

## «Participación y modernización en las Pymes europeas»

*Según la hipótesis formulada en este artículo, las dos ideas-tipo de relaciones sociales: comunidad (Gemeinschaft) y sociedad (Gesellschaft), diferenciadas por Tonnies y Weber, pueden permitir una distinción heurística en la aproximación de la economía a condición de actualizar la definición de comunidad. En efecto, la empresa considerada como el lugar de la relación societaria se ve obligada, ante los cambios en curso, a tomar en consideración la comunidad productiva. En esta nueva configuración, que rompe con los principios taylorianos, si las ocupaciones tradicionales se encuentran desestabilizadas, los comportamientos exigidos a los obreros se aproximan a los puestos en marcha en el universo profesional. Esto explica la adaptación particular de algunas PYMES al contexto productivo contemporáneo. Esto es, al menos, lo que se pone de manifiesto en el análisis comparativo de prácticas participativas en las PYME europeas (21 estudios de casos realizados en cuatro países: Alemania, España, Francia e Italia), algunas de cuyas conclusiones se presentan aquí.*

Artikulu honetan formulatzen den hipotesiaren arabera, gizarte harremanen bi ideia tipoek: *komunitateak* (Gemeinschaft) eta *gizarteak* (Gesellschaft), Tonnies eta Weber-ek bereizi dituzten gisan, ekonomiarako hurbilketan desberdintasun heuristikoko bat egiteko bide ematen dute, komunitatearen definizioa gaurkotzen bada. Izan ere, gizarte harremanen tokia den enpresa behartuta dago, bideratzen ari diren aldaketak direla eta, *ekoizpen komunitatea* kontuan hartzera. Egituraketa berri honetan, Taylor-en irizpideak ezeztatzen baititu, tradiziozko okupazioek orekarik ez badaukate, beharginei esigitzen zaizkien portaerak lanbide unibertsuan abiarazitakoetara hurbiltzen dira. Honek PYME (enpresa txiki eta ertainak) batzuek gaur egungo ekoizpen testuingurura lortu duten egokitzapen partikularra esplikatzeko du. Hau da, behintzat, Europako PYMEetako praktika partehartzaileen analisi erkatuetan (Alemania, Espainia, Frantzia eta Italian egindako 21 ikerketa) agerian uzten dena. Analisi horietako hainbat ondorio aurkeztuko dira lan honetan.

*According to the hypothesis formulated in this article, the two typical concepts of social relations, community (Gemeinschaft) and society (Gesellschaft), as distinguished by Tonnies and Weber, allow for a heuristic distinction in the approach used in economics if the definition of community is updated. Indeed, the concept of Corporation considered as the location of societal relationship necessarily has to take the productive community into account due to the incidence of current changes. In this new configuration, which breaks away from taylorian principles, if traditional occupations are destabilized, the behaviour demanded to workers resembles that developed in the professional universe. This explains the particular adaptation of certain small and medium-sized companies to the contemporary productive context. This is, at least, what is manifest in a comparative appraisal of participation practices carried out in European small and medium-sized companies (21 case-studies undertaken in four countries: Germany, Spain, France and Italy). Some of its conclusions are presented in this article.*

1. La búsqueda de la comunidad productiva
  2. La influencia de la organización del trabajo y la herencia cultural en la comunidad productiva
  3. Neo-gestión o democratización de la empresa
  4. Las oportunidades que presentan ciertas Pyme
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: Participación en beneficios, organización del trabajo, productividad, PYMES.  
Nº de clasificación JEL: J30, J33, M14, M52.

## 1. LA BÚSQUEDA DE LA COMUNIDAD PRODUCTIVA

El entorno presiona a las empresas a la diferenciación (reducción de la vida media de los productos, adaptación a demandas cambiantes, inestables) y a la calidad (obtención de normas cada vez más estrictas en materia de precios, plazo, disponibilidad, fiabilidad, capacidad de innovación). Las empresas se ven obligadas a mejorar su competitividad para asegurar su supervivencia y su crecimiento. Sin entrar en las relaciones entre ellas, cada empresa busca funcionar como sistema global, es decir, la

integración y la flexibilidad de un conjunto productivo con interacciones rápidas entre las partes.

A nivel de las relaciones entre las funciones de investigación y desarrollo y la comercial se utilizan diversas técnicas de marketing, a fin de que la idoneidad de los productos concebidos se establezca en relación al mercado como paso previo al lanzamiento de su fabricación.

