

PUBLICADO CON EL ACUERDO DE LA EDITORIAL LA DÉCOUVERTE,  
A QUIEN AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

## LOS MISTERIOS DE LA COOPERACIÓN PRODUCTIVA

TOMAS COUTROT

Cápítulo IV de la obra *Critique de l'organisation du travail*,  
Ed. La Découverte, coll. Retères, París, 1999  
Traducido por Amaya Idoyaga Altamira

---

### ABSTRACT

■ *La cooperación de los trabajadores es un factor fundamental para la elevación de la productividad. La pura racionalidad instrumental individual se revela incapaz para comprender este fenómeno, como tampoco otros, tales como la huelga o la organización sindical, que son inexplicables si se adopta como criterio interpretativo el móvil del beneficio individual. La “racionalidad comunicacional” (Habermas), que permite la coordinación de la acción por el juego de normas éticas y morales, permite entender mucho mejor este fenómeno paradójico. La organización del trabajo cuasimilitar típica del inicio de la fábrica capitalista, se reveló insuficiente para asegurar la cooperación de los trabajadores. Algunos grandes industriales buscaron la integración de los trabajadores a través de dispositivos paternalistas, que modificados y bajo formas diversas se mantienen en el régimen fordista. La empresa neoliberal, interiorizando la presión de los mercados financieros, se aproxima al régimen despótico y se encuentra confrontada a la contradicción de requerir la cooperación de los trabajadores, pero sin tolerar la estabilidad que la condiciona.*

■ *Langileen laguntza oinarrizko faktorea da ekoizpena handitzerako orduan. Fenomeno hau ulertu ahal izateko norberaren arrazionaltasun instrumental butsa ez da nahikoa; ezta honako beste hauek ere, greba edo antolaketa sindikala. Azken bi hauek erabat ulertezinak bihurtzen dira arrazoi nagusia onura indibiduala denean.*

*“Komunikaziorako arrazionaltasuna”-k (Habermas), zeinek ekintzaren koordinaketa baimentzen duen arau etiko eta moralak direla eta, fenomeno paradoxiko hau ulertzera garamatza. Hasierako fabrika kapitalistaren lanaren antolaketa sasi-militarra, eragin gutxikoa izan zen langileen laguntza ziurtatzeko. Zenbait industrial handik langileen integrazioa lortzeko modu paternalistak erabiltzen saiatu ziren. Modu hauek, aldatuta eta era anitzetan erregimen fordistan ere mantentzen dira. Enpresa neoliberalak, finantza merkatuen presioa onartuz, erregimen despotikorantz doa eta era berean, aurrez aurre topo egiten du langileen laguntzak eskatzen duen kontradikzioarekin, baina baldintzatzen duen egonkortasuna onartu gabe.*

Workers co-operation is basic to improve productivity. Pure individual instrumental rationality is not able to understand this phenomenon, like no others such as the strike or labour organisation, which in the same way become misunderstanding if they are taken as individual benefits. “Communicational rationality” (Habermans) which allows the co-ordination of action due to ethic and moral rules, makes this paradoxical phenomenon much more easier to understand. The almost military organisation established in the first capitalist factories was not enough to ensure the co-operation of workers. Some big industry men tried to reach the integration of workers through paternalist methods. These methods once modified and under diverse forms still exist in the fordist regime. The neo-liberal enterprise, assuming financial market pressure, goes close to the despotic regime and goes versus the contradiction of requiring the co-operation of workers, but without tolerating the conditioning equilibrium.

La motivación es un factor clave de la productividad. Los sociólogos laborales, desde hace más de sesenta años, han proporcionado innumerables observaciones de fábricas y oficinas que así lo demuestran (Desmarez, 1986). Sin la conciencia profesional o la buena voluntad de los asalariados, los objetivos de productividad y de calidad fijados por los *managers* se alcanzarían raras veces. Han demostrado sobre todo, contrariamente a sus colegas economistas, que este interés no depende solamente –algunas veces en absoluto– de las sanciones y recompensas oficiales. Sin duda, los dirigentes elaboran políticas sofisticadas para organizar, prescribir, regular, controlar el trabajo. Sin duda alguna, utilizan también la gama de primas, de promociones, de suspensiones y de despidos para motivar a los trabajadores. Pero, en las empresas reales, el ardor en el trabajo es recompensado muy pocas veces, y la negligencia pasa a menudo desapercibida. Ya que casi siempre el trabajo es colectivo: en caso de incidente resulta difícil, costoso, incluso imposible, si los trabajadores no se prestan a ello, aclarar el enredo de las responsabilidades. Y sin embargo el trabajo se hace, y a menudo se hace bien.

