "saber-hacer" efectivamente movilizados en las situaciones de trabajo. Por su parte, la segunda corriente se interesaba en la descripción

[126] Traducción libre desde el francés.

de las nuevas competencias movilizadas en las situaciones de trabajo surgidas a partir de las mutaciones productivas características de las últimas décadas, que se reflejaban fundamentalmente en el fenómeno de "intelectualización" de la producción. La noción de competencia, en esta corriente, se refería al tríptico "saber, saber-hacer, saber-ser".

Así esta concepción de las competencias se planteaba altamente compatible con la concepción propuesta por los modelos de gestión de recursos humanos centrados en la participación de los trabajadores que en ese momento inundaban la escena de la empresa. Esta lógica proponía progresivamente la validación de un "modelo de la competencia" basado fundamentalmente en las dimensiones de responsabilidad, abstracción e interdependencia, justificadas tanto por la creciente complejidad tecnológica como por las nuevas técnicas de organización del trabajo en las empresas. Una tercera corriente –no substancialista- era identificada en este estudio, aquella que se centraba en las construcciones subjetivas y de representación expresados en los procesos de valorización de competencias (Stroobants, 1993).

En una publicación reciente, esta misma autora (Stroobants, 2003) sostiene que a la larga habría predominado la concepción substancialista centrada en la movilización de nuevas competencias en el trabajo, la que se desarrolló en concordancia con las estrategias de gestión de recursos humanos en las empresas, dando cuenta de la intención de romper con las bases del modelo de la calificación. Apoyándose en una perspectiva no-substancialista o "relativista" de la competencia, este análisis propone que lejos de romper con el modelo de la calificación, la noción de competencia ha seguido una trayectoria práctica similar a éste. En este sentido, si bien cambia la manera concreta de hacerlo, en ambos casos se trata de poner en equivalencia los empleos y la capacidad de la mano de obra. De hecho, la noción de competencia se utiliza para designar tanto las competencias requeridas por los empleos como aquellas adquiridas por los trabajadores.

Apoyándose en el análisis del desarrollo que el modelo de competencias tuvo en el sector siderúrgico francés -instaurado por convención colectiva desde 1990- esta autora constata que la lógica de competencias no suprimió la referencia al puesto, a la antigüedad y a la división del trabajo, características del modelo de la calificación. Ahora bien, el modelo de competencias sí habría modificado fuertemente las lógicas de carrera, pasando desde una lógica de progresión basada en la experiencia a una lógica en que la promoción dependería cada vez más de una serie de condiciones individualizadas: haber adquirido o estar en posibilidades de adquirir las competencias del empleo deseado, haber logrado hacer reconocer esas competencias en la entrevista con el superior jerárquico, haber podido validar esas competencias, haber logrado obtener la promoción. En este sentido, la autora constata que el antiguo indicador de los logros de la experiencia habría sido reemplazado así por una situación de negociación individual y condicional, en donde los procedimientos previstos (la entrevista con el superior y el *carnet o* portafolio de aprendizaje) -lejos de objetivar la evaluación- ayudan a objetivar la relación de subordinación.

Así también, constata este análisis, la lógica de competencias ha abolido todo el espacio de negociación sindical que antiguamente regulaba las relaciones de equivalencia establecidas en torno a la calificación. Esto, porque por una parte se instauraron instancias locales "participativas" (fuera del marco sindical) de asociación entre competencias requeridas y escalas salariales, dejando el monopolio de los criterios de complejidad a la jerarquía y a los técnicos en recursos humanos. Por otra parte, la vinculación entre competencias requeridas y adquiridas se desarrolla ahora exclusivamente en una relación individualizada que se organiza en torno a la entrevista de evaluación. "*De ahora en adelante, los asalariados deben defender individualmente su propia causa, durante la entrevista profesional. La intervención sindical se reduce así a la asistencia, caso a caso, ya*

sea a través del consejo en la preparación de la entrevista, ya sea –teóricamente- en caso de litigio posterior"[127] (Stroobants, 2003: 49).

La gestión de competencias, en ese sentido, tendería a reducir la intervención sindical en su rol de defensa de los intereses individuales, limitando su intervención a una lógica correctiva, y aún más, implicándolos en la evaluación de las personas, bajo el riesgo de contrariar los intereses colectivos de los trabajadores. Basándose en las constataciones de otras investigaciones, esta autora sostiene que estos resultados serían extensibles a otras ramas de la economía, observándose una generalización de la tensión entre el principio de la individualización de la gestión de recursos humanos que caracteriza la lógica de competencias promovida por los empleadores y los principios de equidad y de equivalencia requeridos para su codificación social. La lógica de competencias se habría transformado en uno de las "palancas" fundamentales de la flexibilización del trabajo (Stroobants, 2003).

Esta autora concluye resaltando la paradoja fundamental de la gestión por competencias. Por una parte, se considera que la competencia sólo puede reconocerse en el ejercicio directo de un trabajo. Por otra, se considera que ella condiciona la movilidad, que puede ser evaluada en una medición externa a la empresa, que puede validarse y transferirse fuera del empleo. La posibilidad de transferir una competencia sólo tiene sentido si ella se hace abstracta del cumplimiento de un acto particular. Lejos de ser un problema técnico, esta paradoja daría cuenta de la construcción social que está detrás del concepto y del cuestionamiento que ella hace a las referencias transversales y convenciones desarrolladas anteriormente. "*...La gestión de competencias no representa ni una mutación puntual ni una opción lógica. Ella se inscribe en una serie de movimientos que contribuyen a desestabilizar las relaciones colectivamente construidas bajo el reino de la calificación, sin resolver de todos modos los problemas que ella pretendía solucionar*"[128] (Stroobants, 2003: 52).

Más de una década después de haber identificado la emergencia del "modelo de la competencia", Philippe Zarifian (1999b) continúa siendo uno de sus más fervientes promotores, a condición que las competencias sean gestionadas a partir de una definición fundamentalmente colectiva. La gestión de competencias, en este sentido -al estar estrechamente vinculada a los cambios en la organización del trabajo[129]- representaría una verdadera ruptura frente a los modelos tayloristas y neo-tayloristas a nivel de la gestión, de la formación (inicial y continua), de la clasificación y del reconocimiento, coincidiendo, en ese sentido, con las formas contemporáneas de trabajo en red y por proyectos.

A partir de una interesante revisión acerca de la evolución de la gestión de competencias durante la última década, este autor señala que durante los primeros años el modelo tuvo que enfrentarse a diferentes limitaciones, tales como una visión demasiado acerca de los trabajadores que componían los talleres de producción, la mantención de un marco global de la actividad de trabajo que daba poco espacio a la expresión de los trabajadores, y la insistencia tanto de las organizaciones patronales como sindicales en las lógicas tradicionales de negociación de las clasificaciones. Entre los primeros instrumentos específicos de Gestión de Recursos Humanos basados directamente en el modelo de las competencias, la "gestión anticipada de empleos y competencias (GAEC)" se presentó como un ambicioso mecanismo orientado gestionar el mercado interno del trabajo, a partir de la

---

[127] Traducción libre desde el francés.

[128] Traducción libre desde el francés.

[129] Las proposiciones de este autor con respecto a las principales transformaciones en las lógicas de organización del trabajo en las empresas (en torno al tríptico eventos, comunicación y servicios) fueron analizadas detalladamente en el capítulo 2.

focalización en las movilidades transversales como forma de anticipar las necesidades futuras y lograr una correlación dinámica entre empleos y competencias a través de la formación. Este instrumento se habría hecho problemático en la medida que se estructuró a partir de una noción clásica de calificación del empleo, por lo que las competencias reconocidas permanecían dando cuenta del modelo taylorista. A nivel práctico, además, la GAEC no logró entregar buenas previsiones en cuanto al contenido de los empleos futuros dado lo cambiante e incierto del entorno económico.

Derivada del modelo de la GAEC, la introducción de la noción de "saber-ser" o "competencia social" movilizable en cualquier tipo de empleo representó –según el autor- una de las utilizaciones más problemáticas del concepto de competencia, ya que se tendió a evaluar a los trabajadores no a partir de sus competencias profesionales sino personales, a partir de criterios definidos por la dirección de las empresas asistidas por "psicólogos expertos". Además de la GAEC, otro instrumento específico vinculado al desarrollo de la gestión por competencias se refiere a las entrevistas individuales. Si bien resistieron más en el tiempo, este instrumento presentaría múltiples ambigüedades y diferencias entre una empresa y otra, dejando siempre la duda acerca si mide verdaderamente las competencias o simplemente la realización de los resultados esperados. En este sentido, a mediados de los años 90, la lógica de competencia se encontraba fuertemente tensionada, por una parte, por una burocracia empecinada en controlar más que en animar, y por la otra, por una interpretación estrictamente individualizante de la competencia.

Para este autor, las evoluciones efectivas del trabajo humano llevan a un nuevo enfoque social de la calificación. La competencia, en ese sentido, no representa una negación de la calificación sino la consideración de su valor en las condiciones de la producción moderna. Según esta lógica, ya no es posible objetivar ni predecir el trabajo, por lo vuelve a la persona del trabajador y se transforma en una prolongación directa de la *competencia personal* que un individuo moviliza frente a una situación profesional, lo que abre el campo a una gran variabilidad y evolutividad de las acciones profesionales.

Ahora bien, insiste el autor, la competencia individual no es nada sin el complejo conjunto de aprendizajes sociales y de comunicaciones (en torno a eventos y al servicio) que la alimentan. Trabajar, en este sentido, debe considerarse al mismo tiempo como "*la aplicación práctica de una competencia individual, detenida y desarrollada por una persona; la inserción en los procesos de socialización que permiten construir pertenencias sociales y profesionales; la puesta en comunicación y en relación recíproca de un conjunto de competencias individuales en una actividad de cooperación* (...) *que supone redefinir nuevas referencias para el reconocimiento del profesionalismo de los asalariados*"[130] (Zarifian, 1999b: 58).

Según esta lógica, la noción de competencia debe ser definida a partir de tres enfoques complementarios que realzan la adaptación individual, el aprendizaje y la dinámica colectiva, respectivamente. La competencia se refiere en primer lugar la toma de iniciativa y de responsabilidad del individuo en las situaciones profesionales a las cuales está confrontado. Luego, la competencia es una inteligencia práctica de las situaciones que se apoya en los conocimientos adquiridos y los transforma, con más fuerza a medida que la diversidad de situaciones aumenta. Finalmente, la competencia se refiere a la facultad de movilizar redes de actores en torno a situaciones comunes, a compartir lo que está en juego, a asumir dominios de corresponsabilidad. Esta noción multidimensional de la competencia no se centra en los saberes movilizados (los que podrán ser parte de la calificación profesional) sino en la actitud social y en los nuevos funcionamientos organizacionales requeridos,

[130] Traducción libre desde el francés.

diferenciándose de las versiones neoliberales de gestión de la mano de obra, las que comúnmente se acompañarían de la "etiqueta" de la gestión de competencias. Este modelo implicaría un profundo cambio en la actitud social de los operadores en cuanto a su mayor disposición a tomar responsabilidades -en el marco de una verdadera delegación de la confianza por parte de la empresa-, cuestionando además lo adquirido a través de la experiencia en función de las nuevas situaciones.

Una propuesta importante de este enfoque se refiere a la necesidad de enmarcar la responsabilidad individual dentro de la corresponsabilidad colectiva, lo que concretamente se traduce en su "instrumentación", es decir en la formalización al interior de la organización de los compromisos colectivos en torno a problemas y objetivos comunes, explícitamente compartidos, enfocando la evaluación jerárquica directamente sobre la corresponsabilidad. En este sentido, el autor propone que la competencia sólo es posible de ser desarrollada en un clima donde no exista una fuerte inestabilidad del empleo, tema que es precisamente una de las mayores preocupaciones de los trabajadores en la actualidad. Este modelo de la competencia insiste en el cambio radical de las reglas del juego al interior de la empresa, es decir, en un nuevo estilo de control centrado en la realización de los compromisos recíprocos más que en el control del resultado, teniendo en cuenta que este último se hace variable –entonces impredecible- en función del entorno de la empresa. Así también, los reconocimientos de la empresa deben estar orientados al registro profesional (y no al comportamental), deben acompañar la toma de responsabilidad (y no entregarse posteriormente) y traducirse efectivamente a nivel de los salarios.

Para este autor, la lógica de la competencia permite repensar profundamente la organización, poniendo la atención en la manera de componer y de regular los conjuntos móviles de competencias individuales al interior de una red de trabajo, en la sistematización de los procesos de aprendizaje, así como en el sentido que cada uno puede darle a su trabajo, verdadero cimiento y referencia de la acción colectiva. El enfoque de competencias se relaciona directamente con la creación de espacios efectivos de decisión y arbitraje, de autonomía, de innovación y de cooperación. Aún más, propone el autor, el modelo de la competencia serviría de organizador y de factor de estabilización social de la de reflexividad que las personas pueden desarrollar acerca de su trabajo y de su propia competencia, permitiendo la plasticidad y la fluidez de las competencias en un sentido muy distinto al de la famosa "flexibilidad" del empleo.

El modelo propuesto por este autor se basa en la necesidad de diferenciar y complementar las nociones de competencia y de clasificación, de modo de superar un debate que según él ya estaría obsoleto. Según esta lógica, la competencia sería absolutamente compatible con las exigencias de pertenencia y de reconocimiento que aseguren la estabilidad de la posición de los individuos en el espacio social. La noción de clasificación profesional, en este sentido, debe re-fundarse a partir de los elementos durables y estables de la competencia, es decir, en los saberes generales y profesionales de referencia, así como en las competencias de segundo-plano que permiten adquirirlos y solicitarlos (se excluye por tanto la inclusión de competencias sociales para la definición de los sistemas de calificación). Así planteada, la calificación permitirá establecer jerarquías sociales en los grupos de individuos, así como referencias comunes que permitan gestionar la movilidad al interior de la empresa y entre empresas, colaborando al logro de un cierto nivel de orden social y de regulación de las relaciones a partir de bases durables. Concretamente, la calificación deberá negociarse a partir de la relación entre tres criterios que darían cuenta tanto de las mutaciones actuales del trabajo como de la manera a través de la cual cada grupo social podrá hacer valer su lugar en la jerarquía organizacional: el nivel de conocimientos y tecnicidades necesarias para dominar el proceso en situación tipo; la

amplitud e importancia de los efectos producidos para los destinatarios (noción de servicio); y la importancia en el sistema de autoridad de la organización (influencia en las normas).

Esta propuesta considera la diferenciación entre el nivel de la "calificación profesional" (basada en los saberes generales y competencias de fondo) y el nivel de la "competencia-acción", referida directamente a la competencia basada en situaciones concretas, es decir, cargadas de eventos. La competencia–acción, dada su naturaleza esencialmente móvil, no puede entenderse como un referente para los sistemas de clasificación. Así formulada, la clasificación profesional (negociada) servirá de base social y cognitiva que incita a la movilización de la competencia-acción en la situación concreta de trabajo (Zarifian, 1999b).

La integración profesional en la flexibilidad

El contexto de progresiva precarización del empleo obliga a ampliar la perspectiva de comprensión de la experiencia de las personas en el trabajo, y particularmente, de su implicación y participación en la vida de empresa. Los estudios contemporáneos de sociología del trabajo francófona tienden a resaltar el rol central que juega la situación del empleo en la vivencia y en la significación que las personas hacen acerca de su trabajo, condicionando los intentos de la empresa tanto por estructurar espacios de trabajo dotados de autonomía como por desarrollar mayores niveles de implicación entre sus trabajadores.

En *Le salarié de la précarité…* (2000), Serge Paugam retoma el concepto *durkheimiano* de *integración profesional* para analizar conjuntamente la relación al trabajo y al empleo que establecen las personas, es decir, la doble experiencia de realización en el trabajo y de adhesión a un nivel mínimo de protección social vinculada a los logros sociales alcanzados en el marco del Estado de Bienestar. Según el autor, en una sociedad productivista los modos de integración se organizan en gran medida en torno a la actividad profesional, que asegura a las personas la seguridad material y financiera, la existencia de relaciones sociales, la organización del tiempo y del espacio, así como la existencia de referentes de identidad social.

A partir de estos supuestos, este autor desarrolla una gran investigación sobre la realidad del trabajo contemporáneo en Francia[131], diferenciando dos dimensiones fundamentales que permiten comprender la integración y la precariedad profesional, una subjetiva relativa al trabajo y otra objetiva relativa al empleo.