A nivel de la producción, superada la fase de la predictibilidad de precios y cantidades, se pasa a una orientación centrada en la capacidad de reacción ante las presiones recibidas del entorno.

Las nuevas tecnologías facilitan la obtención de tales respuestas, dadas las posibilidades que ofrecen para producir sobre pedido. Pero no existe determinismo tecnológico, la integración a través de la automatización completa no

---

\* Responsable de proyectos de investigación en el CNRS (CRIDA-LSCI). Ha publicado recientemente en Ediciones Desclée de Brouwer, París: *Cohésion sociale et emploi*, 1994 y *L'économie solidaire, une perspective internationale*, 1994.

se ha revelado controlable. Así, el mito de la fábrica flexible sin obreros deja paso a una automatización selectiva guiada por la consideración del «retorno de la inversión» esperado. La tasa de utilización de los equipos, variable estratégica esencial como lo indica el desarrollo de la gestión en flujos continuos, no puede ser garantizada solamente mediante aportaciones de nuevas tecnologías. El aumento del componente de gestión de contingencias imprevistas remite al papel imprescindible de la intervención humana: a la capacidad del operador para vivir y comportarse en un entorno laboral siendo capaz de afrontar individual y colectivamente las aleatoriedades de los sistemas programados. El trabajo humano no puede ser suprimido, debe cambiar en función de las nuevas competencias requeridas.

Respecto a los puestos de trabajo, son las tareas más fácilmente prescritas las que constituyen el objeto de automatización prioritaria. En consecuencia, se produce un desplazamiento tendencial del trabajo concreto prescrito hacia un trabajo abstracto responsable. El personal, incluso si ha de abordar tareas sencillas, debe poder responder a contingencias imprevistas y tratar ciertos problemas confiados anteriormente a la jerarquía. Los operadores tienen que realizar tareas variadas de una forma correcta, en el momento y lugar adecuados y sea cual sea la complejidad de estas tareas, lo que precisa menos conocimiento técnico que capacidad de prevenir el mínimo error y de proponer innovaciones susceptibles de mejorar la calidad del producto y del proceso. Además, las tareas directas e indirectas sobre la materia son lentamente sustituidas por las tareas de control de instalación o puesta en marcha, sin conexión con la materia.

En el plano de los conocimientos y del «saber-hacer», la informatización impulsa a formalizar conocimientos concretos constituyentes de un oficio u ocupación para integrarlos en programas de conjuntos automatizados. Por contra, conocimientos más abstractos se hacen necesarios para asegurar la programación y la fiabilidad de los sistemas, controlar los funcionamientos, detectar anomalías y reaccionar rápidamente. Por todas estas razones resulta difícil practicar una centralización operativa y tener una visión del trabajo compartimentada en puestos.

En el plano relacional, las interdependencias más y más complejas conllevan el desarrollo inevitable de puntos de encuentro entre producción, mantenimiento y análisis. Esta estimulación del intercambio de conocimientos engloba la tecnoestructura, los contactos se diversifican. La tecnoestructura precisa de información aprehendida en el propio lugar de trabajo por parte de los operadores. Los servicios de concepción, organización y preparación del trabajo no pueden ignorar las percepciones de los trabajadores. La producción mejora por la confrontación permanente de información proveniente de distintas fuentes. Esto se formaliza mediante la aparición de nuevas figuras profesionales en las que las capacidades se expresan más en funciones que en nivel de cualificación: técnicos de oficina, operadores de instalación automatizada en la industria manufacturera, supervisores-operadores en la industria de procesos, obreros de mantenimiento en el conjunto de la industria, tienen en común la necesidad de situarse en un conjunto informacional para captar y hacer circular informaciones de las que va a depender la productividad y la calidad del trabajo con una transversalidad de los campos de actividad más acentuada entre

los distintos puestos y responsabilidades. Pero estas nuevas categorías no son las únicas afectadas. Aunque los cambios descritos no eliminan las formas practicadas anteriormente, el trabajo requiere cada vez más de una cultura de implicación del asalariado, de su capacidad de vivir y comportarse en un entorno laboral estando en condiciones de abordar individual y colectivamente las aleatoriedades de los sistemas programados. Ya no existen modelos de trabajo simplificados sino universos de competencias dinámicos y necesidades de personal que pueda adaptarse a este proceso continuo de transformación de competencias, adquiriendo capacidades de adaptación, polivalencia, atención, observación, comunicación. Contrariamente a una concepción quizás todavía dominante, las decisiones operativas no son ya «tomadas de forma rutinaria en procesos que son generalmente programados» (Mintzberg, op. cit.). La gestión de lo aleatorio se difunde a nivel de los operadores y es por lo que el trabajo productivo incluye en su seno el tratamiento colectivo de la información, información que resulta ya indispensable para el funcionamiento normal del sistema, información suplementaria que mejora el sistema de forma infinitesimal (Gautrat-Mothé, 1989). Esta movilización de un «sobre-saber» es el objetivo que pretende alcanzar la participación, concebida como un conjunto de medios de dinamizar la cooperación entre diversos grupos socio-profesionales y diversos estratos jerárquicos.