### La regulación autónoma

Una de las mayores conclusiones de la literatura sociológica sobre el trabajo choca de frente con los presupuestos de los economistas así como con las creencias espontáneas de los *managers*: los asalariados(as), en la mayoría de las situaciones concretas de trabajo, cooperan gratuitamente. Intercambian informaciones que podrían guardar para sí mismos sin que nadie se enterase. Previene al jefe de un ruido extraño e imperceptible en un equipo a pesar de que una avería les permitiría respirar. Se esfuerzan en sacar la producción aunque las órdenes que reciban sean incompletas e incoherentes. Amañan dispositivos en su máquina que reduzcan el cansancio y el uso o intercambian astucias e ideas que ahorran materiales. Trabajan sin contar el tiempo para acabar un proyecto a tiempo. Sonríen al cliente y se esfuerzan en ser útiles aunque no haya ningún jefe por los alrededores. Tranquilizan y reconfortan a los pacientes aunque su mejoría no resulte por ello acelerada. Mientras que los economistas neoclásicos están obsesionados por el personaje del “holgazán” y el del “pasajero clandestino” –este agente económico “racional” que no piensa por lo tanto más que en maximizar su “utilidad” vagueando, haciendo trampa, mintiendo y robando en cuanto piensa que puede hacerlo sin ser visto–, la observación cotidiana muestra que la actitud opuesta es al menos tan normal como

ésta. Al menos cuando los asalariados consideran que su jefe es correcto. Como dice Burawoy (1979) la cuestión pertinente para la sociología y la economía laboral es: “por qué los trabajadores trabajan tanto?”, a pesar de las incoherencias de la prescripción del trabajo y de la falta de controles y de sanciones efectivas.

Pero, ¿Porqué la mayoría de los asalariados se comportan de este modo? No porqué el ser humano sea por naturaleza bueno y honesto. Sin duda tampoco por la cara bonita del jefe o de los accionistas de la empresa: estos personajes lejanos y enigmáticos provocan muy pocas veces el entusiasmo de sus asalariados. Entonces, ¿para agrandar a sus superiores inmediatos? A veces, sí; y también a los colegas. Ganar y conservar la estima de los jefes o de los iguales es, a menudo, el principal resorte del compromiso en el trabajo. Combatir el aburrimiento, también: cuando uno se ha fijado objetivos ambiciosos, concentra su energía e inteligencia en alcanzarlos; el tiempo pasa entonces increíblemente más deprisa. El sociólogo americano Michel Burawoy, en su libro *Manufacturing Consent* (1979), proporciona la que puede probablemente considerarse la descripción más sutil de la cooperación productiva –el “asentimiento”– en la gran empresa industrial de los años setenta. Los resortes del compromiso productivo son analizados a partir de una experiencia de observación participativa en un taller. Burawoy muestra cómo la productividad y la paz social se obtienen, simultáneamente, por la adhesión espontánea de los asalariados a estos “juegos”, que apuestan por su propia estima y por la de los demás y por la victoria contra el sufrimiento y el aburrimiento.

¿Por qué los trabajadores ponen interés? Para “reducir el cansancio, hacer pasar el tiempo, atenuar el aburrimiento, (...) y las gratificaciones sociales y psicológicas de hacer bien un trabajo difícil, así como la estigmatización social y la frustración psicológica asociadas al fracaso en una tarea fácil”. La proximidad con las tesis de Christophe Dejours es evidente: “El trabajo no produce el sufrimiento, es el sufrimiento el que produce el trabajo” (Dejours, 1993, p.129). Para Burawoy, el juego es eficaz porque ofrece compensaciones psicológicas individuales al trabajador frente a un trabajo repetitivo. Pero se trata también y sobre todo de una cuestión de prestigio. El obrero se compromete a fondo con su trabajo no para aumentar los beneficios de la firma, ni siquiera para aumentar su sueldo, sino para afirmarse como un miembro de una comunidad, de un grupo de iguales. La empresa pone en marcha una política salarial que apela al afán de lucro y los asalariados mismos forman parte a menudo de ese discurso, el único legítimo. Pero el análisis cuidadoso de las prácticas reales muestra el papel decisivo de estas normas microsociales si se quiere explicar el compromiso de los trabajadores.