En la dimensión subjetiva de relación al trabajo, este estudio constata tres tendencias fundamentales propias de los últimos años. En primer lugar -y en absoluta congruencia con el análisis realizado en el capítulo 2-, la creciente autonomía que caracteriza al trabajo de las personas, la que según el autor da cuenta de una profunda mutación a nivel de la organización del trabajo en las empresas. Según esta investigación, el aumento de la autonomía se expresa en la disminución constante de la proporción de trabajadores que señala deber aplicar estrictamente consignas en su trabajo, el aumento de aquellos que dicen regular personalmente los incidentes en el trabajo, así como el reconocimiento de una

[131] Este estudio se basó en dos fuentes de análisis. Por una parte, en la reconstitución de diferentes encuestas nacionales francesas relativas a las condiciones de trabajo, las técnicas de organización del trabajo y el empleo, en donde la muestra estadística superó los 1000 trabajadores. Por otra, en el estudio monográfico de ocho empresas de diferentes sectores de actividad. El tratamiento de la información se realizó principalmente a través de análisis factorial de correspondencias múltiples, que permite efectuar un procedimiento cuantitativo a partir de datos cualitativos (variables nominales), permitiendo la interpretación sin *a priori* de las diferentes relaciones entre las diferentes variables consideradas (Paugam, 2000).

mayor posibilidad de ajustes e intercambios directos entre los colegas. La autonomía crecería fuertemente en función del nivel de calificación de las personas, fenómeno que se manifiesta en todas las categorías profesionales. Según el autor, esta mutación se explicaría por el efecto conjunto de fenómenos tales como el aumento de la calificación de los asalariados (no sólo por la formación continua sino por el intento de las empresas de separarse de los trabajadores menos calificados para reclutar otros con mayor calificación), la introducción de nuevas tecnologías (automación) y las políticas de GRH de las empresas que se fundan en la idea de favorecer la implicación de los trabajadores, relacionadas directamente con el management participativo: promover la iniciativa, la innovación, el autocontrol y la evaluación permanente.

Ahora bien, esta tendencia a una mayor autonomía en el trabajo se acompaña del aumento de las exigencias en el trabajo, tanto a nivel de tiempo como de la calidad, y de la mayor dificultad declarada por los trabajadores para soportar los aspectos difíciles y los riesgos del trabajo. Según lo constatado en las encuestas, el ritmo de trabajo está impuesto cada vez más directamente a partir de las demandas externas y de las normas de producción, lo que coincidiría directamente con la exigencia de flexibilidad y de adaptación a la que se enfrentan las empresas. Este fenómeno se traduciría en situaciones tales como el desaparecimiento progresivo de la figura del jefe que entrega las órdenes, el que es sustituido por el gestionador permanentemente atento a las evoluciones del mercado, la intensificación del trabajo y el aumento de las interdependencias al interior de cada empresa. A la larga, la intensificación de exigencias en el trabajo comportaría un importante factor de stress para los trabajadores. Con respecto a las exigencias vinculadas a las normas de calidad, este estudio constató que los trabajadores deben estar cada vez más vigilantes para respetar estrictamente las normas de calidad en todas las fases de la producción (vinculado al objetivo cero fallas), lo que se traduce en un aumento de la tensión en el trabajo y del miedo a recibir sanciones en caso de error. En cuanto a las dificultades y riesgos en el trabajo, este estudio constata el aumento de trabajadores que declaran que su trabajo es repetitivo, que la cadencia la marca el proceso automático o la cadena productiva, o que deben soportar difíciles condiciones de trabajo en términos físicos: tiempos extensos de pie o en posturas difíciles, altos esfuerzos, pesos, malos ambientes y riesgos en el trabajo.

La tercera tendencia propia al trabajo contemporáneo tendría que ver con los altos niveles de satisfacción en el trabajo señalados por las personas, satisfacción que se extiende además a la libertad y a la iniciativa en el trabajo, así como a las relaciones sociales establecidas en el trabajo. Ahora bien, esta tendencia se caracteriza por las fuertes diferencias existentes a nivel de género (mayor insatisfacción en el caso de las mujeres), edad (mayor insatisfacción en las edades medias) y categoría profesional (mayor insatisfacción en los obreros). La misma diferenciación se observaría en relación a la satisfacción frente a las retribuciones económicas.

Por su parte, la relación al empleo muestra la tendencia a la explosión de empleos a estatus precario tales como los contratos a plazo fijo (principalmente para las mujeres) y el trabajo interino, los cuales representan los medios con que la empresa cuenta para aumentar su flexibilidad, y en ese sentido implican el cuestionamiento de una parte importante del derecho laboral. Según el autor, esta evolución debe entenderse además como resultado de las medidas tomadas por los poderes públicos para reducir los niveles de cesantía. Los resultados de esta investigación llevan a una doble constatación, referida por una parte a que el desarrollo de empleos a estatus precarios no impediría el acceso al empleo estable (ya que para algunos correspondería a una fase de inserción al mercado laboral), pero al mismo tiempo, los más desfavorizados en términos de calificación poseen cada vez menos posibilidades de mantenerse durablemente en esta situación de precariedad de empleo, la que a la larga contribuye a desvalorizarlos. En otro registro, este estudio da

cuenta que en una amplia proporción de casos las personas trabajan a tiempo parcial lo hacen involuntariamente, permaneciendo en búsqueda de un trabajo complementario o disponibles para aumentar su jornada.

En este sentido, esta investigación constata fuertes diferencias y desigualdades en relación al empleo, principalmente reflejadas en que las mujeres están más expuestas a la inseguridad que los hombres, así como los jóvenes y los menos calificados. Aún así, el autor resalta la importancia que asume la relación al empleo en la sociedad francesa contemporánea: "*los trabajadores se aferran a su empleo a tal punto que aceptan condiciones de trabajo y de remuneración que los desvalorizan. El empleo les aporta en realidad más que el salario. Les aporta derechos sociales y una posición en la jerarquía de estatus sociales derivados del Estado de bienestar, entonces una identidad social. Por esta razón, además, el empleo se relaciona fuertemente con la vida privada y a las diferentes formas de participación a la vida social*"[132] (Paugam, 2000 : 62).

Uno de los principales aportes de este estudio es el vínculo establecido (a través del análisis factorial de los resultados) entre la relación al trabajo y la relación al empleo, identificando cuatro formas básicas de integración profesional posibles de observar actualmente en Francia. El primer tipo ideal se refiere a la *integración asegurada*, la que expresa tanto el reconocimiento material y simbólico en el trabajo como la protección social que se desprende del empleo. Por su parte, la *integración incierta* representaría situaciones vividas por los trabajadores en que pese a trabajar en buenas condiciones, con buenas relaciones con sus colegas y superiores, saben sin embargo que poseen muchas posibilidades de perder su empleo, que su contrato a plazo fijo no será renovado o que el futuro de la empresa es incierto. La *integración laboriosa* corresponde a una lógica bastante clásica en que los trabajadores se encuentran globalmente insatisfechos en su trabajo pero cuyo empleo no estaría amenazado, la que se vincula especialmente con el ámbito de la informatización. Finalmente, la *integración descalificante* traduce una situación de crisis en la integración profesional ya que conjuga insatisfacción en el trabajo e inestabilidad en el empleo. Es descalificante porque es el inicio de un proceso que puede conducir a la acumulación de handicaps y a actitudes psicológicas muy parecidas a las de las personas que viven la experiencia de cesantía total.

Según los resultados del análisis, si bien una proporción mayoritaria (42%) de los encuestados se encontraría en una situación de "integración asegurada", la tendencia al aumento parejo de las demás formas de integración no deja de ser un fenómeno altamente significativo en cuanto se refleja importantes mutaciones a nivel de las identidades colectivas, de la acción colectiva, de la vida familiar y de la participación política en la sociedad. Según este análisis, las empresas que ofrecen la "integración asegurada" a sus trabajadores poseen rasgos distintivos relativos a su imagen positiva, tanto hacia el exterior como hacia sus propios miembros. Así también, la estabilidad del empleo se posiciona como un pilar de la integración y es valorada positivamente por los trabajadores, tal como las condiciones de trabajo y las posibilidades de desarrollo de carrera, pese a los riegos siempre existentes de reducción de efectivos (Paugam, 2000). El autor muestra dos escenarios que ejemplifican las formas contemporáneas de "integración asegurada". La primera se presenta en una empresa de alta tecnología en donde el énfasis está puesto en el desarrollo de la confianza, el culto al desempeño y la racionalización de las exigencias, aspectos que parecen centrales en la socialización y en las interacciones al interior de la empresa. La gestión se

[132] Traducción libre desde el francés.

basa aquí en el vínculo individualizado con la empresa, en el desarrollo de la motivación, de la autonomía y de la evaluación permanente. El segundo ejemplo de empresa que facilita la "integración asegurada" resulta altamente interesante para nuestro propósito ya que refleja –en concordancia con las características de CODELCO- una forma de regulación corporatista en donde los trabajadores se esfuerzan por conservar los beneficios adquiridos colectivamente a través de su lucha histórica, los que pueden mantenerse en función de los resultados positivos de la empresa. Esta empresa es precisamente EDF, empresa estatal francesa de producción y distribución eléctrica, en torno a la cual ya se presentaron constataciones acerca de los esfuerzos por desarrollar la gestión participativa[133].

Específicamente, la "integración asegurada" en EDF se fundamentaría en tres elementos básicos. Primero, en la fuerte identidad colectiva de sus miembros, basada tanto en las relaciones colectivas que se establecen con la empresa como en la conciencia de constituir una categoría específica en el mundo del trabajo de la sociedad francesa. Para estos trabajadores, el espíritu de empresa se caracteriza por el poderío y la salud económica, la que reposa en la noción de servicio público y en la solidaridad entre los empleados. Se constata de este modo la satisfacción de los trabajadores frente a una serie de dominios (los resultados obtenidos, las condiciones de trabajo, las calificaciones del personal, las posibilidades de carrera, el empleo permanente), la que sería fuertemente favorable a la interiorización del espíritu de empresa y a la constitución de una identidad profesional positiva.

En segundo lugar, la "integración asegurada" en EDF se basaría en la defensa del estatus por parte de los trabajadores, la que pasa obligatoriamente por la adhesión sindical. Basada en el sistema de asociación de los representantes sindicales a la gestión de la empresa, la negociación sería un factor de integración profesional, ya que a medida que los trabajadores participan (representativamente) en las instancias paritarias de gestión se verían reconocidos en su estatus, en su identidad y en su función. Aún así, se observó una vinculación funcional –aunque marginal- a los sindicatos por la parte de los trabajadores más distantes frente al espíritu de empresa.

Ahora bien, la "integración asegurada" en EDF se caracterizaría, en tercer lugar, por la inquietud y el temor de muchos representantes y adherentes sindicales frente a la política desarrolladas desde más de una década por la dirección de la empresa, que implicaría un fuerte riesgo de privatización y de desregulación. El temor se refiere principalmente a las posibilidades de reducción de la masa salarial o de ciertas beneficios sociales y de formación, las que se ven reforzadas por la progresiva fractura existente entre el personal vinculada a la contratación de jóvenes a partir de condiciones bastante inferiores de aquellas típicas del estatus del personal. Frente a esto, las lógicas de acción de los sindicatos no han sido homogéneas, ya que mientras unos (la CGT, a la cual adhieren fundamentalmente agentes de ejecución) desarrollan una política de oposición a los proyectos que impliquen poner en peligro el estatus y la cultura interna de la empresa, otros (la CFDT, a la cual adhiere principalmente la supervisión) desarrollan un discurso de apertura al diálogo, adoptando a menudo los proyectos de la dirección (Paugam, 2000).

[133] Ver subtítulo 2.2.1

El trabajo recién revisado entrega interesantes pistas acerca de las formas en que las características del trabajo y del empleo se interrelacionan para explicar la vivencia humana en el trabajo. En relación a nuestro tema conductor, esta investigación muestra con claridad que la autonomía y la participación en el trabajo se ven cuestionadas directamente por la experiencia de precariedad del empleo. En esta misma línea de investigación, los trabajos realizados también en Francia por Olivier Cousin (2002) en torno a los trabajadores de *call-centers*[134] ofrece constataciones ilustrativas acerca de la manera en que la interpretación de la situación de empleo va a condicionar la manera en que las personas interpretan las características de su trabajo y del sentido global que a él le asignan.

A partir de la observación participante y de entrevistas realizadas a diferentes actores en dos empresas de *call-center* (una encargada de consejería a la clientela de telefonía móvil y otra que presta asistencia en seguros médicos), este autor diferencia tres dimensiones diferentes que se combinan de manera compleja para explicar la relación al trabajo que establece este tipo de trabajadores: el *estatus*, relacionado a las condiciones de empleo; la *naturaleza del trabajo*, vinculada a los mecanismos de control, autonomía y movilización de competencias; y la posibilidad de *construcción de una imagen de sí mismo* (identidad) en el trabajo. Según el autor, estas tres dimensiones se yuxtaponen para explicar la experiencia de los trabajadores (su implicación subjetiva), articulándose de manera diferente según los contextos de acción, los individuos y los roles de los actores.

En relación a la dimensión del empleo, este estudio muestra que este tipo de trabajo representa principalmente para los trabajadores la entrada a la vida activa y la obtención –por primera vez- de un contrato a plazo indefinido, y en este sentido la salida de la precariedad y de las formas atípicas de empleo. Ahora bien, esta situación es vivida de manera diferente según el nivel de calificación y el origen social de los trabajadores, lo que entrega interesantes pistas acerca de la centralidad de las imágenes de sí en la adquisición de estatus vinculados al empleo. En el caso de los jóvenes menos calificados y de origen más desfavorizado (mayoritariamente salidos de la inmigración), este tipo de trabajo representa la entada en la vida adulta y la posibilidad de elaborar planes a mediano plazo, mientras que para los de mayor calificación (generalmente provenientes de clases medias) este tipo de trabajo pasa por la recomposición de la imagen de sí mismos y la renuncia a los proyectos personales iniciales (las "verdaderas vocaciones") en función de la estabilidad del empleo. A causa de la estructura piramidal de las empresas, este tipo de empleo estables no ofrece sin embargo ninguna forma de perspectiva profesional, y las escasas promociones son vistas como dependientes de criterios opacos más bien vinculados a la docilidad del comportamiento que las competencias y el trabajo efectivo[135].

En lo referente a la naturaleza del trabajo, la actividad realizada en los *call-centers* se caracteriza por la doble exigencia de la alta prescripción y de la inserción en flujos complejos de trabajo. La actividad de cada trabajador esta expuesta a formas permanentes de

[134] Se ha decidido traducir el término original francés *centres d'appel* a su versión inglesa, por ser esta última la de más asidua utilización en España y Latinoamérica.

[135] Frente a esto, las reacciones de los trabajadores son de tipo reactivo y defensivo, en forma de *turn-over* y de ausentismo muy elevado, lo que al parecer no sólo esta completamente integrado en las lógicas cotidianas de organización del trabajo, sino que es utilizado estratégicamente por la empresa, en cuanto la usura y el agotamiento de los efectivos que se traduce en rotación resultaría un buen mecanismo de renovación de la mano de obra que evitaría recurrir a los despidos (Cousin, 2002).

evaluación y de control, vinculadas a sistemas informáticos que permiten descomponer detalladamente el trabajo realizado en cada minuto. Los trabajadores logran, sin embargo, desarrollar estrategias para evadir el control y generar espacios clandestinos de autonomía, ya sea a través del engaño, del frenaje o del ausentismo. Sin embargo, según lo constatado por el autor, lo que los trabajadores reclaman no se refiere tanto a las exigencias del trabajo y el control sino a la ausencia de respuestas (reconocimiento) por parte de las jefaturas a la implicación y a la movilización de competencias que ellos realizan en su trabajo cotidiano.

Finalmente, con respecto a la dimensión de construcción de una imagen de sí mismo, este estudio pone el acento, por una parte, en la incertidumbre que caracteriza a las identidades elaboras por los trabajadores –principalmente en el caso de aquellos más calificados- observándose eventualmente (en el caso de los trabajadores menos calificados) lógicas de identificación comunitaria basada en las condiciones de trabajo comunes a los miembros de la plataforma de trabajo. Sin embargo, los trabajadores ponen un énfasis especial en reivindicar la utilidad social y el compromiso de su trabajo, en función de la relación que se establece con los clientes, la que otorgaría sentido al trabajo y permitiría valorizar su actividad.

De esta manera, pese a que se mantiene cierta precariedad en el empleo (en cuanto son considerados como transitorios), los trabajadores consolidarían su identidad a partir del hecho de salir de la precariedad y de la reivindicación de una parte de su profesionalidad. En este sentido, pese a la dureza y a las exigencias del trabajo, éste procura dignidad y participa a la subjetivación de los actores. Según el autor, las capacidades de acción de los actores analizados son modestas, orientándose más bien a soslayar las condiciones de trabajo que a confrontarlas, a fin de lograr un poco de reposo o pequeñas compensaciones. No se observan formas de conflicto colectivo sino más bien estrategias de defensa y de repliegue frente a las lógicas de dominación y a la ausencia de perspectivas. Sin embargo, la consideración de las tres dimensiones de la relación al trabajo (empleo, naturaleza del trabajo y construcción de sí) daría cuenta que a través de la prioridad asignada al empleo y a los contactos humanos en el trabajo las personas logran afirmar su individualidad y construir su propia subjetividad más allá de la estrecha lógica del sistema. "*Así, la adquisición de un primer empleo, posible de valorizar gracias al establecimiento de la relación, permite sobrepasar la simple relación instrumental al trabajo que ofrece habitualmente el primer 'job'*"[136](Cousin, 2002: 518).

Según el autor, estos resultados dan cuenta fielmente de la naturaleza del trabajo humano contemporáneo, en donde los individuos ya no buscan su afirmación en las capacidades de acción colectiva frente a la situación o a la actividad en sí misma, sino más bien en la implicación subjetiva en un trabajo que posee un carácter eminentemente paradójico. Por una parte, continua siendo central para los individuos en cuanto espacio fundamental de reconocimiento y de afirmación de sí mismos. Por otra, no es precisamente *en* el trabajo que los trabajadores se afirman sino *a partir* de él, en forma de base para la construcción de una subjetivación. "*Por esto, a fin de cuentas, la relación al trabajo se parece a un bricolaje, más o menos bien logrado por los individuos en función de sus trayectorias biográficas, de su lugar en el proceso productivo o de su antigüedad en el mundo del trabajo...*"[137] (Cousin, 2002: 518).