Pero para que la información se comparta es preciso que haya una adhesión conjunta de todas las partes a este proceso de compartir. Esta última condición y lo que subyace: la interiorización por parte de los agentes implicados del carácter deseable de esta

participación, voluntades y medios de instrumentarla, sugieren una conceptualización de las exigencias del trabajo contemporáneo en torno a la recomposición de las relaciones entre sociedad y comunidad en el seno de la empresa.

La relación del asalariado con la empresa y con su unidad de trabajo es una relación de asociación regida por las reglas derivadas de la contraposición de los intereses de asalariados y empleadores. En el marco de esta empresa existen relaciones de comunidad que ligan a ciertos individuos o grupos con otros. Estas relaciones han estado subordinadas a las relaciones de asociación en el periodo de crecimiento.

Con los cambios habidos se produce una comunalización o colectivización de la empresa que se traduce en el reconocimiento de una necesaria conciliación de la comunidad y de la sociedad como condición necesaria para alcanzar los objetivos de producción, lo que enuncia confusamente el discurso sobre la motivación. Los sistemas productivos no pueden ya funcionar con un número de agentes reducido como fue en el caso del taylorismo, que llegó a contener los fenómenos de retiro (jubilación), de absentismo gracias a las ganancias de productividad que generaba en un contexto de demanda estable. Las empresas se enfrentan a la necesidad de una implicación individual en cuanto al número óptimo de agentes. La participación tiene como objetivo fundamental dinamizar la cooperación en el seno de los grupos socio-profesionales y entre éstos y diferentes estratos jerárquicos en torno a problemas técnicos. No pudiendo ser impuesta, esta cooperación aceptada apela a la construcción de comunidades productivas. La comunidad productiva designa el nexo social creado en torno a la técnica y al producto en una

entidad social percibida por sus miembros como grupo de pertenencia.

La cuestión abierta para los gestores no es ya, como en el pasado, controlar la comunidad o instrumentalizarla en beneficio de la asociación sino suscitar comunidades productivas e inventar combinaciones positivas entre comunidad y sociedad.

La socialización del debate técnico es el catalizador esperado para hacerlo. Las distintas formas de participación, es decir, espacios de recopilación y tratamiento conjunto de la información, se extienden. Se trate de máquinas, organización, o productos, estas formas de participación están situadas en un mismo campo técnico llamado a producir un referente común para el conjunto de agentes.

El reagrupamiento alrededor de la técnica, portadora de valores, sería idóneo para cimentar estas comunidades productivas. Ciertamente, tal movimiento puede apoyarse en el reconocimiento de la importancia concedida al «trabajo bien hecho», siempre presente en los colectivos, sean cuales sean sus cambios o reestructuraciones necesarias, y puede responder al deseo humano de reconocimiento social. Sin embargo, no se debería deducir de ello una difusión incuestionable de estas comunidades productivas. La adhesión a los valores así promovidos depende de las condiciones concretas en las que los participantes experimentan su acceso e inscripción en el debate técnico. La posibilidad de soportar los cambios inducidos, con sus efectos de reconocimiento de competencia y, por tanto, de producción de diferencias, es tributaria, desde este punto de vista, del marco social generado por los comportamientos derivados de las situaciones de trabajo anteriormente constituidas.

## **2. LA INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA HERENCIA CULTURAL EN LA COMUNIDAD PRODUCTIVA**

Al objeto de aproximar empresas que cuentan con conjuntos de restricciones relativamente parecidas, cabe distinguir dos modelos de base diferenciados por su oposición término a término:

- un modelo profesional, que conjuga un entorno imprevisible, complejo, con clientes heterogéneos, una producción única o en pequeña serie y una organización del trabajo cualificada;
- un modelo racional, que conjuga un entorno previsible, sencillo, con clientes homogéneos, una producción en masa o continua y una organización del trabajo descualificada.