Para el sociólogo Jean-Daniel Reynaud es la noción de “regulación autónoma” la que expresa esta participación clandestina de los trabajadores en la eficacia de la organización. La dirección de la empresa dicta reglas y prescripciones laborales –la “regulación de control”–, que proporciona el marco oficial para la organización y evaluación del trabajo. Pero los *managers* que piensan haber solucionado los pro-

blemas organizativos por medio de instrucciones se ilusionan en vano. En realidad, los imprevistos abundan y no pueden ser eficazmente superados más que a través de pequeños ajustes informales entre los asalariados, o entre los asalariados y los clientes, los proveedores, los subcontratistas... Por muy estricta y rigurosa que sea, la organización laboral no puede prescindir del “ajuste mutuo” (tal y como dice Mintzberg) entre las acciones de los asalariados. Estos ajustes no son caóticos y no salen de la nada: se enmarcan en la historia de los colectivos laborales, esas “comunidades pertinentes de la acción colectiva” (Segrestin, 1990). Obedecen a reglas, a usos, a técnicas, a rutinas, transmitidas oralmente la mayoría de las veces, muy pocas veces formalizadas, a menudo desconocidas por los niveles jerárquicos elevados: esta “regulación autónoma” aporta algo esencial a la regulación de control para garantizar la buena marcha de la producción. “El trabajo es precisamente lo que los trabajadores deben añadir a los procesos y a la organización laboral prescrita, para hacer frente a lo que no ha sido previsto y que no puede serlo a veces a nivel de concepto” (Dejours, 1998, p.74). Si los managers perciben el funcionamiento real de la organización, pueden admitir la legitimidad de la intervención de los trabajadores en la organización laboral y hacerles participar de lleno en las decisiones. Asistiríamos entonces a la “regulación conjunta” de la organización laboral.

Esta noción de regulación conjunta no está de hecho muy clara: caracteriza el funcionamiento de las empresas reales o se trata más bien de un ideal normativo, que el investigador trata de promover identificando elementos emergentes? En los años Mitterrand, los investigadores franceses se alejaron a menudo de la actitud tradicionalmente crítica de la sociología laboral y aportaron su contribución a la rehabilitación de la empresa. Priorizaron una visión eufórica de la evolución de las relaciones sociolaborales. Las empresas más modernistas –Usinor-Sacilor; Péchiney; Danone o Renault-Douai– recibieron de este modo a investigadores, sociólogos, gerentes y economistas, en busca del “nuevo modelo productivo”, llevado a cabo por la “modernización negociada” de las relaciones sociales y promovido por la parte instruida de la patronal francesa, representada por Jean Gandois y su alegato a favor de la “prestación global”. Hoy en día aún, algunos ven en las empresas francesas de este final de siglo, la emergencia de una “regulación conjunta del empleo” (Bélanger et Thuderoz, 1998) entre la patronal y las organizaciones sindicales.

### **La perplejidad de los economistas**

Desde mediados de los años 80, los economistas también se han centrado en las nociones de “cooperación”, de “confianza” o de “cultura empresarial”, para explicar el declive relativo de los métodos habituales de control jerárquico y de incitación monetaria. Para los economistas ortodoxos, como explicar el hecho de que los asalariados parezcan tan a menudo cooperar gratuitamente, en ausencia de san-

ciones o de incitaciones reales? Para ser fieles a la ficción inicial según la cual el individuo es puramente egoísta, no han escatimado esfuerzos desde hace una quincena de años. El enorme desafío consiste en explicar la transmutación de la racionalidad egoísta –únicamente reconocida en el caso de los agentes económicos– en confianza y cooperación. Ya que cada asalariado, si está interesado por la buena salud de la empresa, puede contar sobre todo con los otros asalariados para asegurarla: se comporta entonces como el *pasajero clandestino* que no contribuye a cubrir el coste del servicio que utiliza. Oportunista y vago por naturaleza, va a ir derecho al grano, a sacrificar la calidad por la cantidad para rendir, descuidar el mantenimiento de un equipo costoso, ignorar una anomalía no localizable por la dirección. Ésta deberá avenirse a una irremediable incertidumbre sobre el comportamiento individual del asalariado (la incertidumbre organizativa, ver capítulo III). Es en efecto imposible prever y controlar perfectamente los imprevistos que surgen día a día. Los resultados individuales no son realmente observables; resultaría caro vigilar y controlar más estrechamente el trabajo; la información sobre los imprevistos es imperfecta; y de todas maneras ningún manager es tan inteligente como para conocer a cada instante la respuesta óptima a los problemas con los que se encuentra cada asalariado. La cooperación es por lo tanto necesaria, ¿pero cómo surge a pesar del egoísmo de los agentes económicos racionales? Tras numerosos intentos (Coutrot, 1998, cap.IV para una síntesis), los teóricos han obtenido resultados decepcionantes. La cooperación de los asalariados es posible, pero hay una infinidad de salidas igualmente posibles. Para que se de, es necesario que patrones y asalariados se profesen mutua confianza, es decir que el patrón esté convencido de que el asalariado no va a hacer trampa nunca y viceversa; y así todo el rato. Ya que, si se percibe la mínima duda, cada uno intentará anticiparse a la traición del otro, para no ser el que pague el pato. Pero, ¿cómo se explica que los agentes puedan dejar de lado su racionalidad instrumental individual para fundirse en un colectivo que les permita alcanzar un óptimo social –e individual– más elevado que el equilibrio competitivo? El economista neoclásico que sepa responder será bien astuto...