---

[136] Traducción libre desde el francés.
[137] Traducción libre desde el francés.

El carácter flexible

La precarización del empleo y la permanente exigencia a la movilidad característica de la empresa flexible afectan profundamente la vivencia personal y las representaciones que las personas establecen en el trabajo. En *Le travail sans qualités…*(2000), Richard Sennett plantea que el capitalismo contemporáneo centrado en la flexibilidad conlleva no sólo el surgimiento de nuevas significaciones acerca del trabajo, sino principalmente un fuerte impacto sobre el *carácter personal*, entendido como el valor ético que atribuimos a nuestros deseos y a las relaciones con los demás, es decir, a los rasgos de personalidad que apreciamos más en nosotros mismos, a través de los cuales buscamos ser apreciados, que se expresarían a través de la lealtad, del compromiso mutuo y de la práctica de la gratificación diferida en nombre de un fin superior.

A partir de análisis de casos y de datos estadísticos sobre la evolución del empleo en la sociedad norteamericana, este autor señala que a través del *régimen flexible* las empresas han desarrollado una nueva estructura de poder –que aumenta la vigilancia, el control y la dependencia hacia la institución- a partir del juego en tres dimensiones: la *reinvención discontinua de las instituciones*, que incluye la creación de redes abiertas, las prácticas de reingeniería y las reducciones de personal, justificadas tanto por las incitaciones a corto plazo como por la necesidad de probar al mercado que la organización es capaz de cambiar; la *especialización flexible de la producción*, en el sentido que las demandas del mercado definen directamente la estructura interna de la producción a fin de asegurar la adaptación; y la *concentración sin centralización de poder*, fenómeno que designa la descentralización del poder a través de la entrega de poder y autonomía a los niveles inferiores acompañada simultáneamente del reforzamiento de la centralización de decisiones importantes, lo cual figurativamente se manifiesta como un archipiélago de poder flexible adosado a un continente de poder real.

Con respecto a los efectos de las lógicas flexibles de gestión del empleo, este autor propone que las nuevas formas que posee el neo-capitalismo para organizar el tiempo de trabajo se organizan en torno al principio que "el largo plazo no existe", el cual puede resultar disfuncional no sólo con la vida familiar, sino principalmente con las dimensiones de la implicación, la lealtad y la confianza mutua en el trabajo. La nueva estructura de carácter en relación a la cual se obliga a cambiar a las personas, si bien se funda aparentemente en la libertad, se focalizaría esencialmente en el corto plazo. La libertad es entonces amoral, desinteresada por el largo plazo, descomprometida temporalmente. El nuevo carácter se basa además en la tolerancia hacia la fragmentación y en la seguridad en sí mismo como única forma de encontrar satisfacción en medio del desorden. Según el autor, estos rasgos se manifiestan principalmente en aquellas personas que ejercen el poder, transformándose en elementos autodestructivos para aquellos que trabajan en los niveles inferiores del régimen flexible (Sennett, 2000).

La vivencia de los trabajadores contemporáneos se diferenciaría con respecto a la de la generación de los años 60 y 70 por la imposibilidad de atribuir sentido a la experiencia a partir de un relato lineal que otorgara la posibilidad de sentirse actor de la propia existencia. Por el contrario, sostiene el autor, lo que caracteriza a la generación contemporánea es el temor permanente a perder el control de la propia vida –ser absorbido por el flujo de la red o ser incapaz de entregarse a la propia familia dadas las exigencias del trabajo- incluso si uno es capaz de adaptarse al mundo flexible. De esta forma, la incertidumbre se transforma en un elemento esencial de la vivencia de las personas, estrechamente vinculada a las prácticas cotidianas del capitalismo vigoroso. "*El régimen temporal del neo-capitalismo ha creado un conflicto entre el carácter y la experiencia, la experiencia de un tiempo desagregado que*

amenaza la aptitud de las personas a forjarse un carácter a través de relatos continuos"[138] (Sennett, 2000: 37).

La ausencia de confianza y de implicación resultantes de la dinámica de "el largo plazo no existe" se verían reforzadas, además, por las lógicas de organización del trabajo menos calificadas apoyadas por la informática, en las cuales las personas no logran desarrollar una comprensión entera de su actividad. La confusión se refuerza en función de la débil pertenencia de los trabajadores a categorías sociales más amplias, lo que se traduce en la tendencia a individualizar la experiencia profesional y las condiciones materiales de existencia.

El "régimen flexible" se basaría en la exigencia a las personas a tomar riesgos, en cuanto la obligación de "ganarse" el trabajo a partir de su capital social, de moverse en los espacios estructurales del capitalismo flexible. Según el autor, las motivaciones para arriesgarse –cuando las oportunidades de ganar son débiles[139]- no son sólo de naturaleza económica y productiva, sino fundamentalmente cultural: "*la cultura moderna del riesgo posee la singularidad que el hecho de no cambiar es percibido como un signo de fracaso, que la estabilidad se entiende casi como un estado de muerte en vida*"[140] (Sennett, 2000:121).

El impacto de este rasgo cultural a nivel del carácter personal sería directo, en cuanto el no tomar riesgos –aunque sea en función de las pocas posibilidades de éxito- equivaldría a aceptarse desde antes como un fracasado. En este sentido, la dinámica personal daría cuenta de una focalización en las circunstancias inmediatas en vez de tomar distancia frente a la situación, lo que da cuenta del mecanismo típico de los procesos de disonancia cognitiva. Se focaliza la atención y se vuelve constantemente a las circunstancias inmediatas de la situación, de la cual las personas se hacen prisioneras. Como efecto, la aprehensión y el temor permanente frente a lo que puede pasar en el futuro, la que aumenta aún más en función de la ausencia de una experiencia pasada que permita guiar la vivencia del presente. Precisamente, el capitalismo actual exaltaría y privilegiaría la juventud en cuanto se la asocia a los valores de la flexibilidad.

Según el análisis desarrollado por este autor, el elemento central a considerar en la vivencia actual en el trabajo es el espectro del fracaso, es decir, la incapacidad de hacerse un lugar en el mundo, de construir una vida a partir del trabajo, de otorgar una coherencia a la propia existencia o de realizar algo relevante. Esto, porque la imposibilidad de hacer carrera y de orientar la propia vida se ven radicalmente truncadas en el capitalismo flexible, caracterizado por el corto plazo. La incapacidad de extraer un sentimiento de continuidad o de finalidad sería vivenciado, en este sentido, como un fracaso personal. En este sentido, la experiencia del trabajo a corto plazo, las instituciones flexibles y la toma constante de riesgos requieren de condiciones psicológicas propicias relacionadas con un *yo* modelable, en términos de un *collage* de fragmentos siempre abiertos a nuevas experiencias. Ahora bien, interpretar la historia de una vida exclusivamente como una superposición de fragmentos deja pocas posibilidades para comprender el derrumbamiento de una carrera, y remite la experiencia a una percepción de fracaso. Precisamente, la posibilidad de realizar un relato de la propia carrera permitiría atenuar o sobrepasar la gravedad y el sufrimiento vinculado al fracaso.

Según el autor, el régimen flexible propone que el *trabajo en equipo* es el medio más apto para desarrollar las capacidades individuales en el trabajo, a todos los niveles de la

---

[138] Traducción libre desde el francés.

[139] Las débiles posibilidades de ganar explicarían la sobre-calificación y el aumento de desigualdades característicos del régimen flexible (Sennett, 2000).

[140] Traducción libre desde el francés.

empresa. Este fenómeno daría cuenta de una nueva ética de trabajo, que cuestiona los referentes tradicionales relativos al empleo autodisciplinado del tiempo y al valor de la gratificación diferida. Esto, porque en un régimen en el cual las instituciones cambian rápidamente, la gratificación diferida perdería todo su valor. La nueva ética del trabajo centrada en el trabajo en equipo privilegia las atenciones mutuas por sobre la validación personal, exaltando el valor de la sensibilidad hacia los demás, las competencias "blandas" (saber escuchar, mostrarse cooperativo) y la capacidad de adaptación. Este nuevo *ethos* del trabajo daría cuenta de una superficialidad degradante, no sólo porque el tiempo de los equipos de trabajo es flexible y se orienta a tareas específicamente de corto plazo, sino porque busca adaptarse además a una sociedad completamente orientada hacia el presente, sus imágenes y sus superficies.

El buen trabajador en el modelo flexible es aquel que posee la capacidad de desapego, es decir, que pueda tomar distancias frente a las relaciones establecidas en la lógica flexible, a fin de observar las nuevas posibilidades de cambio y hacerse una clara idea de la tarea a realizar en el presente. Así también, el funcionamiento de los equipos de trabajo obliga a los individuos a manipular constantemente sus apariencias y su comportamiento hacia los demás. Las competencias sociales que las personas aportan en los equipos son, en ese sentido, de carácter portátil, en cuanto se requiere escuchar y ayudar a los demás cada vez que se pasa de un equipo a otro o que se renueva el personal de los equipos.

Para este autor, la promoción del trabajo en equipo guarda relación exclusivamente la necesidad de resultados inmediatos en el corto plazo. El trabajo en equipo es además el mejor medio con que cuenta la empresa para prevenir los efectos negativos que la competencia individual puede producir en el funcionamiento grupal. En este sentido, la empresa crea la ficción que a través del trabajo en equipo los empleados no están verdaderamente en competencia entre sí, y que además los obreros y los patrones no son antagonistas. En este sentido, el poder está presente en las escenas superficiales del trabajo en equipo, pero la autoridad está ausente, ya que las presiones del mercado pasan a asumir el trabajo que antes realizaba la autoridad, mientras que todos –particularmente los dirigentes- serían víctimas del cambio. El resultado de esta dinámica es esencialmente el reforzamiento de la posición de poder de los más fuertes y el aumento de la presión sobre los equipos, ejercida ya no por los patrones sino entre los propios miembros del equipo. Así también, el poder sin autoridad permite a los jefes dominar a los empleados negando toda legitimidad a sus propias necesidades y deseos, ya que toda demanda será entendida como una traición al espíritu cooperativo.

De esta manera, la vida en un tiempo flexible caracterizada por la convicción que nada es permanente, que todo esta sujeto a cambio, y particularmente el juego de poder sin autoridad engendran un nuevo tipo de carácter, "el hombre irónico", que corre el riesgo de ser autodestructivo en cuanto desde la convicción del cambio se pasa a la convicción de la irrealidad: "*yo no soy completamente real, mis necesidades no tienen sustancia* (...) *no hay nadie, ninguna autoridad, que pueda reconocer su valor*" (Sennett, 2000: 164).

En esta misma línea de análisis, la tendencia al *comunitarismo* observada entre los trabajadores representaría una reacción de carácter defensivo, en cuanto el "nosotros" se utiliza como protección contra la confusión y la dislocación, contra la incapacidad de hacerse un espacio en el mundo y construirse en el trabajo. Según el autor, el régimen flexible tiende a desvalorizar la dependencia asociándola a un *yo* débil y oponiéndola al valor de la independencia. La vergüenza a la dependencia no haría más que erosionar la confianza y el compromiso mutuo, amenazando directamente el funcionamiento de toda empresa colectiva. Las organizaciones no sólo celebran la independencia y la autonomía, sino que se han apropiado además de nociones tales como la confianza, la responsabilidad mutua y la

implicación. "*Este movimiento comunitarista tiende a reforzar las normas morales (y a hacerlas compartidas), exigiendo a las personas que se sacrifiquen por los demás, prometiéndoles que si obedecen a las normas comunes podrán alcanzar una fuerza mutua y una realización emocional que no podrían alcanzar en cuanto individuos aislados*"[141] (Sennett, 2000: 203).

Según el autor, estas nociones de confianza y de implicación serían vacías, ya que insisten en la unidad como fuente de vigor para la comunidad y en la amenaza del surgimiento de conflictos sobre los vínculos sociales. Al contrario, sostiene el autor, el reconocimiento del conflicto se presenta como condición necesaria para el surgimiento de vínculos de cohesión al interior de una comunidad, en la medida que las personas aprenden a escucharse y a responderse precisamente en los momentos en que constatan sus diferencias con mayor intensidad. En este sentido, sólo se es comunidad a partir del momento en que se reconocen las diferencias en su interior.

Para el autor, al crear instituciones en las cuales las personas son desechables, el capitalismo moderno disminuye el sentimiento de contar como persona, de ser necesario para los demás. Así, el sistema, promueve la indiferencia en la organización y la ausencia de confianza. Consecuentemente, la insensibilidad y la apatía se transforman en reacciones lógicas vinculadas al sentimiento de ser inútil. El carácter personal, entendió como el vínculo con el mundo a partir del hecho de ser necesario para los demás, se debilita directamente en un mundo redes y de equipos (Sennett, 2000).

Individualización e implicación

Resulta interesante constatar que la búsqueda de flexibilidad al interior de la empresa -tanto a nivel cualitativo como cuantitativo- no se presenta como un fenómeno aislado de inspiración estrictamente económica, sino que se inserta dentro de un complejo proceso de transformación normativa de nuestras sociedades. Uno de los componentes centrales de esta transformación global se referiría a la progresiva centralidad del rol del individuo y de la defensa de su autonomía, fenómeno que Manuel Castel (1995) ha inscrito dentro del proceso de salida de la sociedad salarial. Luego de analizar brevemente el movimiento de individualización dentro de la sociedad y el mundo del trabajo contemporáneo, el análisis se centrará en dos nociones fuertemente individualistas que durante los últimos diez años han adquirido una centralidad fundamental para explicar no sólo los fenómenos de empleo sino además el sentido que pretende otorgarse a la inserción y a la trayectoria de las personas al interior de las empresas: la empleabilidad y las competencias.

Según este autor, la constitución de la sociedad salarial había permitido equilibrar la promoción del individuo y la pertenencia a colectivos protectores, a través de un proceso de *desindividualización* que inscribió al trabajador dentro de un régimen general -las convenciones colectivas, regulaciones públicas del derecho laboral y de la protección social- superando la desprotección relación estrictamente contractual a través de la adquisición de un estatus profesional de carácter colectivo. La sociedad salarial, en este sentido, permite construir un continuo de posiciones sociales no iguales pero comparables, es decir, compatibles entre sí e interdependientes. Son precisamente estas articulaciones las que se ven cuestionadas en la actualidad, y de una manera extremadamente compleja e irreversible, a través de las lógicas de flexibilidad en el trabajo y fuera del trabajo. La segmentación de empleos y el aumento de los servicios se reduciría, en ese sentido, en la

[141] Traducción libre desde el francés.

individualización de comportamientos en el trabajo que difiere profundamente de las regulaciones colectivas de la organización "fordista".

La sociedad salarial permitía compatibilizar lo colectivo y lo individual, permitiendo que las personas pudieran –paradójicamente- desarrollar tranquilamente su individualidad a partir de su anclaje en recursos objetivos y protecciones colectivas. El fenómeno de "desestabilización de los estables" propio a las nuevas formas de empleo atípico refleja una situación profundamente compleja, en cuanto las personas deben enfrentarse a una vulnerabilidad "después de las protecciones" en una sociedad que se transforma progresivamente en una "sociedad de individuos". Se desarrolla una lógica de "individualismo negativo" (de alguna manera comparable a aquella que existía en la sociedad preindustrial), en cuanto expresa una situación de profunda ausencia: ausencia de consideración, ausencia de seguridad, ausencia de bienes asegurados y de vínculos estables. Específicamente, El individualismo negativo adquiere en la actualidad una forma de "individualismo de masa", dominado por la inseguridad y la falta de protección, que expresa la pérdida de regulaciones colectivas más que el exceso de implicaciones o afirmaciones subjetivas. Lo característico, en ese sentido, más que el culto del yo, es saber combinar la indeterminación y la necesidad de cuidarse para no hundirse, para salvarse de la descomposición.

Al interior de las empresas, el individualismo contemporáneo se expresaría fundamentalmente a través del recurso al contrato y al tratamiento localizado de los problemas. Tal como en la vida social, dos polos del individualismo se hacen evidentes: uno que gracias a la seguridad de la posición social se expresa en la vivencia de independencia y realización subjetiva, y otro según el cual la individualidad se vive como una cruz, ya que significa falta de vínculos y ausencia de protecciones. Para algunos, la individualización de las tareas significa una posibilidad de desarrollo y de expresión de la propia identidad, mientras que para otros significa segmentación y fragmentación de tareas, precariedad, aislamiento y vulnerabilidad (Castel, 1995).

Para Danilo Martuccelli (2001), la individualización de la sociedad moderna da cuenta de la centralidad actual del principio de responsabilización de los individuos, el cual no tendría verdaderamente un contenido o una significación estable, es decir, no representa un principio general de cohesión de la sociedad, sino que simplemente manifiesta la devolución al individuo de sus trayectorias sociales desocializadas, de su propia problemática, en otras palabras, la exigencia de hacerse cargo de todo lo que le pasa. En ese sentido, la individualización formaría parte de la hegemonía vacía y superficial que se impone en la sociedad contemporánea, la cual no reposa sobre un conjunto de significaciones estructuradas y estables, sino que simplemente realza la existencia de un espacio pletórico de sentidos contradictorios o de signos sin sentido, de eventos y códigos dispersos, de prácticas discretas y discontinuas imposibles de ser insertadas en un todo organizado, lo que a la larga permite aceptar el *statu quo*, ya que por su formidable apertura, la realidad se llega a concebir como un todo movible y paradójicamente imposible de transformar.