Los modelos están definidos como sistemas coherentes de principios y la distinción entre ambos remite a la revolución industrial desarrollada a finales del siglo XIX que continuó en el XX, a partir de la cual se produce la difusión del modelo racional en detrimento del modelo profesional que, sin embargo, no ha llegado a desaparecer. Cada uno de estos dos modelos de base puede dar lugar a diversas configuraciones estructurales. Así, tomando como referencia las ya identificadas por Mintzberg en empresas durante el periodo de crecimiento (Mintzberg, 1982), el modelo racional deriva en burocracia mecanicista y estructura compartimentada. Aunque cada una presenta sus propias características tienen, no obstante, puntos en común: estas estructuras se corresponden con organizaciones envejecidas de gran tamaño, que utilizan la estandarización como mecanismo de coordinación

principal, formas de comunicación muy formalizadas y sistemas de control de resultados que inducen a una centralización y concentración de poderes.

El modelo profesional puede derivar en estructura sencilla o adhocracia que comparten el rechazo a la estandarización como mecanismo de coordinación en beneficio de la supervisión directa y de ajuste mutuo. Son estructuras orgánicas que se corresponden con organizaciones más bien jóvenes con escasa formalización del comportamiento, agrupaciones que responden más a proyectos o misiones concretas que al respeto de unas normas jerárquicas.

Sin embargo, pese a las posibles derivaciones de los dos modelos de base, éstos aportan las ideas-tipo bajo las cuales se pueden aislar los rasgos principales que configuran las relaciones económicas y sociales antinómicas, por lo que son utilizados aquí como polos de reagrupamiento de empresas que han sido objeto de estudios empíricos.

## 2.1. El retorno del modelo profesional

La empresa del *modelo profesional* genera culturas negociadoras, es decir, culturas de reconocimiento mutuo y de aceptación de las diferencias (Sainsaulieu, 1977). Las culturas fundadas sobre la ética profesional corresponden a culturas de agentes fuertes que profesan el orgullo del «trabajo bien hecho» entroncado en una actividad que se salda en una producción de calidad. Se encuentra, asimismo, entre los valores defendidos por los sindicatos. Las relaciones forjadas en lo cotidiano del trabajo están marcadas por la intensidad de la vida colectiva y la riqueza afectiva y cognoscitiva de las relaciones

interprofesionales. En efecto, la valoración del producto coincide con aquella que efectúa la colectividad que lo realiza. El papel de cada individuo sólo adquiere sentido en la misión de conjunto. Queda admitida la parte irreductible de la gestión de elementos aleatorios o de incertidumbre. Aquella no es asimilada a un fallo o error humano sino más bien a un elemento más del proceso de trabajo que sólo puede ser abordado eficazmente a través de la coordinación. La respuesta a lo aleatorio es buscada en el intercambio colectivo que enriquece constantemente este proceso de socialización. La aceptación de las diferencias queda facilitada al compartirse el conocimiento técnico. Así, los controles externos a los operadores no pueden ser operativos en tanto en cuanto tropiezan frontalmente con la ética profesional. El trabajo complejo no puede ser efectuado más que en un contexto de respeto a una amplia autonomía de los trabajadores. La imposibilidad del control externo obliga a regular las relaciones entre integración y autonomía en torno a la competencia. La empresa se organiza como soporte funcional al centro operativo. La jerarquía adaptada al modelo profesional es una jerarquía capaz de animar el debate técnico del equipo productivo en diálogo con una tecnoestructura reducida que no se consagra a la estandarización de los procesos sino a la interacción con el entorno.

A la vista de sus características, resulta evidente que el modelo profesional —jamás desaparecido pero cuya presencia concentrada en las unidades empresariales de pequeño y mediano tamaño estuvo oculta durante el periodo de expansión por la difusión del modelo racional— recupera una cierta actualidad. Este modelo apela a capacidades cuya importancia ha reaparecido de acuerdo con las nuevas exigencias productivas.