### La cooperación en la empresa japonesa

Al parecer la empresa japonesa obtiene de sus asalariados una cooperación sin fisuras, aunque los resultados individuales no sean observables en gran medida y la dirección haga competir a los asalariados los unos con otros para obtener promociones al mérito. En su obra de referencia (1991), el economista japonés Aoki se pregunta por qué el asalariado japonés coopera: “¿Cómo se compatibiliza la cooperación en el seno de los equipos de trabajo con una competencia tal entre individuos?” (p.74). Sin embargo, su respuesta es imprecisa. Aoki recurre a un curioso “principio de reciprocidad” según el cual, “Si se desarrolla en el marco de la jerarquía social (de manera que los otros me ayuden a su vez), aparecerá enton-

ces una conjunción eficaz de mis esfuerzos y de la ayuda de los demás” (p.89). ¿En qué consiste por lo tanto este principio de reciprocidad? ¿Cómo compatibilizarlo con la racionalidad instrumental individualista del *Homo oeconomicus*? Aoki no dice nada al respecto y parece ser que abandona incluso la hipótesis de racionalidad habitual. De este modo, la empresa japonesa, en caso de recesión, no despidió al trabajador porque quiera preservar el “valor de ese capital que representa el espíritu de equipo; (ya que) el que los asalariados no sean tratados de la misma manera en el momento del despido podría comprometer para un futuro las buenas relaciones entre los miembros del equipo de taller” (p. 91). Se sobreentiende, evidentemente, la fuerza de una norma moral de equidad en el seno del colectivo. Aoki reconoce después el papel decisivo de la “cultura empresarial”... Manera velada (o involuntaria) de reconocer que la racionalidad del ser humano descrita por la economía standard no explica estos acuerdos imprecisos y multilaterales basados en la cultura, la costumbre, la reputación, en el juego de las normas sociales en suma.

Son pocos los economistas neoclásicos que dan el paso y aceptan reconocer explícitamente el papel de los actores colectivos, de las convenciones y de las normas sociales en la coordinación económica. Para comprender este surgimiento de la cultura y del colectivo, se debe al menos relativizar la hipótesis de racionalidad instrumental individual que otorga todo el poder a la teoría neoclásica, y que facilita considerablemente su formalización matemática. Los intentos teóricos para intentar basar la emergencia de la cooperación en comportamientos no cooperativos... están abocados al fracaso. Nos parece una estrategia más fructífera considerar que la especificidad de la cooperación consiste precisamente en escapar de la racionalidad instrumental individual: un comportamiento es cooperativo si se propone no ya la satisfacción de un interés material personal, sino la producción o la reproducción de recursos simbólicos, mediante la adhesión a normas colectivas.

### **Racionalidad instrumental, racionalidad simbólica**

Las observaciones de la sociología laboral y las dificultades teóricas de la microeconomía tradicional nos remiten a la misma conclusión: no se puede comprender la cooperación productiva sin relativizar ampliamente la hipótesis de racionalidad instrumental individual. La idea según la cual los seres humanos no estarían racionalmente motivados más que por el afán de lucro no basta para explicar los comportamientos reales de los agentes económicos. Peor aún: los agentes no pueden cooperar eficazmente y obtener resultados económicos superiores si no es renunciando en parte al menos a este concepto estrecho y limitado de racionalidad.

La cooperación no es el único fenómeno económico que no puede explicarse recurriendo únicamente a la pura racionalidad instrumental. Desde hace tiempo, los economistas se esfuerzan en comprender por qué los trabajadores se organi-

zan colectivamente. Ya que, considerado individualmente, ningún asalariado tiene interés en sindicarse: más vale no pagar cotizaciones ni participar en acciones, y embolsarse el beneficio de las subidas de sueldo obtenidas por los demás trabajadores que se han afiliado al sindicato. Pero si todo el mundo sostuviera este razonamiento, lógicamente ningún sindicato podría existir. Los economistas neoclásicos concluyen que los sindicatos tienen sólo dos maneras de sobrevivir: reservar el beneficio de ciertos servicios a sus afiliados (por ejemplo, la prestación por desempleo) u obligar a los asalariados a afiliarse (mediante amenaza o fuerza de ley) (Olson, 1978)... La huelga es otro ejemplo de acción colectiva imposible: si los asalariados fueran económicamente racionales, cada uno dejaría a los demás asumir el riesgo de parar en el trabajo y cosecharía los frutos de la negociación.