Según este autor, el mundo del trabajo contemporáneo manifiesta con especial claridad el un complejo movimiento tendiente a hacer que el individuo se reconozca responsable de lo que pasa, y más específicamente de lo que *le* pasa. En este

sentido, el llamado a la autonomía y a la movilización de las propias competencias -que comúnmente no se acompaña de espacios verdaderos de redefinición de la regla- no haría más que reforzar la tendencia a aumentar la responsabilización individual sin contenido: "*...el individuo es constantemente llevado y clavado a la angustia de una responsabilización vacía, la que se hace aún más pesada para llevar en la medida que la propia imagen del éxito en el trabajo se hace, al menos en la vivencia, fuertemente incierta*"[142] (Martuccelli, 2001: 258)

Pierre Veltz (2000) analiza los fenómenos de *difusión* y de *mutualización* del riesgo económico propios a la gestión de las empresas contemoráneas los fenómenos de *difusión* y de *mutualización* del riesgo económico, expresados en la transformación progresiva de las tareas colectivas hacia tareas individuales y en la definición del trabajo subordinado en términos de una prestación a cumplir o un resultado a obtener. El desplazamiento de la carga de incertidumbre económica hacia el individuo, hacia las familias o hacia las comunidades locales conllevaría una serie de contradicciones vinculadas al carácter precario de los equilibrios instaurados, entre las cuales resalta como ejemplo paradigmático la paradoja en torno al tema de la lealtad.

En un contexto de organización en red, repartida estructuralmente, la lealtad de los miembros se torna un elemento crucial tanto en el plano moral como en el plano económico. Ahora bien, simultáneamente, la lealtad sería un valor social en retirada al interior de un mundo basado en la precariedad de los compromisos. En esta contradicción, los procesos acumulativos basados en la movilización subjetiva de las personas estarían subordinados a la "fría lógica" de los mercados, reales o financieros: "*estas interrogantes se hacen aún más vivas cuando el modelo celular en red se presenta precisamente como una amplia iniciativa de rehabilitación de la autonomía, de la iniciativa, haciendo un llamado explícito a la implicación subjetiva de los individuos. Existe el riesgo de una asimetría radical entre lo que la empresa solicita y lo que ella promete o entrega de vuelta*"[143] (Veltz, 2000: 203).

Este razonamiento plantea que el mundo-red produce un efecto desestabilizador tanto a nivel de las perspectivas de futuro en las cuales los individuos inscriben su actividad, como a nivel de las colectividades de las cuales forman parte. En relación a la dimensión temporal, numerosos analistas habrían constatado la desvalorización que las personas hacen del largo plazo y su consecuente estrechamiento de horizontes. "*Para un creciente número de personas, la elección de un empleo ya no es constitutiva de un proyecto vital de largo plazo, sino el resultado de un contrato del cual se trata de sacar rápidamente el mejor partido, tanto por parte del empleador como del empleado*"[144] (Veltz, 2000: 204).

Así también, los individuos insertos en las redes encontrarían una enorme dificultad para poder hacerse una idea clara acerca de los mundos y niveles de acción colectiva existentes detrás de su espacio de proximidad, donde precisamente se juega su suerte. Según este autor, el acento puesto por el management en los valores de implicación y adhesión grupal subestima y niega groseramente la complejidad propia de las verdaderas relaciones de pertenencia, las cuales se caracterizan por la multi-pertenencia relativa tanto a los espacios de vida, de trabajo como de esparcimiento (Veltz, 2000).

En el mismo sentido, Le Goff (1996a) propone que el contexto económico actual de las empresas genera un clima poco favorable a la "movilización del recurso humano", en cuanto

142 Traducción libre desde el francés.
143 Traducción libre desde el francés.
144 Traducción libre desde el francés.

las reestructuraciones y fusiones, la cesantía y el temor a la supresión de empleos facilitan la inseguridad entre los empleados, ya sea en torno al avenir de la empresa como frente al propio avenir profesional[145]. La cooperación, en ese sentido, resulta bastante incompatible con el repliegue individual que probablemente se va a generar a partir del temor a perder el empleo, y el clima general de descontento, rencor y desconfianza generado a partir de las contradicciones organizacionales. De hecho, sostiene este autor, la retórica de la autonomía se acompañaría a menudo de la generalización de "contratos de objetivos" en todos los niveles de la empresa, así como del desarrollo de instrumentos de evaluación y de control del desempeño individual y colectivo. Así también, los llamados a la movilización comúnmente conllevan una degradación de las condiciones de trabajo o una intensificación del trabajo sin contrapartida económica y social, y más aún, las exigencias de responsabilidad generalmente no toman en cuenta las situaciones reales de trabajo y de formación de los agentes de ejecución.

4.2 Participación directa y reconstitución de actores

En el capítulo 2 se analizó el impacto de las prácticas de participación abierta motivadas por la ideología managerial de la movilización permanente sobre los colectivos clandestinos tradicionales, constituidos en torno a la norma taylorista. Parece pertinente destinar esta sección al análisis de las nuevas lógicas de acción que surgen de las transformaciones del trabajo y del empleo en la empresa contemporánea, las que de diferentes maneras siguen apelando a la importancia de la participación directa de las personas, es decir, resaltando los principios de autonomía, implicación y movilización permanente en el trabajo.

En un primer momento se analizará la manera a través de la cual las nuevas lógicas de regulación social propias al ejercicio participativo pueden llevar a la formación de nuevos colectivos y de nuevos actores estratégicos en las empresas contemporáneas.

Luego, esta sección se centrará en las transformaciones que estos nuevos procesos micro-colectivos producen a nivel de la autodefinición y de la definición de los demás en los espacios de trabajo. Para esto, se recurrirá a la comprensión de la teoría sociológica de la identidad profesional y a las constataciones que de ella surgen en torno a las transformaciones identitarias en las empresas contemporáneas. Cabe anunciar aquí que si bien la "identidad de empresa" (coherente con los principios de la ideología managerial) ha sido un tipo de identidad profesional constatado en las investigaciones realizadas a partir de los años 80, estas mismas investigaciones sugieren la existencia de formas de identificación cada vez menos relacionadas con espacios comunitarios específicos y duraderos, sino que por el contrario, las nuevas identidades se estructurarían en torno a espacios múltiples y cambiantes a partir de criterios individuales de definición de sí mismo.

Los nuevos colectivos de la participación

Sainsaulieu (1997) hace notar que la participación tendría como fundamento mismo la emergencia de actores suplementarios que resultan de la información y la práctica de grupo. Lo participativo permitiría así la entrada de un mayor número de trabajadores en la escena

[145] Para profundizar en el tema de la masificación del miedo en la empresa frente a la precariedad y a la evaluación permanente ver Dejours, C., *Souffrance en France*, Paris, Éditions du Seuil, 1998.

organizacional, definiendo un sistema más rico en actores y renovando sus capacidades de acción colectiva. Esto, ya que se producen al menos tres formas nuevas de interacción: (a) las relaciones de grupos, de colaboración y ayuda mutua, (b) las relaciones cara a cara, de comunicación y de información, y (c) nuevas relaciones con los jefes. Estas interacciones implicarán cambios culturales importantes asociados al descubrimiento de diferencias, a las experiencias de solidaridad y a procesos de crítica de la autoridad, de escucha y de animación.

En ese mismo sentido, Tixier (1990) señala que la participación representaría una posibilidad de "recomposición" de los colectivos, en tanto se crean nuevos espacios de palabra y de creatividad, debiendo desarrollar normas de autorregulación y soportando la prueba de la micro-negociación. El grupo se transforma en una unidad a la vez operacional y cultural, un universo de ajuste mutuo cara a cara entre los trabajadores, gracias a la ausencia de una regla o una definición estricta de la actividad en un contexto de disminución de la pirámide jerárquica y de ampliación de tareas.

Por su parte, Martin (1994) constata que el ejercicio participativo provoca una evolución de las representaciones de sí mismo, de los otros, del taller, de su visión de la empresa: "*el grupo, reconocido como interlocutor, se transforma en 'sujeto' en un sistema técnico-productivo que antes le ofrecía como única oportunidad de acceso a la identidad la resistencia clandestina o la prueba de la lucha abierta*»[146] (Martin, 1994: 268). Según este autor, de ser durables, estas transformaciones a nivel de grupo pueden hacer evolucionar poco a poco el sistema de roles y producir así nuevas "elites obreras", por la aumentación de capacidades relacionales e intelectuales de los ejecutantes.

En el estudio ya citado acerca de las empresas europeas "participativas", Jean-Louis Laville (1992a) propone que la experiencia participativa sólo es viable en el largo plazo en la medida que permita desarrollar procesos de "pertenencia productiva" en las unidades de trabajo, lo cual estaría íntimamente vinculado a las lógicas de organización del trabajo y a la herencia cultural de los actores organizacionales. Según este modelo, las nuevas exigencias productivas definen nuevos contenidos de trabajo, tales como la variedad de tareas, la implicación individualizada en los tiempos no productivos, y la dimensión contextual y colectiva de las competencias. El funcionamiento productivo a partir de estos elementos sólo puede basarse en la intercomprensión de los actores. Así, la imprescindible socialización del debate técnico sirve de catalizador para la emergencia y la difusión de un referencial común para el conjunto de actores. La pertenencia colectiva se refiere así al "*vínculo social creado en torno a la técnica y al producto, que contribuye a la constitución de una entidad social percibida por sus miembros como grupo de pertenencia*" (Laville, 1992a: 168).

La pertenencia productiva sería distinta a la comunidad de empresa ya que no se refiere a la implicación en torno a valores comunes, sino a la intensificación de las interacciones sociales durables asociadas a racionalidades limitadas. Así mismo, la pertenencia productiva se diferencia de la solidaridad de oficio tradicional en cuanto no se basa en un cuerpo de conocimientos prácticos estables y transmisibles, sino más bien en interacciones comunicacionales establecidas desde que la información poseída por actores diferentes se comparte y se maneja colectivamente. En este sentido, la posibilidad de constituir nuevas formas de pertenencia productiva depende estrechamente de la relación socio-histórica que hayan establecido los trabajadores con la empresa, la que a su vez estará profundamente marcada por el contexto técnico-organizacional en el cual se ejerce el trabajo. Mientras las lógicas de organización del trabajo otorgan la posibilidad de abrir

[146] Traducción libre desde el francés.

espacios de autonomía que den lugar al debate, la herencia cultural de los actores permite afirmar las diferencias y negociar alianzas a partir del reconocimiento anterior del actor.

Según este autor, los principios de organización de organización científica son opuestos a las nuevas exigencias productivas que inducen la búsqueda de pertenencia productiva. Esta profunda contradicción explicaría la dificultad de las diferentes fórmulas participativas para mantenerse en el tiempo en empresas marcadas por el taylorismo, en donde la superposición de modelos (a partir de la imposición de la participación por parte de la dirección) se traduce en múltiples tensiones a nivel de los sistemas productivos, que puede llevar incluso a disolver los vínculos sociales preexistentes entre los obreros a partir del deterioro de las condiciones concretas de socialización que contribuían a la calidad del ambiente. Así, la participación puede tener como efecto perverso una creciente estratificación entre los trabajadores. A nivel cultural, la introducción de la participación en las empresas del modelo racional puede entenderse en términos de la paradoja que se provoca cuando operadores impregnados de las culturas de fusión y de retraimiento son incitados a expresarse y a participar, en un momento en que su posición es aún más frágil. No es extraño entonces que ellos continúen remitiéndose al registro cultural en que venían inscribiéndose.

De este modo, la desaparición de las iniciativas participativas –ya sea de experiencias limitadas como los círculos de calidad o de gran envergadura como los proyectos de empresa- se explica claramente porque ellas no intervienen sobre los principales obstáculos a la participación, que son la pobreza y la limitación de las tareas. Por el contrario, el desarrollo de la pertenencia productiva sería altamente posible en lógicas de organización del trabajo cercanas al "modelo profesional", que refleja un universo de producción unitaria o en pequeñas series, una organización del trabajo calificada, así como un entorno impredecible y complejo caracterizado por clientes específicos. Esto sería especialmente válido para las formas emergentes del modelo profesional, en donde los saber-hacer no están estabilizados y el acercamiento al trabajo no se basa en la experiencia y la formación sino en el análisis cognitivo de los problemas de producción.

Según esta idea, las empresas cercanas al modelo profesional generarían culturas de negociación, es decir, espacios de reconocimiento mutuo y de aceptación de diferencias. Así también, estas empresas productoras de oficio contienen una reserva cultural de pertenencia que puede facilitar la transición hacia profesionalidades diferentes a la de los oficios de origen, es decir, a los procesos de pertenencia productiva en los colectivos de trabajo (Laville, 1992a).

La noción de pertenencia productiva se acerca fuertemente a aquella de "solidaridad técnica" propuesta por Nicolas Dodier (1995, 1997), referida al vínculo establecen las personas cuando participan en torno a un objetivo común de actividad, lo que determina el carácter esencialmente funcional de la relación que se establece en torno al sistema técnico. Este concepto no se refiere a la creación de vínculos de tipo instrumental, sino a la solidaridad específica elaborada a partir de interacciones encuadradas por los objetos, a fin de lograr su buen funcionamiento.

La "solidaridad técnica" representaría una forma de coordinación humana organizada por la presencia y el funcionamiento de objetos, que no puede ser reducida ni a las interacciones sociales puntuales ni al funcionamiento de la estructura social. En cuanto una sumatoria de vínculos elaborados entre las personas a partir de elementos asociados por el funcionamiento del sistema, la "solidaridad técnica" se manifestaría en forma de red. Así también, esta forma de vínculo social basada en una actitud funcional se caracterizaría por una antropología movible, que ignoraría todo a priori acerca de la repartición de seres en el universo. Esto, porque la categorización de las personas dependería directamente de las

exigencias funcionales de cada momento, es decir, estaría abierta a todos los agrupamientos susceptibles movilizar de la mejor manera a las personas implicadas.

El modelo de análisis propuesto por Dodier diferencia la lógica de la "solidaridad técnica" desarrollada en las interacciones en torno al funcionamiento del sistema productivo de aquella de 'solidaridad social", central para la constitución de un colectivo. La "solidaridad social" daría cuenta de la dimensión ética de la vida en sociedad, en cuanto el elemento central de constitución del colectivo sería el respeto de reglas comunes, entendido como un fin en sí mismo. El vínculo colectivo se constituiría a partir de un sentimiento interior de necesidad social, que no se centraría en los aspectos funcionales de la actividad, sino que se focaliza estrictamente en el momento presente. Según este modelo, el ser humano poseería una orientación elemental hacia la vida en sociedad, una competencia social, la que no sólo se traduce en actos sociales, sino que da forma a la *conciencia colectiva* en cada sujeto. En este sentido, las formas exteriorizadas de la conciencia colectiva se referirían a las entidades estables producidas por el colectivo sobre las cuales se delega una parte de trabajo normativo de la vida social.

Según el autor, las evoluciones en las lógicas de organización del trabajo –reflejadas por el paso desde organizaciones *planificadas* a organizaciones *distribuidas*- desequilibrarían fuertemente los equilibrios anteriores entre las lógicas de solidaridad "técnica" y "social", así como las relaciones que se generan entre ellas. Dada la primacía que adquieren los espacios de «solidaridad técnica» propios a los sistemas socio-técnicos flexibles, los operadores van a tener progresivas dificultades para aspirar a vivir en sociedad, es decir, a organizarse a través de la "solidaridad social"

Esta idea se fundamenta en la constatación acerca de la transformación –o de la desaparición- de la noción de *obligación* o *respeto* en la evolución de los modelos organizacionales. Mientras que en las organizaciones planificadas la obligación de las reglas constituía un elemento central para el funcionamiento productivo y para la constitución del grupo social, en las organizaciones distribuidas –y especialmente en las flexibles- se elimina la noción de obligación común, en función del llamado a que cada persona tome las iniciativas pertinentes con el fin de hacer negociar y de equilibrar las diferentes exigencias que determinan simultáneamente en el fragmento de red que tiene a cargo. Las reglas ya no son seguidas a partir del *respeto* sino exclusivamente por su objetivo funcional, lo que las hace cuestionables según cada contexto particular.

La desaparición del principio de obligación en las organizaciones flexibles se manifestaría, en primer lugar, en la relación con los objetos, en donde ya no tienen sentido las actitudes de respeto a los procedimientos del "oficio", sino que lo central es acomodar los sistemas técnicos a las exigencias productivas y a las demandas de los clientes, es decir, lo que prima es la negociación en función de las evoluciones de la red. Luego, la desaparición de la noción de obligación se refleja en los sistemas de remuneración centrados únicamente en el reconocimiento de los méritos individuales y los resultados productivos puntuales a un período, lo que elimina de elementos vinculados al pasado o a las características de las personas, estableciéndose además una forma competición "desregularizada" entre las personas. Así también, la noción de obligación desaparece en el dominio de la responsabilidad, en donde una actitud funcional remplazaría a una actitud acusatoria, es decir, se elimina la posibilidad de hacer valer -a través de procesos ordinarios de la vida cotidiana- un determinado sentido de la justicia.

Por el contrario, señala el autor, la actitud funcional de la "solidaridad técnica" parece inundar todas las relaciones de la organización flexible, transformándose ella misma en una referencia absoluta. La obligación ya no es el respeto de la regla sino únicamente la actitud funcional hacia el sistema. El sentido funcional de cada persona se transforma, de esta

forma, en su sentido moral. En la actividad de cada operador no es el objetivo productivo lo que se sacraliza, ya que una vez alcanzado aparece inmediatamente un nuevo objetivo a lograr, sino la noción misma de movilización. La disolución del componente normativo propio a las evoluciones organizacionales se traduciría, en este sentido, en la progresiva dificultad sentida por los operadores para generar una conciencia colectiva vinculada a la solidaridad social. De esta manera, mientras que en las organizaciones planificadas la conciencia del colectivo entre los operadores surge fácilmente a partir de la resistencia y a la creación de reglas clandestinas[147], en las organizaciones flexibles esta dinámica se haría extremadamente difícil, dada la inestabilidad de las redes y la eliminación la noción de obligación común.

Según esta lógica, parece altamente probable que el futuro de las organizaciones flexibles esté marcado por una tensa dinámica entre estas dos formas de solidaridad, dado el hecho que ninguna de las dos es capaz de ocupar por sí sola el horizonte completo de actividades. Por una parte, los colectivos de oficio basados en una dimensión ética deben enfrentar cotidianamente el cuestionamiento funcional de las reglas comunes que fundamentan su existencia. Las direcciones de empresa, por otra, deben hacer frente a la dificultad de promover la flexibilidad de las redes guardando al mismo tiempo un espacio para las entidades colectivas para que puedan crear referencias comunes para la totalidad de la organización, lo que generalmente se intenta suplir a través de la creación de microsociedades, que implicarían pseudo-conciencias colectivas que poseerían una existencia efímera y una débil orientación normativa, sino principalmente funcional.

Precisamente, uno de los temas mayores en los cuales se traduce la difícil relación entre "solidaridad técnica" y social se refiere a la pertenencia a los colectivos, en cuanto en la vida social ésta depende directamente de la obligación común. Por el contrario, en la "solidaridad técnica", la pertenencia se transforma en una dimensión variable que depende de la adaptación puntual de la persona a los equilibrios negociados en cada situación. Esto determina la indiferencia inmediata de la red frente a toda persona con la cual no exista una relación funcional, lo que abre una profunda dinámica de exclusión de una parte importante de miembros de la sociedad que quedan al margen de la actividad técnica. Las evoluciones organizacionales, de esta forma, dan cuenta de la profunda paradoja que se produce entre el progresivo acercamiento entre las personas en torno a la "solidaridad técnica" y la profunda división y aislamiento social a la que ésta conduce. "*La red tiende a sustituir al territorio como base topográfica de la solidaridad de sociedad. Su trama invade la conciencia colectiva. El desarrollo de las redes técnicas no lleva hacia la universalización progresiva de nuestras preocupaciones, no nos lleva directamente a la sociedad de las personas, sino que crea una nueva economía -tanto moral como espacial- acerca de las relaciones establecidos con los que están cerca y con lo que están lejos*"[148] (Dodier, 1995: 351).

La emergencia de nuevas formas identitarias

La revisión ha hasta ahora constatado las maneras a través de las cuales las múltiples transformaciones de la empresa contemporánea impactan sobre los vínculos sociales elaborados en torno al trabajo, ya sea en términos del surgimiento de nuevos actores (Sainsaulieu), en el desarrollo de la pertenencia productiva (Laville), o en la hegemonía de la "solidaridad técnica" en las relaciones sociales (Dodier). La pregunta que guiará el presente

[147] En el sentido del fenómeno de *consentimiento paradójico* analizado en el segundo capítulo (subtítulo 2.2.2)

[148] Traducción libre desde el francés.

análisis se refiere a las consecuencias de largo plazo a nivel de las identidades profesionales como resultado de la consolidación de estos modelos de gestión basados en la movilización permanente, y de las nuevas lógicas de organización de trabajo basadas en la autonomía, como medio de enfrentar las incertidumbres productivas.

Por una parte, la ideología managerial propone la unificación de referencias en torno a la imagen de la comunidad de empresa, lo que de alguna manera implicaría la uniformización de identidades profesionales estructuradas en torno a la identificación con los valores organizacionales. Se constará que si bien en algunos casos este principio se ha hecho efectivo en la vida social de las empresas, la complejidad del trabajo humano da cuenta que el ideal movilizador en torno a la empresa se mantiene preferentemente en el rango de la ideología. Por otra, los cambios efectivos en las lógicas de organización de la producción parecen anunciar una efectiva transformación del trabajo humano y de las relaciones estratégicas en los espacios cotidianos de trabajo, lo que entrega pistas acerca de posibles cambios profundos en los fenómenos de atribución y apropiación identitaria en la empresa.

La presente revisión se centrará en el concepto de identidad profesional o identidad en el trabajo, intentando comprender en qué sentido los intentos de la empresa contemporánea por movilizar a sus miembros van a afectar las maneras de definirse a sí mismo y a los demás en el trabajo. Si bien la noción de identidad acompaña a gran parte de la evolución de la teoría sociológica durante el siglo XX[149], la noción de identidad en el trabajo sólo asume el estatus de objeto particular en la sociología del trabajo (francófona) a partir de los trabajos de Renaud Sainsaulieu (1977), afianzándose como un tema central de análisis durante la década de los 90 en torno a los trabajos de Claude Dubar (1991).

Sainsaulieu (1977) elabora su noción de identidad en el trabajo a partir de la influencia central que en ella tienen de las relaciones interpersonales en el trabajo, expresadas en el tríptico poder-conflicto-reconocimiento. Según esta perspectiva, en las relaciones interpersonales se produce el enfrentamiento entre los deseos de reconocimiento de los sujetos, en un contexto en donde el acceso al poder es desigual, cambiante y complejo. Así, la identidad representaría al mismo tiempo la permanencia de los medios sociales para obtener reconocimiento y la capacidad del sujeto para atribuir un sentido durable a su experiencia. "*Deseoso de ser, el sujeto solamente encuentra su plenitud en las formas sociales de codificar su propia experiencia*"[150] (Sainsaulieu, 1977: 333).

Este modelo se basa en la constatación acerca de la desigualdad de posibilidades de acceder a la identidad existente entre los sujetos en función de la desigualdad básica de medios con que ellos cuentan para obtener el reconocimiento de los demás. En los intercambios cotidianos en el trabajo siempre hay quienes pierden y quienes ganan. La forma en que los individuos afrontan esta lucha estratégica en el trabajo permitiría así clasificar diferentes tipos de racionalidad, diferentes lógicas de actores, en cuanto procesos

---

[149] Según Dubar (1994), el tema de la identidad vinculada al trabajo ha sido históricamente vinculado a la noción de *identidad social*, desarrollada paralelamente tanto por la tradición sociológica funcionalista como por la perspectiva del interaccionismo simbólico. Según el primer enfoque, la identidad social sería ante todo un proceso genético e histórico de transmisión entre generaciones, en el que se expresa el reconocimiento institucional y la interiorización individual tanto de las condiciones sociales que estructuran las biografías como de las características objetivas de las situaciones socio-profesionales. Por su parte, según la tradición del interaccionismo simbólico (principalmente norteamericana), las identidades del actor se definirían a partir de relaciones estratégicas e interacciones simbólicas que se traducen en "actos de atribución" provenientes de las instituciones y "actos de pertenencia" por parte de los individuos.

[150] Traducción libre desde el francés.

comunes de acceso a la identidad compartidos por individuos que ocupan una posición similar en el trabajo. Este autor define originalmente –en el ocaso de la sociedad industrial- cuatro modelos generales de relación interpersonal, vinculados estrechamente con las categorías socioprofesionales que reflejarían procesos comunes de acceso a la identidad: la fusión, el retraimiento, la negociación y la exclusión (Sainsaulieu, 1977).

En *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles* (1991), Claude Dubar basa igualmente su noción de identidad en torno a la influencia crucial de las relaciones sociales, y especialmente aquellas desarrolladas en el trabajo, en la construcción de la identidad del individuo, ya que *por* y *en* la actividad con los demás el individuo es identificado y llevado a aceptar o a rechazar las identificaciones que recibe. En este modelo, la noción de *transacción* adquiere una centralidad particular, en cuanto da cuenta no sólo la relación de la persona con su entorno sino también de los procesos internos de conciliación entre lo heredado y lo deseado por la persona.

De esta manera, por una parte, el sujeto va a establecer *transacciones objetivas* con los demás con el objetivo de conciliar (o reducir la brecha entre) la identidad que le es atribuida por los otros, la "identidad para-los-demás" (*l'identité-pour-autrui*) y la identidad a través de la cual el sujeto se define, "identidad para-sí" (*l'identité-pour-soi*), la cual ha ido incorporando en su proceso biográfico. Por otra parte, el sujeto desarrolla paralelamente *transacciones subjetivas* entre las "identidades heredadas" y su deseo de construir nuevas identidades en el futuro, o "identidades *apuntadas*" (*visées*), al interior de las instituciones.

Sobre este marco, el autor define dos procesos identitarios heterogéneos, cuya relación explica la complejidad de la construcción de la identidad de la persona. El *proceso biográfico* tiene que ver con la construcción en el tiempo por parte de la persona de las identidades sociales y profesionales, en función de las categorías que le son ofrecidas por las instituciones, las cuales son consideradas como accesibles y valorizantes (transacción subjetiva). Por otra parte, el *proceso relacional* da cuenta del reconocimiento –a un momento dado y en el seno de un espacio determinado de legitimación- de las identidades asociadas al saber, a las competencias e imágenes de sí propuestas y expresadas por los propios individuos en los sistemas de acción (transacciones objetivas). De esta manera, la construcción de identidades representa para Dubar un proceso de construcción conjunta que incluye su confirmación tanto objetiva como subjetiva, generada a partir de la confrontación entre la *demanda* y la *oferta* de identidades posibles y no solamente de la atribución –o etiquetaje- de identidades preconstruidas en función de las trayectorias individuales. Esta confrontación implica una verdadera negociación entre ambas partes en situación de incertidumbre, a través de un complejo proceso comunicacional basado en la calidad de las relaciones con los demás, la que se desarrolla en torno a la redefinición del proceso de categorización, a las condiciones de la identidad y a las competencias a ella asociadas.

En la sociedad contemporánea, la salida del sistema escolar y la confrontación con el mercado laboral constituirían los momentos cruciales de la construcción identitaria en cuanto el individuo es confrontado a las categorías más legítimas de reconocimiento social. La manera en que se resuelva esta confrontación va a determinar la identificación de los demás (de las competencias, del estatus, y de las posibilidades de carrera de la persona) así como la construcción por parte de la persona de su proyecto, sus aspiraciones y su posible identidad. Luego, la experiencia concreta de las relaciones de trabajo va a constituir un espacio crucial de construcción identitaria, ya que permitirá *transacciones objetivas* en función de la posibilidad de *juego* entre diferentes espacios posibles de identificación en los cuales los individuos se consideren reconocidos y valorados, pudiendo de esta manera "negociar" su implicación y "gestionar" su pertenencia.

A propósito de las implicaciones de las lógicas de movilización en la empresa, Dubar (1991) propone (al igual que Sainsaulieu, 1977) que la implicación privilegiada en un espacio de reconocimiento identitario particular va a depender estrechamente de la naturaleza de las relaciones de poder en este espacio y del lugar que en él ocupa el individuo y su grupo de pertenencia. En este sentido, el autor desarrolla el concepto de "forma identitaria", que en términos generales se refiere a las formas sociales (configuraciones típicas) de identificación de los individuos en relación con los demás y en la duración de una vida. Este concepto es útil para dar cuenta de la evolución de configuraciones de categorización socialmente pertinentes y subjetivamente significativas, que permiten a los individuos definirse a sí mismos e identificar a los demás cuando las categorías oficiales (tradicionales) se hacen problemáticas. Las formas identitarias representarían diferentes lógicas de acción, justificaciones de las personas acerca de sus acciones en el campo profesional en un amplio sentido: las prácticas de trabajo, de empleo o de formación, las racionalidades prácticas, o la búsqueda de empleo (Dubar, 1992, 1994, 2000).

Al empezar la década de los noventa, y basado en diferentes investigaciones, el autor daba cuenta de cuatro "formas identitarias" básicas generadas a partir de la aplicación de los modelos de gestión de la movilización de las personas en la empresa. Coherentemente con el modelo ya planteado, estas formas identitarias se construían tanto a partir de procesos de transacción relacional con la empresa (en donde se diferencian dos posibilidades: el reconocimiento o el no reconocimiento por parte de la empresa a las lógicas del actor) como de transacción biográfica de los propios actores (en cuanto ruptura o continuidad en la trayectoria personal). Dos de estas formas identitarias daban cuenta de identidades colectivas desarrolladas en el contexto del no-reconocimiento por parte de la empresa a las lógicas de los actores. La "identidad fuera del trabajo" (*hors-travail*) se relacionaba ya sea con jóvenes que no veían un porvenir profesional o con trabajadores portadores de lógicas tradicionales excluidos de los procesos de movilización propios de los nuevos modelos de gestión, que mantenían un vínculo instrumental en la empresa a fin de mantener su empleo. Además del no-reconocimiento por parte de la empresa en la transacción objetiva del proceso identitario, esta forma identitaria expresaba una vivencia de ruptura en la transacción identitaria de tipo subjetiva. Por su parte, la "identidad de oficio" o "categorial" correspondía a una lógica de actor defensiva, en términos de defensa de las competencias e identidades colectivas tradicionales (por tanto de continuidad en la transacción subjetiva) pese a la no correspondencia con los criterios de gestión dominantes, a la ausencia de reconocimiento y al bloqueo de la progresión por parte de la empresa.

La tercera forma identitaria, especialmente relevante para nuestro análisis, corresponde a la "identidad de empresa", propia a quienes se comprometían con los procesos de movilización desarrollados en la empresa a partir de su interés por la promoción interna en la institución. La identidad deseada, en este caso, es aquella que la empresa construye y propone al trabajador: a cambio de la *implicación* personal con el trabajo y con el éxito de la empresa, ésta le asegura al mismo tiempo la seguridad "subjetiva" del *empleo* y la *progresión* probable de su carrera. Como condición de validación y de éxito de este intercambio, el sujeto debe involucrarse completamente en la formación que le ofrece la empresa. En esta forma de identidad, la realización se define exclusivamente en función del proyecto de la empresa, y en este sentido la progresión interna no se concibe tanto como una recompensa reservada a los más leales sino que se propone a todos como un acompañamiento voluntario al éxito colectivo de la empresa. En apariencia armoniosa, la identidad de empresa escondía, según el autor, graves problemas relacionados con el reconocimiento identitario fuera de la empresa, que dan cuenta de patologías fusionales y de despersonalización. Aún dentro de la empresa, este tipo de identidad centrado en la carrera y en la responsabilidad puede entrar en fuertes conflictos con actores centrados en otras

lógicas identitarias, por ejemplo aquellos actores jóvenes con altos niveles de formación centrados en lógicas identitarias organizadas en torno a la formación y al diploma.

La identidad de empresa se vinculaba fuertemente al auge de los modelos de management desarrollados a partir de la década del ochenta[151], y da cuenta de la invasión de la lógica económica en algunas identidades asalariadas convertidas al discurso managerial. Se trataba, en este sentido, "*de una mezcla entre calculo estratégico, que intercambia movilización para la empresa contra la esperanza de promoción interna, y de impregnación cultural, que lleva a definirse a través de los signos más visibles y a veces prestigiosos de la cultura de empresa*"[152] (Dubar, 1994: 378). Según el autor, más que un sistema de reconocimiento al mérito, la identidad de empresa daba cuenta de una verdadera negociación entre la persona y la empresa, en donde la movilización efectiva se intercambia al reconocimiento de la identidad de *responsable*. Es una negociación en torno al plan de formación y de carrera al interior de la empresa como forma de obtener los medio para realizar el trayecto personal del sujeto.

En una obra reciente, Dubar (2000) cuestiona la viabilidad de este tipo identitario, en cuanto pareciera no haber resistido a las evoluciones a nivel de empleo y de trabajo que caracterizaron a las nuevas racionalizaciones de los años 90. En este sentido, esta forma identitaria representaría más bien un modelo de referencia para el management que una referencia efectiva para los cuadros enfrentados a la dura prueba de la cesantía. Así también, esta forma identitaria ya no es compatible con las nuevas lógicas de individualización asociadas al modelo de la competencia, organizadas en función del principio de la *empleabilidad*. La empresa, al quedar exenta de la responsabilidad de desarrollar las competencias de sus trabajadores, se libera de la transacción entre movilización y desarrollo, a la base del modelo de identidad de empresa. La cuestión queda abierta en cuanto a cómo se gestiona la reconversión propia que se substituye a los antiguos recorridos de ascensión interna.

La cuarta forma identitaria se refiere a la "identidad de red", la que daba cuenta de un fenómeno emergente, referido personas que desarrollan estrategias centradas en la movilidad externa a la empresa en donde trabajan. Pese a obtener el reconocimiento por parte de la empresa, estos actores elaboran lógicas de desarrollo e implicación externa a la empresa, en función de la formación personal, de los intereses extra-laborales o de las redes sociales, manifestando una transacción subjetiva en términos de ruptura (Dubar, 1991).