Pero, si la acción colectiva resulta en ocasiones irracional e imprevisible para aquellos cuyas categorías mentales o intereses amenaza (ver las reacciones de la *intelligentsia* francesa a los movimientos sociales de 1995...), no carece por ello de racionalidad propia. Es necesario considerar un concepto más amplio de la racionalidad de la acción si se quiere comprender su dimensión colectiva. Los individuos nacen en comunidades socialmente constituidas, donde existen valores, normas sociales, que orientan los comportamientos y facilitan la coordinación de las acciones. Un cliente que entra en una tienda vacía cuando la comerciante está en la trastienda no se apoderará normalmente de la caja. Por supuesto, la fuerza de estas normas morales que delimitan las fronteras sociales del bien y del mal, es variable en el tiempo y en el espacio. Tiende probablemente a debilitarse con los procesos de individualización que se dan en nuestras sociedades y que constituyen la definición misma de lo que entendemos por modernidad. Pero estas normas éticas a menudo se confirman. Los sociólogos han observado que, incluso en aquellos sectores sociales menos sumisos a la moralidad imperante, existen sin embargo normas sociales, ciertamente específicas, pero activas en la regulación de los comportamientos: tal es el caso de los medios carcelarios o de las bandas de jóvenes de barrios “problemáticos”... la moralidad heredada se debilita, pero se elaboran normas éticas en el seno de colectivos tan diversos como profesiones, asociaciones, redes, comunidades políticas.

Si nos basamos en la teoría de la acción de Jürgen Habermas (Coutrot, 1998, cap. V), se puede oponer la “racionalidad instrumental”, gracias a la cual dos individuos se coordinan en función de sus intereses individuales respectivos, a la “racionalidad comunicativa”, que permite la coordinación de la acción por el juego de las normas éticas o morales. En el primer caso, son la incitación y la amenaza los que orientan el comportamiento del individuo; en el segundo, es el deseo del agente de ser reconocido como miembro de una comunidad, respetando sus valores. Obligación e incitación contra sentido ético o moral: los fundamentos de estas dos clases de racionalidad son claramente distintos aunque se encuentran estrechamente ligados. Ya que la identificación con una comunidad es más fuerte si ésta presenta ventajas y garantías materiales además de orienta-



ciones colectivas; uno se identifica más fácilmente con un dominador que con un dominado. A la inversa, tal y como Max Weber y Emile Durkheim han señalado; unos individuos que colaboran de manera duradera por motivos en un principio estrictamente utilitarios pueden llegar a desarrollar lazos de tipo comunitario. Su asociación va más allá de su único objetivo externo y aparente y se convierte en una finalidad en sí misma. De este modo se crean colectivos laborales o de vecindad que buscan reproducirse: los individuos desarrollan conjuntamente usos, costumbres, signos de reconocimiento mutuo. La racionalidad simbólica es el juego de los intercambios a través de los cuales los individuos quieren hacer perdurar estos colectivos, grandes o pequeños.

Utilizando la terminología de Pierre Bourdieu, diríamos que la racionalidad instrumental es lo que conduce a un individuo a buscar el mantenimiento o el crecimiento de su capital económico, mientras que la racionalidad simbólica persigue evidentemente acumular el capital simbólico. Pero éste es sin duda un uso abusivo del término capital: éste último no se refiere a un depósito de riquezas (o de prestigio), sino a una relación social entre clases. Una empleada que acude todos los días a la oficina para realizar un trabajo monótono y aburrido no acumula capital económico, sino que busca únicamente sobrevivir vendiendo su fuerza de trabajo a los que ostentan el poder económico. Sin embargo, aunque los proletarios no posean –por definición– capital económico, pueden constituirse un capital simbólico, gracias a su organización colectiva, política, cultural, sindical, que les permite afirmar juntos su poder frente al poder del capital.

El estudio de las relaciones simbólicas –a través de las cuales las personas dotan de sentido a su vida en sociedad– constituye el ámbito privilegiado de la sociología. En la división tradicional de las tareas interdisciplinarias, los economistas dejan de lado cuidadosamente esta dimensión: la consideran no pertinente desde su punto de vista particular, el de la eficacia de la producción y de las prestaciones. Sin embargo esta postura resulta insostenible, en la teoría y en la práctica. El economista debe reconocer el fuerte potencial de racionalidad que contiene el conjunto de normas sociales para la coordinación económica. El ejemplo que ofrece Burawoy es todo menos anecdótico: la productividad depende muy a menudo de la capacidad de la empresa para utilizar el conjunto de normas sociales que se establecen en los colectivos laborales – para hacer “jugar” a los asalariados en su propio beneficio. Esta es toda la apuesta de la movilización de la fuerza de trabajo: canalizar esta energía simbólica hacia la productividad, desviándola de la resistencia. Ya que las comunidades pertinentes de la acción colectiva contienen a la vez promesas de cooperación productiva y amenazas de conflicto. La estrategia de competitividad, la organización laboral, la regulación social: la coherencia entre estos tres ámbitos estratégicos proporciona las claves de la eficacia de la empresa capitalista. Esta ecuación ha sido resuelta de diversas maneras a lo largo de la historia del capitalismo, a la par de las innovaciones y de los conflictos sociales.