Según el autor, la identidad en red ejemplifica claramente las evoluciones identitarias contemporáneas, referidas al paso desde formas de identificación de tipo *comunitario* hacia formas identitarias de tipo *societal*. Las primeras (como la identidad categorial) se basarían en la creencia acerca de la existencia de grupos llamados "comunidades", considerados como sistemas de posiciones y nombres preasignados a los individuos, que se reproducirían idénticamente a través de las generaciones. Las formas societales, en cambio, supondrían la existencia de colectivos múltiples, variables y efímeros, a los cuales los individuos adhieren por períodos limitados. Estos colectivos entregarían recursos de identificación que las

---

[151] Linhart (1991) constataba que la mayoría de los voluntarios que se involucraban en instancias de participación tales como los círculos de calidad respondían al perfil de jóvenes deseosos de cambios en la empresa, que no habían heredado los valores de la cultura obrera, que poseían fuertes deseos de poner en práctica y de desarrollar su formación centrada en las nuevas tecnologías, y que además se mostraban confiados –y hasta agradecidos- de la dirección. El hecho de participar en estos grupos de movilización de conocimientos les generaba la satisfacción de ser considerados y les aseguraba algunos beneficios tales como la obtención de primas financieras, relaciones más expeditas con la jerarquía y posibilidades de formación y de promoción.

[152] Traducción libre desde el francés.

personas gestionarían de manera diversa y provisoria. En esta evolución, la creencia en la *identidad personal* condiciona las formas de identificación societal a los diversos grupos (familiares, profesionales, religiosos, políticos), las cuales se considerarán no como asignaciones heredadas, sino como el resultado de opciones personales. La identidad de red, en cuanto forma societal emergente, se caracteriza por la primacía del sujeto individual por sobre las pertenencias colectivas, así como de las identificaciones "para-sí" por sobre las identificaciones "para-los-demás". Para esta lógica identitaria lo central es la realización personal en un contexto de fuerte competencia. Los individuos se ven afrontados a la incertidumbre y -cada vez más- a la precariedad, debiendo darle un sentido, logrando así afrontar con éxito la prueba de la individualización forzada a nivel del empleo y del trabajo (Dubar, 2000).

Para el autor, todas las formas identitarias aquí revisadas, basadas en la identificación a colectivos o a roles establecidos, se hicieron progresivamente problemáticas durante la década del 90. En este sentido, sólo la identidad de red –individualista e incierta- parece estar valorada en el contexto actual de mundialización económica, lo que refleja la alta vulnerabilidad de las identidades contemporáneas. "*Si el resultado de treinta años de crisis del empleo y de transformaciones en el trabajo orientadas en el sentido de la responsabilidad individual, de la valorización de la competencia personal y de la 'empleabilidad de cada uno' ha sido el transformar a esta última forma identitaria (*la identidad de red*) en la única deseable en el futuro, la única susceptible de reconocimiento temporal, la única a proponer a la nueva generación, entonces es que hemos entrado en una crisis identitaria permanente*"[153] (Dubar, 2000, 127).

La investigación francesa acerca de las transformaciones sociales de la empresa contemporánea antes señalada (Francfort et al., 1995) da luces acerca de la existencia de nuevas configuraciones identitarias propias a la década del noventa (vinculadas a una dimensión temporal de integración social en el trabajo), así como del surgimiento de nuevos tipos de actores en la empresa, portadores de nuevas estrategias de acción (relativas a una dimensión espacial de transacciones entre los actores de la empresa). Según este modelo de interpretación, la articulación entre *modelos identitarios* y *tipos de actor* estratégico va a determinar la existencia de diferentes "modos de legitimación de la acción", es decir, principios estables de relación con los demás y con la empresa que guían las opciones tomadas por los actores entre todas las oportunidades locales y contingentes con las que se enfrentan.

En relación a las formas que adquiere la identidad en el trabajo en la empresa contemporánea, esta investigación constata la importancia crucial del contenido de las tareas, de la empresa como entidad, así como de las relaciones microcolectivas de trabajo. Así, las identidades contemporáneas tendrían una relación progresivamente estructurante en relación al trabajo, en cuanto éste se transforma en fuente de sentido para los asalariados. Por otra parte, la empresa es vista cada vez más como espacio de adquisición de un oficio, de formación, de desarrollo de competencias, de promoción y de inserción en una comunidad laboral. Finalmente, la importancia creciente de los espacios microcolectivos da cuenta de la tendencia a la afirmación individual y a los intercambios cognitivos al interior de los equipos de trabajo.

Para clasificar los diferentes modelos identitarios surgidos de los resultados de esta encuesta, el análisis multifactorial realizado distinguió dos dimensiones partir de las cuales se estructuran las diferentes formas identitarias. La primera tiene que ver con las formas de integración colectiva, que opone una lógica de integración por la regla a una basada en las

[153] Traducción libre desde el francés.

interacciones en el trabajo. La segunda dimensión da cuenta de la experiencia de sociabilidad, oponiendo grupos que han desarrollado una fuerte sociabilidad en el trabajo a grupos poseedores de sociabilidades colectivas débiles. Los autores definen de esta manera seis tipos de identidades colectivas en el trabajo, tres de los cuales corresponderían a los modelos tradicionales heredados de la sociedad industrial (reglamentario, comunitario y profesional), mientras que los demás darían cuenta de las transformaciones y tendencias contemporáneas en la identidad en el trabajo propias a los modelos de empresa de los años noventa:

- "Modelo reglamentario": débil implicación en el trabajo, sin mayor vínculo ni compromiso con él. El sentido lo da el salario y el estatus, mientras que la empresa es sólo concebida como fuente de empleo. Las relaciones con el jefe son descendientes y con los colegas son débiles en el ámbito afectivo. La figura legitima de autoridad es quien decide y quien vela por el cumplimiento de las reglas. La coherencia identitaria de este modelo es variable.
- "Modelo comunitario": existe compromiso en el trabajo, aunque la implicación puede ser fuerte o mínima. El sentido del trabajo tiene que ver con la red de relaciones, aunque también con el salario y el estatus. Las relaciones con los colegas son de carácter afectivo y se dan fuertemente al interior de un grupo fusionado. La finalidad atribuida a la empresa tiene que ver con la mantención de una comunidad y la oferta de empleo. Las figuras legítimas de autoridad son el líder, el representante y el poseedor del saber. La coherencia identitaria de este modelo es bastante débil.
- "Modelo profesional": existe compromiso y fuerte implicación en el trabajo. Las relaciones con el jefe se establecen en términos de intercambio, y con los colegas en términos de negociación y de relaciones cognitivas internas. El sentido en el trabajo se asocia a la experticia, a la red de relaciones y a la realización personal. A la empresa se le atribuye la finalidad de desarrollar los oficios, la formación y la promoción. Las legítimas figuras de autoridad son el poseedor de saber, el líder, el animador y el decidor. Este modelo posee una coherencia identitaria bastante fuerte. Los autores constatan una transformación de este modelo identitario, en cuanto disminuyen las lógicas colectivas de referencia y de solidaridad y al mismo tiempo aumenta progresivamente la esfera de referencia al equipo de trabajo y al ejercicio de la solidaridad puntual.
- "Modelo profesional de servicio público": existe compromiso y fuerte implicación en el trabajo. Las relaciones con la jefatura se establecen en términos de intercambio, mientras que con los colegas éstas son tanto afectivas como cognitivas, además de establecerse en pequeños grupos. El sentido del trabajo lo entrega la utilidad social de éste, las redes de relación y la realización personal. La finalidad atribuida a la empresa es la de servicio público, de desarrollo de los oficios y de formación. Las figuras de autoridad legítimas son el animador, los actores que garantizan la autonomía, los poseedores de saberes y quienes toman decisiones. La coherencia identitaria de este modelo es bastante fuerte.
- "Modelo de la movilidad": existe compromiso y fuerte implicación en el trabajo. Las relaciones con la jefatura se establecen en términos de intercambio, y con los colegas en torno al grupo de afinidades, en forma tanto afectiva como cognitiva; el sentido del trabajo es exclusivamente la realización de sí mismo. Las finalidades asociadas a la empresa son la rentabilidad, la formación y la promoción. El animador, el líder y quien toma decisiones son las figuras legítimas de autoridad. La coherencia identitaria es bastante fuerte. En esta lógica, los individuos adhieren a la empresa centrados en su proyecto socio-profesional individual, el que se organiza a partir del interés que posee el

trabajo desarrollado la capitalización de competencias, la formación-empleabilidad y la remuneración.

- "Modelo de empresa": Fuerte compromiso e implicación en el trabajo. Las relaciones con la jefatura se establecen con términos de intercambio, así también con los colegas. El sentido asociado al trabajo es el desarrollo de la experticia y la realización personal. Las finalidades asociadas a la empresa son la rentabilidad, la formación y la promoción. Las figuras legítimas de autoridad son quien toma decisiones, el líder, quien garantiza la autonomía y el animador. Fuerte coherencia identitaria. Según los autores, este modelo da cuenta de una fuerte integración al colectivo, basada tanto en el contenido del trabajo como en los valores y en la cultura de la empresa, fusionando fuertemente el proyecto individual de perfeccionamiento y la lógica de desarrollo económico de la empresa.

Como ya se ha señalado, este modelo de análisis considera imprescindible articular los modelos identitarios a los nuevos actores de estratégicos que surgen de las dinámicas de poder que caracterizan a la empresa contemporánea. Según los autores, es posible constatar una tendencia a la generalización del acceso al poder al interior de la empresa, la que se acompaña de una repartición más amplia de los recursos estratégicos, así como de formas de poder cada vez más variadas. El caso típico es el de un actor micro-colectivo, un grupo formado por algunas personas que pertenecen al mismo servicio o que constituyen un grupo dentro de un servicio, el cual desarrolla relaciones estratégicas marcadas por la negociación. La investigación muestra, en términos generales, que la capacidad estratégica de los actores está cada vez menos basada en el nivel jerárquico, y por el contrario, progresivamente fundamentada en el acceso a una multiplicidad de recursos existentes en la empresa, posibles de analizar según la lógica de control de incertidumbres. Así también, la capacidad estratégica de los actores de la empresa contemporánea se fundamenta en la posibilidad de éstos de comprometerse ofensivamente en una escena estratégica caracterizada por universos complejos, reactivos y en movimiento. Ambas dimensiones permiten clasificar seis tipos de actores estratégicos característicos de la empresa contemporánea:

- El "actor exigido" (*contraint*): actor antiguo (clásicamente un actor dominado), principalmente formado por obreros y empleados, que desarrolla un juego defensivo y que no posee recursos estratégicos para movilizar.
- El "actor amenazado": actor antiguo que basaba su estrategia en la experticia, formado en su mayor parte por supervisores y técnicos, que siguen movilizando el recurso de su experticia, pero en un tipo juego claramente defensivo.
- El "actor de control": actor antiguo, tradicionalmente representado por la cima todopoderosa de la organización, es decir, formado principalmente por dirigentes, que juegan un rol ofensivo basado en la movilización de medios, reglas e información.
- El "actor ocasional": actor nuevo que participa puntualmente en juegos estratégicos localizados, formado por cuadros, supervisores y técnico, que cuentan con pocos recursos estratégicos y realizan un juego neutro (ni defensivo ni ofensivo).
- El "actor emergente": actor nuevo que se desenvuelve en temas tanto técnicos como socioculturales, formado principalmente por técnicos y supervisores, que desarrollan un juego ofensivo basado en la red informal, en la experticia, en la valorización cultural y en las relaciones con el entorno de la empresa.

- El "actor de interfase": actor nuevo que centra su acción en el dominio de las interfaces organizacionales, compuesto por dirigentes y cuadros. Realiza un juego ofensivo basado en múltiples recursos tales como la relación con el entorno, la información, los medios, las redes, las reglas y la valorización cultural.

La integración de las diferentes clasificaciones aquí presentadas, permite plantear la existencia de principios estables de relación con los demás y con la empresa que orientan a los diferentes actores poseedores de identidades, "modos de legitimación de la acción" propios a la empresa contemporánea (Francfort et al., 1995):

- El "Proyecto Individual" corresponde a un pacto de intercambio entre el individuo y la empresa que permite la realización de proyectos diferentes, lo que puede manifestarse a través de dos lógicas. La lógica de *equilibraje* se caracteriza por una implicación selectiva en el trabajo, y es característica de actores ocasionales que poseen un modelo identitario reglamentario. Por su parte, la lógica de *recorrido* da cuenta de un compromiso que depende de la posibilidad y el reconocimiento institucional de una trayectoria evolutiva en la empresa. Esta lógica sería característica de actores de control o a veces de actores de interfase, que poseen modelos identitarios de servicio público, de empresa o de la movilidad.
- La "Realización Profesional" manifiesta un modo de legitimación de la acción basado fundamentalmente en la calidad del trabajo y en el perfeccionamiento profesional. Se expresa a través de una lógica *profesional* de prolongación de la tradición de los gremios, en donde la realización del trabajo se desarrolla independientemente de las consideraciones económicas. Este modelo de legitimación corresponde obviamente a modelos identitarios de tipo profesional, en un contexto estratégico ya sea de actor ocasional o emergente.
- La "Finalidad de empresa" da cuenta de un modo de legitimación del comportamiento de los actores en que el valor decisivo es el resultado de la empresa, el objetivo y la misión de la organización, lo que puede manifestarse a través de dos lógicas. La primera, la lógica *de empresa*, se caracteriza por la transparencia entre el escenario interno y externo a la empresa, propio de actores de interfase poseedores del modelo identitario de empresa. La segunda lógica es *de servicio público*, en donde principalmente se busca el reconocimiento institucional al propio oficio emergente, lógica característica de actores ocasionales y emergentes que manifiestan identidades de empresa y de servicio público.
- La "Integración Comunitaria", finalmente, representa una forma de legitimación en donde lo principal es la manifestación de la negativa, de la denuncia y del fuerte malestar social. Se expresaría, por una parte, a través de una lógica *defensiva* desarrollada por actores amenazados, poseedores de una identidad profesional, en un contexto de fragilidad grupal. Por otra, este modo de legitimación se presenta como lógica de *exclusión*, desarrollada por actores exigidos poseedores de una identidad comunitaria, que ven la imposibilidad de acceder a una construcción de sí mismos a través de la actividad profesional, y que desarrollan por tanto una concepción únicamente instrumental del trabajo (Francfort et al., 1995).

4.3 Participación directa y orden social

Esta última sección de análisis abordará dos dimensiones de vinculo social fuertemente vinculadas al tema de la participación de los trabajadores en la empresa, y

principalmente al tema de la autonomía y la iniciativa que las empresas flexibles solicitan a los trabajadores.

La primera de ellas se refiere a los nuevos criterios de valorización de las personas en el trabajo, y en sentido, a los nuevos referentes de legitimación del orden social que surgen en la empresa contemporánea. Las relaciones micro-colectivas centradas en la flexibilidad productiva y en la movilidad permanente darían cuenta de procesos de desestabilización de los referentes tradicionales de constitución y de juicio social en el trabajo, los que traducirían nuevos principios que estructuran la vida en sociedad.

Luego, el análisis se focalizará en la comprensión de los fenómenos de dominación social que pueden desprenderse de la autonomía y la movilización en la empresa contemporánea. Más precisamente, se tratará de analizar la renovación de las formas de dominación social en la empresa contemporánea, a través de las cuales la relación de asimetría propia de la organización productiva es vista como legítima por los propios miembros de la empresa, permitiendo su implicación voluntaria a la vida de la empresa.

Los nuevos referentes de constitución social en el trabajo

A continuación de revisarán brevemente los postulados básicos de la sociología de las convenciones (Boltansky y Thévenot, 1991) acerca de la constitución de procesos colectivos a partir de las situaciones de juicio y de reconocimiento mutuo entre las personas. Esta teoría propone la existencia de convenciones generales –las *cités*- que sirven de referencia legítima a los acuerdos sociales, orientándolos hacia el bien común, y ofreciéndoles una validez universal. Las *cités* corresponderían a acuerdos en torno a la justicia, la que hace referencia al orden de grandezas implicadas en una situación social, es decir, al principio de equivalencia a partir del cual es posible establecer la importancia relativa de las personas presentes en una situación determinada.

En *De la justification…*(1991), Boltansky y Thévenot definen una serie de "*cités*" diferentes, cada una de las cuales constituye un "principio superior común" constitutivo de un modelo de sociedad justa. En cada *cité* las personas se evalúan entre sí a través de pruebas de grandeza de naturaleza diferente. Así, en la *cité cívica* las pruebas miden la capacidad de las personas a abandonar su estado particular para encarnar la voluntad general. En la *cité doméstica* lo que se evalúa son los vínculos de dependencia, de confianza, de tradición, así como la capacidad de las personas para mantenerse en un orden jerarquizado. Por su parte, las pruebas propias a la *cité de la opinión* se centran en el renombre de la persona y en la convergencia de sus opiniones. La *cité mercantil* pone a prueba la capacidad de acumulación de riquezas, mientras que la *cité inspirada,* cercana a la creatividad artística, evalúa según la capacidad a manifestar una singularidad sin estar directamente centrados en el reconocimiento de los demás. La *cité industrial*, finalmente, organiza sus pruebas de grandeza a partir de criterios tales como el éxito técnico, la estabilidad en el tiempo, o la eficacia de las personas y de los objetos.

En este marco conceptual, la noción de "prueba de grandeza" expresa la situación en la cual se juzgan las grandezas respectivas de las personas en la vida social, a partir de un estado de incertidumbre que es considerado legítimo, ya que la situación cumple con las exigencias de justificación juzgadas respetables por los protagonistas.

Périlleux (1997) define la prueba de grandeza como un momento de incertidumbre que obliga a los protagonistas a ponerse de acuerdo acerca de la importancia relativa, la grandeza de los seres, personas y cosas, que se encuentran implicados en esa situación. La noción de prueba se distancia de una concepción estrechamente determinista de lo social,

fundada ya sea en el poder de las estructuras o en el de las normas interiorizadas. La prueba de grandeza está orientada hacia lo justo, representando una discontinuidad en el flujo de la actividad de trabajo y en la vida de las personas, al someter a los candidatos a la medición de su grandeza a partir de un modelo de cálculo y de equivalencia. Desde el punto de vista de las personas sumidas en situación de prueba, ellas buscaran hacer reconocer en justicia una dimensión de su grandeza, sometiendo sus capacidades a la evaluación, aceptando la medición de sus actos presentes y la a anticipación de sus capacidades futuras. Ellos serán potencialmente el objeto de críticas y deberán justificar sus pretensiones.

Este autor identifica tres dimensiones que permiten caracterizar las pruebas de grandeza profesional, cada una de las cuales se organizaría a partir de dos polos característicos. La primera dimensión es temporal y da cuenta de la periodicidad y el nivel de renovación de las pruebas, oponiendo las *pruebas reversibles* que implican consecuencias parciales y limitadas, a las *pruebas irreversibles* que tienen consecuencias totales en la globalidad de la vida de la persona. La segunda dimensión da cuenta del nivel de la formalización de las pruebas, entendido a partir del grado de sorpresa que provoca. En un polo, las *peripecias* representarían pruebas totalmente informales, altamente inciertas en cuanto al tipo de grandeza que miden y que por lo tanto exigen un bajo nivel de justificación. En el polo contrario, los *exámenes* corresponden a pruebas controladas, homogéneas y predecibles, que representan una acción rutinaria para el actor. La tercera dimensión corresponde al nivel de dramatización de una prueba, el que se define a partir del sufrimiento y de las necesidades sentidas por las personas en situación de prueba, así como por las huellas que ésta deja en el cuerpo o en el mundo afectivo de la persona. Esta dimensión opone las *pruebas banales* a las *pruebas tensas*.

Analizando las transformaciones de la organización el trabajo y las técnicas del "neo-management" vinculadas a la flexibilidad a partir de un estudio de caso realizado en una gran empresa belga de fabricación de productos metálicos, este autor constata el surgimiento de profundas rupturas y ambigüedades que caracterizan a los modos de implicación en el trabajo contemporáneo, las que se caracterizan, en términos generales, una profunda de-formalización de las pruebas de grandeza en el trabajo. Las rupturas propias a las nuevas lógicas de trabajo tienen que ver la suspensión de las normas formales vinculadas a la producción y la exigencia de la implicación personal en forma de disponibilidad a los imprevistos y de distribución de la atención entre las múltiples demandas (a veces incompatibles) de la actividad técnica. Se trata en este sentido, de estar comprometido con el producto y con la producción de manera completa. Así también, este autor observa importantes rupturas en las lógicas de constitución de los colectivos, en cuanto la empresa anula múltiples convenciones de naturaleza doméstica que regulaban los colectivos (tales como la promoción según la antigüedad, las plazas estables, etc.), para promover lógicas de cooperación en torno a equipos móviles y provisorios, movilizados por los supervisores (Périlleux, 1997, 2001).

Según este análisis, estas rupturas se traducen en una multiplicación de las pruebas a las cuales debe someterse la persona. Las pruebas en el trabajo, además, se hacen más difusas, provocando en los operadores la sensación de deber estar constate y repetitivamente sometido a pruebas. Las pruebas de grandeza se verán caracterizadas entonces por la pérdida de contenido de la actividad de trabajo, la aumentación del control, la intensificación del trabajo y la ausencia de posibilidad de creación para los trabajadores que ejecutan los programas creados por los técnicos. La dirección, por su parte, en sus nuevos discursos, se muestra desentendida de este aumento de la ambigüedad y de la incertidumbre de las pruebas de grandeza en el trabajo.

De esta manera, el rechazo managerial a las antiguas convenciones domésticas intensifica las dificultades que enfrentan los equipos de trabajo constantemente reestructurados para *vivir en colectivo*, ya que la movilidad de un puesto o de un proyecto al otro otorga una fuerte precariedad a los compromisos mutuos, erosionando el sentimiento de poseer obligaciones recíprocas y haciendo difícil el reconocimiento de una comunidad de destino (Périlleux, 2001). La de-formalización de las pruebas de grandeza profesionales se expresa, según este autor, en la *de-prescripción* y en la *fluidificación* de éstas, lo que se refleja en una puesta a prueba constante de las personas en la actividad de trabajo. Así también, las pruebas profesionales se habrían totalizado y su drama ha adquirido una forma distinta, ya que los efectos de las pruebas se han hecho cada vez más irreversibles. Según este autor, la imposibilidad de cuestionar los efectos de estas pruebas de-formalizadas se transforma en incapacidad para formular colectivamente las experiencias de fracaso, retornándose la culpa hacia sí mismo.

Las evoluciones de las pruebas de grandeza en el trabajo supondrían y reforzarían la desestabilización de los modos de autorrealización esperados en el trabajo. A un modelo de realización de sí mismo basado en la integración de normas, reglas, roles y estatus que estabilizan el orden social (reposando entonces en pruebas de carácter examinatorio), se sucede un modelo de autorealización basado en la transacción en un flujo de incidentes, que insiste en la plasticidad del actor y denuncia la rigidez de la lógica anterior. Esta evolución de modelos exigiría un sacrificio de la seguridad y de la coherencia personal, lo que probablemente lleve al abatimiento emocional o a la inseguridad psicológica (Périlleux, 1997, 2001).

En *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999) Boltansky y Chiapello constatan que las formas de justicia local en la actualidad no se basan en la retribución a la eficacia como en los años 60, sino principalmente en el éxito que se tenga en el trabajo en proyectos. Según estos autores, esto permite sostener la hipótesis de la emergencia de un nuevo "principio superior común de sociedad", a partir del cual son juzgados los actos, las cosas y las personas: *la actividad*, la que debe orientarse ya sea a la generación de proyectos o a la integración en proyectos ya iniciados por otros. Lo que importa es desarrollar actividades, tener proyectos, frente a la amenaza constante de la exclusión. El nuevo espíritu del capitalismo reposaría, en este sentido, en dos puntos de apoyo normativo: el desarrollo de un "mundo conexionista" y la formación progresiva de la "*cité* por proyectos".

En este nuevo principio superior común, la grandeza de las personas se manifestaría en la *prueba modelo* del paso desde un proyecto a otro. El peso normativo y ético de la "*cité* por proyectos" se encuentra en la orientación personalista del mundo conectado, la que se caracteriza por la importancia asignada a la relación cara a cara, a la responsabilización, a la confianza, a las situaciones vividas en conjunto, a la palabra entregada, a la ayuda mutua, a la cooperación en el desarrollo de proyectos. La "*cité* por proyectos" estaría íntimamente vinculada a la lógica de redes, en cuanto el proyecto representa la ocasión y el pretexto para conectarse a la red. La vida es concebida como una sucesión de proyectos, la que multiplica las conexiones y hace proliferar los vínculos, provocando precisamente que se extiendan las redes. La "*cité* por proyectos" representaría el sistema de exigencias del mundo conectado, que incita a elaborar vínculos y a extender las ramificaciones de estas redes basándose únicamente en los principios de la acción justificable propios a los proyectos. Para estos autores, la capacidad de movilización de la "*cité* por proyectos" –el nuevo espíritu del capitalismo- es mediocre, en cuanto las formas de movilización suponen la referencia a un nuevo sistema de valores que se encuentra esbozado solo preliminarmente, lo que muestra una deficiencia en relación a la justicia.

La grandeza dentro de la cité por proyectos estaría encarnada principalmente por las figuras que realizan el rol de animación, como los jefes de proyecto, los managers y los *coachs*, quienes poseerían como modelos a los sabios y a los artistas. Las principales características de las personas ejemplares en esta lógica de grandeza tendrían que ver, en este sentido, con la mediación (crear vínculos), la conexión, el saber comprometerse, la movilidad, la adaptabilidad, la polivalencia, la empleabilidad (capacidad de inserción en nuevos proyectos), la autonomía, la toma de riesgos, el saber detectar las buenas fuentes de información, la intuición, el conocer a partir de la experiencia, el interesarse en los demás, las cualidades comunicacionales, el saber ser local y al mismo tiempo estar cómodo en cualquier parte, la capacidad de comprometer a los demás, y de ser un conectador, en cuanto saber redistribuir la información y los contactos entre los miembros del equipo.

Según los autores, el nuevo management intenta validar su posición haciéndose cargo de responder a las demandas de autenticidad, de libertad y de autonomía que históricamente ha hecho la crítica de tipo "artista" al capitalismo, a través de diferentes dispositivos tales como los centros de beneficios autónomos, los círculos de calidad o las nuevas formas de organización del trabajo. Sin embargo, no se hace responsable de aquellas criticas de tipo "social" al capitalismo, referidas tanto a los efectos nefastos que genera en términos de miseria y de desigualdad, como al oportunismo y al egoísmo destructor de los vínculos sociales.

Ahora bien, las expectativas en torno a la autonomía y a la responsabilidad no logran ser satisfechas plenamente, tanto por la naturaleza de la autonomía otorgada, el contexto en que se desarrolla, así como por las recompensas a ella asociadas. Esto, porque la visibilidad de los esfuerzos y cualidades desarrolladas por las personas es generalmente de carácter local, lo que no permite su generalización fuera del lugar específico de trabajo. Junto a esto, el aumento de autonomía se acompaña de un aumento de las exigencias y coerciones, lo que se relaciona tanto con la multiplicación de las personas que pueden entregar consignas e indicaciones, con las nuevas lógicas de organización del trabajo, y con la fuerza normativa de los procedimientos asociados a los sistemas informáticos.

Así también, la recompensa a los esfuerzos cumplidos se ha expresado poco en términos de sanciones positivas sino más bien en el hecho de suspender temporalmente la sanción negativa del despido. "*La autonomía se ha cambiado contra la seguridad, si bien se trata a menudo de una autonomía exigida, no elegida, la que difícilmente puede ser sinónimo de libertad*"[154] (Boltansky y Chiapello, 1999: 517). Según estos autores, los trabajadores están más controlados que antes, más aún cuando el crecimiento de su autonomía se acompaña del autocontrol, del trabajo en equipo -que supone el control de los pares-,del control por parte del mercado y de aquel ejercido por la informática en tiempo real.

El nuevo espíritu del capitalismo intenta dar soluciones a la crítica de la inautenticidad que históricamente se ha hecho al capitalismo, en cuanto este uniformiza y hace desaparecer las diferencias entre las personas o los objetos. La respuesta a la crítica se ha hecho por la vía de la endogeneización, transformando "productos" de bienes y de prácticas que anteriormente estaban fuera de la esfera del mercado. Esta mercantilización es paradójica en cuanto lo esencial de la autenticidad es el valor de uso definido en una relación singular a un usuario. El neo-capitalismo, según los autores, se basa en la autenticidad de las personas en el establecimiento de relaciones que puedan generar beneficios en red, lo que parece particularmente perturbador. La valorización de la autenticidad en las relaciones personales entra fuertemente en tensión con la exigencia de

[154] Traducción libre desde el francés.

adaptabilidad impuesta a los individuos. Así también, no es compatible con la sospecha permanente de estar siendo manipulado por el management.

Según los autores, los dispositivos propios del management participativo o del desarrollo organizacional requieren la autenticidad de las personas (relaciones espontáneas basadas en la confianza, en la ayuda mutua y en la simpatía) para poder alcanzar sus objetivos, que como todo proceso de dirección, se refieren a hacer-hacer algo a alguien. Lo anterior define situaciones de trabajo particularmente susceptibles de ser tildadas como manipulatorias, más aún cuando ellas manifiestan una utilización estratégica de las personas y de sus recursos sin dejarles la posibilidad de rechazar la participación en estos intercambios. Junto al riesgo asociado a la autoestima de las personas y a su confianza en el mundo, el aumento de la exigencia de singularidad puede provocar un aumento de los comportamientos paranoicos de las personas, al estar temiendo permanentemente el estar siendo manipuladas o engañadas.

Una fuente constante de inquietud surge de la contradicción entre la exigencia de adaptación, establecida como condición para la circulación en las redes, y la exigencia de autenticidad –de especificidad- y de permanencia en el tiempo, que permita conservar una consistencia personal que favorezca la acumulación y el enriquecimiento a lo largo de los encuentros. En este sentido, los "grandes" de la "*cité* por proyectos" se ven a enfrentados a fuertes tensiones, ya que simultáneamente deben ser polivalentes y disponer de una competencia específica que poder ofrecer, tienen que poder acceder a determinados recursos personales sin ser prisioneros de ellos en futuras conexiones, y deben ser capaces de implicarse completamente en un proyecto estando a la vez absolutamente disponibles para insertarse en cualquier momento en uno nuevo. De esta forma, la esencia del problema tiene que ver con la dificultad de "*encontrar un equilibrio entre una permanencia de sí mismo que siempre está amenazada de rigidez, y la adaptación constante a las demandas de la situación, con el riego respectivo de disolverse completamente en el tejido de vínculos transitorios*" (Boltansky y Chiapello, 1999: 562).

Según los autores, si la movilidad ha sido considerada hasta ahora como un valor incontestable, asociándola fuertemente a la noción de liberación, ahora es el momento de cuestionar este valor en cuanto puede ser fuente de nuevas formas de explotación y de nuevas tensiones existenciales. En esta lógica, si bien es impensable un mundo sin pruebas, un mundo de pruebas permanentemente renovadas parece también insufrible. La movilidad y la pluralización de las identidades sólo podrá considerarse como un factor de liberación a condición que se reconozca la validez de la aspiración a una existencia concebida enteramente en una identidad privilegiada, desarrollada en un espacio no-desintegrado. El desafío fundamental sería entonces constituir espacios temporalmente más largos de lo que puede ser el "proyecto", u otorgar los medios de subsistencia a las personas entre las diferentes implicaciones en proyectos distintos. Esto podría lograrse a través de la vinculación a un *estatus*, de modo de reglamentar la situación de un grupo y aumentar su seguridad, permitiendo de espaciar el ritmo de las pruebas (instituyéndolas) y evitando al mismo tiempo el empobrecimiento de las tareas, como fue el caso del capitalismo fordista (Boltansky et Chiapello, 1999).

Implicación y dominación social en el trabajo

Ya en los primeros años de vigencia del nuevo modelo managerial, Pierre-Éric Tixier (1988) daba cuenta de las nuevas lógicas de dominación en las grandes organizaciones a partir de su vínculo con las formas de legitimidad en la sociedad. La dominación –entendida como la aceptación mutua expresada en términos de un conjunto de figuras emblemáticas

que sacralizan el intercambio de poderes entre dominantes y dominados- representa en este modelo uno de los medios a través de los cuales es posible acceder a la racionalidad. En este sentido, este autor proponía la transición desde modelos "racionales" de dominación -que consideraban dos formas básicas de legitimación de la dominación: racional y por afectos- hacia modelos "post-racionales" de dominación, basados en relaciones de trabajo construidas en torno al reconocimiento y la valoración de la creatividad y de la subjetividad.

En los nuevos modelos de dominación, la organización haría descansar la obediencia social sobre nuevos fundamentos culturales y nuevas estructuras dispuestas para favorecer la expresión. Nacen así nuevos principios de regulación, que buscan controlar la intersubjetividad –tales como la gestión participativa y las políticas ideológicas comunitarias- desarrolladas como forma de articular las dimensiones económicas, técnicas y sociales de la empresa. En este sentido, los espacios de expresión controlada propios a las formas participativas estarían orientados a que el individuo soporte las exigencias del modelo a partir un sentimiento de responsabilidad personal –incluso de culpa- en relación con los objetivos de la organización, lo que representa en último término la internalización de la dominación de la organización.

En este marco, el grupo se transformaría en una unidad a la vez operacional y cultural, un universo de ajuste mutuo y cara a cara entre los trabajadores, gracias a la ausencia de una regla o de una definición estricta de la actividad en el cuadro de la disminución de la pirámide jerárquica y de la ampliación de tareas. La organización, en este sentido, debe focalizar el control sobre estos subsistemas en los cuales la empresa se ha desintegrado lo que se realizaría a través de una lógica de "dominación encuadrada". Por otra parte, la multiplicidad de colectivos existentes implica el problema de la cohesión de la organización, el que sería enfrentado a través de la visión de la organización como comunidad, introduciendo valores y representaciones comunes al grupo humano que la compone. El management, en este sentido, actúa sobre los diferentes elementos constitutivos de la cultura para favorizar la articulación entre la rentabilidad y los sentimientos de lealtad y de adhesión a la empresa (Tixier, 1998).