## Las metamorfosis de la cooperación productiva

Marx y Engels describieron las fuerzas primitivas de la fábrica capitalista, que incorporaba y explotaba hombres, mujeres y niños en “un mecanismo muerto que existe independientemente de ellos”. En este régimen de movilización, los patrones luchan en mercados competitivos y buscan los costes más bajos; una organización laboral casi militar reduce a los obreros a simples apéndices de las máquinas; la extrema miseria y la atomización de los trabajadores hacen casi imposible toda acción colectiva. La cooperación se reduce a la coordinación mediante la autoridad del patrón –tal y como lo entendía Marx–. Michael Burawoy, en su obra clave *“Politics of production”* (1985), llama a este régimen “despotismo de mercado”. Pero el desarrollo de las luchas obreras y la intervención de los filántropos conducen a la elaboración de un derecho laboral que limita la arbitrariedad patronal. Sobre todo, los patrones buscan la mano de obra estable y previsible que necesitan. A finales del siglo XIX, algunos grandes patrones instauran políticas de integración de los trabajadores, a través de dispositivos paternalistas muy sofisticados. De este modo, Schneider se encargaba de sus obreros desde que nacían hasta que morían, en lo que constituía un verdadero “feudo capitalista” (de Gaudemar, 1982). La empresa paternalista funciona reproduciendo metafóricamente el modelo familiar: las relaciones laborales se fundamentan en un control simple de naturaleza autoritaria atenuado por la familiaridad; la relación de empleo se inscribe a largo plazo. El pequeño número de asalariados y sus estrechos lazos con el patrón evitan por supuesto toda organización colectiva –que resultaría de hecho inútil ya que la resolución de eventuales tensiones se produce por ajuste directo–. El pequeño tamaño de las unidades de producción –regla general pero no universal– implica en principio mercados bastante competitivos; pero la competencia se puede moderar, anular incluso, mediante lazos de fidelidad, de confianza, o simplemente de costumbre, que pueden establecerse entre la empresa y sus clientes mediante la repetición de interacciones de proximidad.

La empresa japonesa representa un modo particular de paternalismo, adaptado a grandes empresas dotadas de trabajadores altamente cualificados: el régimen “toyotista”. La integración se basa ciertamente en una familiaridad que se busca entre asalariados, y entre asalariados y dirigentes. Pero esto no basta: dos instituciones específicas garantizan el compromiso de los asalariados. Primero, el sindicato de empresa, cuyos responsables son considerados miembros de la jerarquía, que va a velar por el respeto de un trato equitativo entre los asalariados. Los sindicatos empresariales provienen del aplastamiento, tras violentos conflictos en los años cincuenta, de los sindicatos combativos en su mayoría próximos al PC. En segundo lugar, la dirección de personal, que va a organizar cuidadosamente la movilidad de los asalariados en la empresa: se trata de evitar que el trabajador se identifique con su taller o con su grupo de colegas, y de actuar con vistas a que se identifique con la empresa en su conjunto gracias a una visión más global. Los

trabajadores más interesados y más cooperativos serán recompensados mediante promociones más rápidas, las ovejas negras serán excluidas. Le resultará difícil a un asalariado despedido de una gran empresa, estigmatizado de este modo, volver a encontrar un empleo equivalente; no le quedará más remedio que emplearse en una pequeña subcontrata, con un sueldo reducido, apenas protección social y condiciones de empleo mucho más duras. La “cultura empresarial” japonesa es por lo tanto el resultado de esta mezcla de políticas integradoras y de amenazas de exclusión: el toyotismo consigue un compromiso total de los asalariados, gracias al cual las empresas japonesas alcanzan una competitividad que no se ha desmentido, a pesar de la grave crisis estructural que atraviesa la economía japonesa en su conjunto a partir de comienzos de los años ochenta.

El paternalismo supone asalariados que dependen enteramente de la empresa, poco cualificados por lo tanto o dotados de cualificaciones específicas. A menudo, sin embargo, cuando la competencia se refiere a la calidad de los productos, las cualificaciones necesarias son controladas en parte por los trabajadores: sólo pueden acceder al estatuto de obrero cualificado respetando ciertas reglas, de iniciación o de aprendizaje, y dominando las técnicas y la ética de la profesión. En este régimen, que podemos llamar “profesional”, la ética de la cooperación productiva se lee en expresiones como el “amor del trabajo bien hecho”: el prestigio y el valor económico que el profesional obtiene de su pericia le son reconocidos por sus iguales, y sólo de manera secundaria por sus patrones. El “oficio” es un registro de competencias productivas, adquiridas por la acumulación de experiencia o por la formación profesional inicial; pero evoca también a la comunidad de iguales, unida por una deontología o ética profesional. Nos encontramos con la dualidad de la cualificación, técnica y social. Los oficios de antaño conseguían a menudo protegerse de la competencia exterior por reglas de cierre o de limitación del acceso a la cualificación; como los médicos y su *numerus clausus*, los cargadores de muelles en Inglaterra, el *closed shop* y las rigurosas reglas de aprendizaje... Hoy en día, las profesiones –enfermeras, informáticos, matemáticos, técnicos de mantenimiento...– están más basadas en diplomas reconocidos en todas partes y que permiten una circulación de profesionales de una empresa a otra. Como los cocineros o los albañiles de antes (e incluso de hoy en día), los profesionales acrecientan su capital simbólico –su prestigio en la profesión– “enriqueciendo su CV”. Los patrones se quejan de no poder estabilizar a estos asalariados nómadas...

Nadie ha ilustrado mejor que Taylor esta tensión inicial entre el capital y la cualificación del trabajo. En el cambio decisivo del siglo XX, ha sabido personificar y teorizar el esfuerzo general de los empleadores para domesticar a estos obreros de oficio que les daban tantos quebraderos de cabeza – en las fábricas y a veces en la calle. La estricta separación entre concepción y ejecución, la parcelación de las tareas y el cronometraje buscaban volver a las formas despóticas de mando. Con una importante novedad, sin embargo: las ganancias de productividad obtenidas de este modo debían permitir un alza, moderada pero real, de los

salarios. Ello explica que una vez eliminados los principales sindicatos gremiales (a menudo debido a la represión), muchos sindicatos industriales se pronunciaron a favor de la organización científica del trabajo. En 1915, Henry Ford decidió incluso aumentar significativamente los salarios de sus obreros para reducir su *turn-over* y mejorar la productividad: sus métodos de trabajo –la cadena y la racionalización del trabajo– suponían un mínimo de estabilidad del personal.

En los años veinte y treinta, la penetración del taylorismo y del fordismo en Estados Unidos provoca la homogeneización de la clase obrera y favorece el nacimiento de un sindicalismo igualitario y combativo (Edwards, Gordon y Reich, 1982). Para contener las protestas obreras de los años treinta, y asegurar el esfuerzo de la guerra y después de reconstrucción en los años cuarenta, las autoridades políticas organizan un equilibrio de fuerzas en la fábrica, gracias a una legislación laboral detallada que concede amplios derechos a los sindicatos en la empresa nada más ser reconocidos como tales. Lo que se ha llamado a posteriori el compromiso fordista está basado en un reparto de las tareas más o menos explícito: los patrones organizan el trabajo respetando las reglas equitativas; los sindicatos reivindican y obtienen un reparto de las ganancias de productividad. Los años ochenta han mostrado que este compromiso no era más que un armisticio provisional: los empleadores han aprovechado la recesión y el paro para debilitar y eliminar a los sindicatos allí donde han podido.

La cooperación productiva en el régimen fordista se basa, como hemos visto, en la dicotomía entre trabajo prescrito y trabajo real. La dirección establece reglas laborales detalladas, supuestamente suficientes para obtener la eficacia deseada, pero que no pueden serlo en la práctica. Los trabajadores organizan localmente, más o menos clandestinamente, para limitar las obligaciones que impone la organización oficial y para superar su ineficacia. Los colectivos laborales van a desplegar su ingenio para resistir y producir a la vez. Hasta finales de los años sesenta, el balance era más bien satisfactorio para las empresas; pero con la subida del pleno empleo y de los salarios, el equilibrio se rompe. Las resistencias a la intensificación del trabajo se multiplican, y la productividad se ralentiza. La crisis de los años setenta convence a los dirigentes de la necesidad de volver a cuestionar y de una manera frontal el compromiso. Comienza entonces la elaboración progresiva y empírica del modelo de la empresa neoliberal.