En *L'action contrainte…* (2000) David Courpasson desarrolla un extenso análisis acerca de las teorías sociológicas de la dominación para proponer un modelo de comprensión la dominación al interior de las organizaciones contemporáneas, centrado en el carácter desigual y legítimo que caracteriza a la relación entre las personas y la organización. En este sentido, más que como una sumisión absolutamente obligada, la experiencia de dominación es vivida por las personas en términos de una *obediencia aceptada* en razón de una serie de expectativas que poseen los dominados acerca de lo que el dominante les otorgará, que los lleva a justificar la dominación y a estabilizar la relación. Para este autor, la organización siempre representa un proyecto de dominación, un proceso nunca terminado ni garantizado, que exige a los gobernantes el tener que justificarla continuamente. La precariedad de la dominación, su posibilidad permanente de renovación, obliga a los dominantes a actuar permanentemente en coherencia con la estructura de legitimidad utilizada para ejercer el poder, y a estar siempre activos para mostrar su fuerza y sus nuevas ideas. En este sentido, más que el ejercicio directo del poder, la dominación en las organizaciones se manifestaría como una *dinámica política* basada en el ejercicio de una *potencia*, la que representaría una amenaza latente acerca de un poder que podría ejercerse en algún momento incierto. Desde el punto de vista de las personas, el juego de los actores en términos de potencia se hace mucho más vago y difícil de entender que las estrategias abiertas en torno al poder, lo que lleva a que se reduzca el número de personas capaces de decidir acerca de la manera o del momento en que la amenaza se hará efectiva. La potencia, en ese sentido, daría cuenta de una relación de poder fuertemente unívoca y desigualmente distribuida.

Según este autor, y a diferencia de algunas teorías sociológicas clásicas acerca de la dominación, la idea de un proyecto político de dominación en las organizaciones es altamente compatible con la acción de los dominados, y consecuentemente con la aceptación de la posibilidad de *autonomía* de los actores dominados. La autonomía expresaría, por un lado, el sentido subjetivo –la racionalidad propia- atribuido por las personas a las situaciones sociales, y por otro, la responsabilidad, entendida como la capacidad de explicar las opciones y asumir las consecuencias de sus acciones.

De esta forma, la acción de las personas puede comprenderse como una forma de aceptación de reglas, principios o proposiciones en el contexto de una relación unívoca y asimétrica. En este sentido, si el actor tiene la posibilidad de desarrollar estrategias de poder al interior de la organización, es porque los gobernantes de alguna manera toleran la existencia de aquellos juegos, porque incluso éstos pueden ser útiles para su proyecto de dominación. De todos modos, la acción del actor mantiene un fuerte componente ético, en cuanto el funcionamiento de la organización obligará permanentemente los a los actores a tener que dar cuenta de sus iniciativas y de sus consecuencias. "*El gobierno de la organización posee cuerpo, escribe, imputa y aplica sus intenciones. Frente a él, los demás actores poseen la capacidad y la competencia para encontrar las razones, para aceptar las reglas y adaptarse a ellas lo mejor posible, pero no así para transgredirlas o transformarlas, como sin duda lo querría el sueño de un actor libre*"[155] (Courpasson, 2000: 155).

Este modelo de la dominación propone como elemento central la noción de *coerción* (*contrainte*), que da cuenta del proceso de internalización de las conductas normativas en términos de la individualización del "consenso" a partir del cual se funda la aceptación de la norma impuesta. En este sentido, entender la dominación en términos de coerciones más o menos tolerables y/o violentas llevaría a centrarse además en las características de los actores que producen e imponen aquellas coerciones. La dominación se presentaría a través de diversas formas dependiendo de cuán directa sea, del nivel de violencia en el uso de las coerciones implicadas, o del grado de concentración de la potencia de dominación.

Más precisamente, gobernar la organización consistiría en la implementación de una serie de prácticas –los instrumentos de gestión- con el fin de hacer coherentes las acciones descentralizadas, permitiendo que las decisiones estratégicas puedan traducirse localmente, lo que cristaliza la coerción organizacional, construyendo así irreversibilidades y asimetrías en la repartición de recursos y capitales al interior de la organización. El tipo de coerciones que influyen la acción y la cooperación define el modo de gobierno de una organización, cuya coherencia estaría asegurada por la existencia de *principios dominantes de gobierno*, o representaciones de la gestión raramente discutibles, que justifican las acciones manageriales frente a la amenaza de coerción por parte del mercado.

En este sentido, el desafío político del gobierno de las organizaciones tiene que ver con poder legitimar la homogeneidad de las prácticas locales, con el objetivo de lograr coherencia y control en la organización, entregando al mismo tiempo un mensaje descentralizador basado en la autonomía, es decir, en una concepción aparentemente heterogénea (*composite)* de las prácticas. El gobierno de la organización puede ser entendido entonces como un proceso basado necesariamente en la justificación de la coerción: "*el individuo acepta ser un actor-coercido (obligado) porque las organizaciones tienen recursos argumentativos, tanto retóricos como instrumentales, vinculados a amenazas y a sanciones creíbles, que aseguran una parte de su potencia de coerción*"[156] (Courpasson, 1997: 47).

---

[155] Traducción libre desde el francés.
[156] Traducción libre desde el francés.

Para este autor, el management contemporáneo refleja una profunda renovación de los modos de gobierno organizacional, la que se expresa en el interés por gestionar la paradoja negociación-coerción al interior de las organizaciones, es decir, por establecer espacios ambiguos de negociación sobre un fondo siempre constante de coerción. Este proceso se realizaría, en términos generales, a partir de la externalización de los espacios de legitimación del control organizacional en forma de "legitimidad liberal", en donde el poder de la organización se haría nulo en un contexto de mercado en competencia perfecta. La coerción del mercado se transforma así en la fuente básica de legitimación, que permite la intensificación de los mecanismos de control social y organizacional en los espacios internos.

Al mismo tiempo, los nuevos modelos de gobierno organizacional consideran espacios limitados de autonomía y regulación a nivel local, entre los actores, los que exigirán la articulación fina y contingente de la confianza y del control. En este sentido, los managers son los primeros actores de la negociación organizacional, en cuanto son los encargados de controlar y supervisar la coherencia entre los principios globales de gobierno –vinculados a coerciones externas- y su aplicación en el contexto local. La misión de los managers tiene que ver entonces con la articulación entre un control estrecho y la creación de proximidad y de confianza con la gente de terreno.

La renovación de los modos de gobierno implica además la construcción de "normalizaciones implícitas" de los comportamientos individuales a través de la elaboración de "modelos profesionales legítimos", tales como los jefes de proyecto o de unidad de negocios. Estos modelos formarían parte de una política de recompensas normalizadas, y serían considerados progresivamente como inevitables para realizar una trayectorias profesionales exitosas o para cumplir con las normas esperadas de desempeño individual. En este sentido, el sistema de recompensas (pecuniarias y simbólicas) privilegia determinados tipos de trayectorias y de formas de implicación individual, de acuerdo al principio de competición entre las personas y a los procesos de individualización de las acciones y sanciones.

Es aquí donde toma sentido la noción de "coerción-flexible" *(contrainte-souple)*, central en este modelo, según el cual el individuo posee aparentemente la posibilidad de optar acerca de su implicación y del lugar de implicación, pero la interacción cotidiana con los instrumentos de gestión (evaluaciones, promociones, comparaciones) da cuenta sin embargo de un efecto de coerción sin violencia que va a guiar su conducta en múltiples circunstancias. De hecho, se produce una suerte de negociación organizacional –ambivalente- en torno a las posibles recompensas a obtener a partir del éxito individual, el que paradójicamente depende cada vez más de la voluntad de los demás, aquellos con quienes se coopera cotidianamente. La extrema tensión entre competición y cooperación refleja la delicada articulación que esta lógica supone entre el individuo –objeto y sujeto de la negociación- y su grupo de pertenencia cada vez más aleatorio, movedizo e impreciso.

La dominación ejercida es flexible, ya que las acciones y las opciones de las personas son encuadradas no a partir de coerciones directas sino a través de las profesionalidades y de los modelos de gestión, traduciéndose finalmente en forma de reglas o instrumentos concretos de gestión (cada vez más sofisticados). Si bien el individuo raramente va a ser sancionado, poco a poco se irá construyendo una reputación en torno a él, y en el peor de los casos una irreversible marginalización que lo obligará a desaparecer o a partir de la organización.

La lógica de la coerción-flexible expresa el convencimiento compartido entre las personas en cuanto que las normas prescritas son inevitables para todo el mundo. Las personas no podrán optar sino a desarrollarse profesionalmente, a implicarse en la organización y a obedecer los principios constitutivos de las nuevas profesionalidades. La

coerción-flexible se enmarca en la construcción de una "cultura de la precariedad" al interior de la organización, que se funda en la aceptación lúcida y pragmática de la exclusión y de la marginalización como sanción posible en caso de escapatoria, lo que daría cuenta de dos principios de legitimación de la coerción. Por una parte, a partir de un principio de conformidad, las personas perciben que hay pocas escapatorias posibles. Por otra, un principio de vulnerabilidad determina que la escapatoria a la situación sea vivida como la posibilidad de volverse vulnerable tanto a los ojos de los jefes como de los pares.

De esta manera, los nuevos modelos de gestión –y especialmente la lógica de gestión por proyectos- son legítimos en cuanto se inscriben en modelos de sanción y de recompensas "aceptables" para las personas, que dan cuenta de una internalización consciente y racional de las coerciones en ejercicio. La coerción es flexible porque no existe ninguna regla o procedimiento que la formalice verdaderamente. Cada persona es libre de aceptar o de rechazar una nominación a un proyecto, pero sabe perfectamente que un rechazo equivale a cuestionar los criterios de designación de las personas de valor, y que su respuesta será interpretada en función del preciso esquema del "buen ejecutivo" que se promueve. La sanción, que puede ir desde la reprimenda hasta la exclusión, es conocida y aceptada colectivamente (Courpasson, 1997, 2000).

En *Dominations ordinaries...* (2001), un amplio ensayo acerca de las formas contemporáneas de dominación social, Danilo Martuccelli propone que la *iniciativa* de los asalariados en el trabajo propia a los modelos de gestión vigentes, lejos de representar un espacio naciente de libertad o de poder para los trabajadores, corresponde a una de las dimensiones centrales a través de las cuales se expresa la dominación en la condición moderna. A través de la iniciativa los individuos vivirán la acción en términos de dominio (*maîtrise*) personal, aún cuando no posean globalmente el control de la situación, lo que permite entender la mantención y la no-contestación de determinadas formas de dominación. La iniciativa implica una dosis de resignación implícita o explícita frente a la potencia y la dirección de otro actor.

El modelo de comprensión sociológica propuesto por este autor se basa en la idea según la cual el principal cambio que caracteriza a la condición moderna se refiere a la "elasticidad" fundamental de los hechos sociales, es decir, la extrema variabilidad de formas a través de las cuales el actor puede vincularse práctica y simbólicamente a la sociedad y a los demás. La elasticidad de la vida social tiene que ver, por una parte, con la existencia de una pluralidad de *resistencias* (fuerzas y coerciones de naturaleza práctica y materialidad simbólica diversa) que el actor encuentra en su acción, las que según el caso impedirán o facilitarán determinados comportamientos. Por otra, la elasticidad es consecuencia de las diferentes "texturas" en la descripción de causalidad de los hechos sociales, ya que el reconocimiento de múltiples y variadas fuerzas en la realidad social, así como la idea de contingencia absoluta del comportamiento humano hacen posible la coexistencia de múltiples interpretaciones acerca de la vida social[157]. Según esta lógica, la existencia de espacios de iniciativa al interior de una situación global de dominación, es decir la facultad

[157] Según este modelo, la consistencia específica de los hechos sociales está entonces determinada por la mezcla particular de un conjunto de resistencias y de una textura, lo que hace que la realidad solamente sea verdaderamente perceptible en los momentos de colisión o de invalidación práctica de las acciones del individuo. En la acción cotidiana, sin embargo, la elasticidad de la vida social lleva a que el fracaso de una práctica social se traduzca comúnmente en forma reforzamiento de una actitud más que en su transformación. En este mismo sentido, la mayor parte de las situaciones sociales permiten la existencia de acciones individuales contradictorias o de dispositivos simbólicos diferentes, siempre y cuando éstos permanezcan en un dominio reducido y aislado (Martuccelli, 2001).

siempre existente de acción por parte del actor, daría cuenta principalmente de la extrema elasticidad que caracteriza la vida social de la modernidad.

La comprensión de la vida social como consecuencia de los diferenciales de texturas y resistencias permite a replantear el problema de la dominación social. La relación de asimetría no puede ser entendida como un sistema organizado (como lo consideran las teorías clásicas de la dominación a partir del análisis del poder, de la coerción o de la ideología, entre otras) sino como la imbricación –según diversas formas- de modos diferentes y cada vez más autónomos de dominación[158]. "*Las diferentes dimensiones* (de la dominación) *ya no hacen sistema entre ellas, ya no se imponen de manera unitaria y armoniosa sobre todas las conductas y sobre todos los actores (...) ellas ya no están al servicio de un grupo social, ellas pueden incluso dar forma a figuras extrañas y contradictorias...*"[159] (Martuccelli, 2001: 115).

En este marco, la iniciativa –en cuanto expresión de la dominación- corresponde a los márgenes de maniobra con que cuentan las personas, específicamente, las capacidades y limitaciones percibidas por un individuo para realizar una acción. La noción de iniciativa se diferenciaría de la poder en que esta última expresa directamente la capacidad para imponer la voluntad propia a los demás. Por el contrario, la iniciativa se refiere al diferencial existente entre los actores en el contexto de situaciones modeladas en un nivel superior por alguna forma de dominación.

Ahora bien, la gestión contemporánea se caracterizaría precisamente por el llamado permanente a una mayor implicación e iniciativa de los trabajadores. Las reacciones de los obreros a esta invitación han sido variadas, caracterizándose en la mayor parte de los casos por una adhesión a la implicación, buscando mantener al mismo tiempo determinadas formas tradicionales de resistencia obrera. El carácter ambiguo del llamado a la iniciativa lleva a que la constante frustración de los trabajadores[160] se acompañe en la mayor parte de los casos de resignación, la que a su vez se traduce en una relación apaciguada con el trabajo que daría cuenta de una experiencia subjetiva de satisfacción en relación a la labor realizada.

La iniciativa en el trabajo, en este sentido, puede ser considerada como la faceta activa de la experiencia pasiva de la dominación, vivida por la persona a partir del dominio que tiene sobre su entorno, del control más o menos durable que ejerce, del hacerse cargo de sí mismo. La práctica cotidiana de la iniciativa sería sabiamente adaptada, en cuanto manifiesta la búsqueda de un margen de acción al interior de una situación determinada que, en lo esencial, el actor no busca en absoluto modificar.

Lo importante a considerar de este modelo es que, pese a los espacios de iniciativa dejados a los trabajadores, el marco global de dominación se mantiene intacto. El interés por movilizar la iniciativa obrera –la misma que antes intentaba eliminarse- al servicio de la

---

158 El autor, en este sentido intenta dar cuenta de las diferentes dimensiones de la "dominación ordinaria" de la condición moderna (la iniciativa, la capacidad de ponerse al abrigo de los peligros del mundo, la responsabilización del individuo y la confiscación del sentido de lo real), las que, más que situaciones de explotación, se refieren a situaciones de prueba -más o menos individualizantes- a las que se enfrentan los individuos en su acción cotidiana.

159 Traducción libre desde el francés.

160 Según el autor, las reacciones de frustración deben ser enmarcadas en las diferentes expectativas y visiones que separan a los trabajadores antiguos de los nuevos. En el caso de los más jóvenes, la eliminación de las lógicas de promoción interna y el ocaso de los saber-hacer obreros se traduce en frustración relacionada con la limitación al consumo, la ambigüedad de estatus y la sobre-calificación escolar (Martuccelli, 2001).

empresa, la inagotable invitación a la iniciativa, el llamado a desarrollar competencias transversales, llevaría a que todo resultado obtenido por la persona pueda ser considerado insuficiente, lo que finalmente se traduciría en la intensificación del trabajo, es decir, en una nueva forma de usura. Al mismo tiempo, el llamado a la iniciativa se acompaña en la mayor parte de los casos de una intensificación de la supervisión y la vigilancia en el lugar de trabajo. Así también, el aumento de la implicación no conlleva una recalificación profesional sino, por el contrario, implica a menudo la desestabilización de los saber-hacer obreros. Más aún, señala el autor, la implicación de los trabajadores no se traduce en ningún caso en un aumento de poder, incluso cuando se implementan sistemas de remuneración basados en la distribución de acciones.

De este modo, en términos generales, las nuevas lógicas de gestión centradas en el aporte personal del capital humano buscan principalmente lograr una mejor organización y dirección del trabajo por parte de la empresa. El mayor reconocimiento de la experiencia de las personas traduce simplemente el tradicional interés por controlar el trabajo del asalariado. La organización del trabajo, en este sentido, está todavía orientada a prescribir el trabajo, a reducir al máximo la autonomía de los trabajadores, imponiéndoles un ritmo de trabajo determinado por las cadencias productivas sin tener en cuenta las necesidades del trabajador. "*Este llamado a la implicación personal debe entenderse por lo que él es ante todo: una nueva estrategia para resolver el problema de la producción. El conflicto, en su naturaleza social, continúa siendo el mismo de siempre. Aún se trata de la oposición entre dos maneras diferentes de concebir la experiencia en el trabajo*"[161] (Martuccelli, 2001: 127).

[161] Traducción libre desde el francés.