### **El régimen neoliberal no es un compromiso social**

Este breve panorama teórico e histórico de la cooperación productiva ilustra bien el carácter radicalmente nuevo del régimen neoliberal. Hasta ahora, la distinción que Burawoy propone entre “régimenes de producción despóticos” y “régimenes de producción hegemónicos” era esclarecedora. Los régimenes despóticos

(como la fábrica primitiva de la revolución industrial, o el ultrataylorismo que encontramos hoy en día en los países del sur) obtienen la productividad por medio de la doble obligación de la disciplina en el interior de la fábrica y del mercado en el exterior. Pero son casi inviables en un Estado social democrático, donde los trabajadores pueden recurrir a las leyes laborales y a las instituciones de protección social. Al dejar de ser operativa la pura obligación, se vuelve indispensable para el capital obtener un modo de que los trabajadores consientan a su propia explotación. El recurso a las incitaciones monetarias individuales es crónicamente insuficiente teniendo en cuenta la naturaleza colectiva y aleatoria del trabajo; además que, para ser competitiva, la empresa necesita asalariados atentos y creativos. La cooperación productiva se apoya por lo tanto en la necesidad que sienten los asalariados de ser valorados en el seno de sus colectivos laborales. Los perfiles de éstos últimos son históricamente variables: empresa/familia (régimen paternalista o toyotista), oficio (régimen profesional), taller (régimen fordista). Pero en ningún sitio la pura racionalidad instrumental es totalmente suficiente para obtener de los asalariados los resultados requeridos. Cada régimen de producción hegemónico supone una articulación entre las obligaciones del mercado y, en la empresa, el juego del poder, de las incitaciones materiales y de las incitaciones simbólicas.

Es lo que explica que todos estos regímenes puedan ser descritos como compromisos sociales: el capital ha tenido que adaptarse a los colectivos laborales. Para que éstos funcionen, hace falta, en cierta medida, respetar su propia lógica. En la empresa paternalista, el patrón debe cuidar de sus obreros, que son como sus hijos. En el taller fordista, la regulación autónoma es también origen potencial de resistencia y conflicto. Pero la empresa neoliberal parece olvidar esta obligación. Se acerca a un régimen despótico teniendo en cuenta la gran coerción que ejercen sobre los asalariados los mercados financieros, el paro y/o la precariedad. Pero sobre todo, parece encontrar el medio de extorsionar para la cooperación sin tener que tolerar la existencia de colectivos de trabajo estables.

Sin embargo, el régimen neoliberal sea tal vez frágil. La crisis financiera mundial, iniciada en Asia en 1997 y que se ha expandido mundialmente, no tiene su principal origen en la corrupción de las élites asiáticas, tal y como asegura el FMI, sino en una crisis masiva y mundial de superproducción. La inflación de los beneficios financieros, reinvertidos en la financiación en un círculo infernal ha dejado que el consumo salarial y la inversión productiva se debiliten (Plihon, 1998). La relación de fuerzas sociales en la lucha por el reparto de la riqueza creada es tan favorable para el capital que la demanda final resulta anémica. Salvo en Estados Unidos donde ella depende de los ingresos distribuidos por la burbuja... hasta la próxima crisis financiera. Una de las debilidades del neoliberalismo consiste en una tendencia crónica al subconsumo y a la subinversión productiva, lo cual provoca una crisis de legitimidad de las políticas económicas liberales. Otra debilidad –esta vez micropolítica– consiste en el déficit de legitimidad de las nuevas formas de dominación en el trabajo. Ya que la cooperación forzosa es un simulacro de

cooperación, extorsionada por la violencia silenciosa de los mercados. Podría por lo tanto mostrarse frágil, a merced de una revelación y de una toma de conciencia colectiva, lo cual está consiguiendo impedir de momento. ¿Su triunfo es duradero? ¿Se trata de un modo estabilizado de cooperación productiva, que podría servir de base a un régimen de crecimiento, si no equilibrado, al menos viable?

### Bibliografía

- Aoki M., *Économie japonaise. Information, motivation et marchandage*, Economica, París, 1991.
- Bélanger y Thuderoz, “La recodification de la relation d’emploi”, *Revue Française de sociologie*, XXXIX-3, juillet-septembre 1998.
- Burawoy M., *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, University of Chicago, 1979.
- Burawoy M., *Politics of Production*, Verso, Londres, 1985.
- Coutrot T., *L’Entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste*, La Découverte, París, 1998.
- Dejours C., *Travail, usure mentale. De la psychodynamique du travail*, Bayard, París, 1993.
- Dejours C., *Souffrance en France*, Seuil, París, 1998.
- Desmarez P., *La Sociologie industrielle aux États-Unis*, Armand Collin, París, 1986.
- Edwards R., Gordon D. et Reich M., *Segmented Work, Divided Workers: the Historical Transformation of Labor in the United States*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- Gaudemar J. P. de, *L’Ordre et la Production. Naissance et formes de la discipline d’usine*, Dunod, París, 1982.
- Olson M., *Logique de l’action collective*, PUF, París, 1998.
- Plihon D., “L’économie des fonds propres: la finance contre la croissance”, *Pour un nouvel plein-emploi*, n.º 4, avril 1998.
- Segrestin D., “Les communautés pertinentes de l’action collective”, *Revue Française de sociologie*, n.º 2, 1990.