En el modelo profesional la empresa articula la sociedad —es decir, la lógica del interés— con la comunidad —es decir, la lógica de la lealtad, de la confianza— por la intermediación de un oficio u ocupación. La cooperación productiva se nutre de compartir códigos propios a cada oficio. Por esto, el modelo profesional se preparaba para las condiciones actuales de producción mediante la imbricación entre lo económico y lo social, que él ha mantenido subyacente en el nexo entre la especificación de la producción y la incorporación de las exigencias de ésta por parte de los operadores en los talleres, por la tecnoestructura y la jerarquía. Es por esto por lo que se encuentra revalorizado en un momento en que, por otra parte, se enfrenta a cambios técnicos que cuestionan los oficios en los que este modelo se ha apoyado. En este contexto, la transición de los «oficios» tradicionales hacia las profesiones todavía en curso de definición se ve facilitada por la afirmación de las pruebas de pertenencia a la comunidad. Toda reafirmación práctica en los procesos de cambio del carácter incuestionable de la comunidad contribuye a asegurar a los miembros de la empresa y a reforzar la cohesión colectiva, que podría si no ser quebrantada por los cambios. El problema esencial consiste en encontrar las vías para elaborar, en estas situaciones de evolución, el consenso sobre las cuestiones planteadas por los cambios acontecidos: elección y control de nuevas tecnologías, contratación, cualificación, motivación para la adaptación y el perfeccionamiento mediante formaciones teóricas y prácticas. Es por lo que, como ya se ha indicado anteriormente, las lógicas de acción cohesivas se revelan como apropiadas en materia de participación y las lógicas de acción selectivas entrañan, a la inversa, efectos perversos:

el voluntarismo de gestión, que introduce fisuras entre los asalariados, refuerza las resistencias en lugar de acelerar el cambio.

Para las empresas que se orientan hacia el modelo profesional después de haberlo abandonado o renunciado en el periodo de expansión instaurando una organización del trabajo más polivalente, con equipos y cuadros de producción responsabilizados colectivamente, las lógicas cohesivas son asimismo idóneas para acrecentar las probabilidades de aceptación de los cambios, pero la desviación entre los comportamientos adquiridos y aquellos objetivos de la nueva organización supone un proceso de aprendizaje progresivo. Las principales dificultades son planteadas por el papel de la jerarquía.

La maestría o cuadros intermedios se ve forzada a abandonar su papel disciplinario. Para los responsables habituados a ejercer un poder de mandato, la contradicción entre la realización de su programa de producción en cantidad y calidad y el respeto de las reglas de la empresa se pone de manifiesto cuando tienen por función responsabilizar a sus equipos y cuando la sanción o recompensa pueden poner en cuestión la motivación buscada. En tanto que los sistemas sigan exigiendo una cierta polivalencia, cualquier insuficiencia en materia de competencia técnica no puede ya ser ocultada. La jerarquía superior, no acostumbrada al modelo profesional, puede que tampoco acepte fácilmente el proceso, a pesar de haberlo impulsado. La renuncia al control y su sustitución por fórmulas de diálogo con los distintos equipos gestores de sus espacios de autonomía tampoco sería aceptada.

En resumen, la cultura negociadora observada durante el periodo de crecimiento entre los obreros y

técnicos profesionales o cuadros con responsabilidades sella una identidad común al conjunto de agentes en el modelo profesional. Por esta dimensión comunitaria se convierte en una referencia para numerosas empresas tras haber sido considerado durante largo tiempo como un modelo obsoleto. En las empresas de producción especializadas este modelo profesional era practicado sin estar aún rehabilitado. El oficio representa en estos casos una reserva cultural de la comunidad que puede facilitar la transición hacia fórmulas profesionales diferenciadas de los oficios originales. La comunidad derivada del oficio puede conllevar una capacidad de reacciones colectivas a los cambios si cuenta con fórmulas de participación cuyo objetivo sea reforzar la identidad común. En ausencia de esta reserva de comunidad, la conversión hacia un modelo profesional se revela más ardua porque se enfrenta a fórmulas de sociabilidad que no le son congruentes, en particular, en las relaciones entre jerarquía y operadores. Aprendizajes culturales pueden ser suscitados por diferentes modalidades participativas que buscan afirmar una identidad colectiva, sus resultados, sin embargo, tardarán también en hacerse patentes.

En suma, la posibilidad de una comunidad productiva depende de la *organización del trabajo y de la herencia cultural* de los agentes interdependientes.

La organización del trabajo es determinante por el grado de autonomía para cada puesto de trabajo que ella define. Este grado de autonomía se establece como el resultante de distintos factores: la naturaleza de las tareas efectuadas, más cuando mayor sea la cualificación requerida (importancia de la duración del ciclo, existencia de autocontroles y procesos autoreguladores, diversidad y complejidad de los

productos fabricados); la polivalencia, que aumenta la autonomía en tanto que esté regulada por el equipo y no impuesta por la jerarquía; el modo de establecer los objetivos, cuanto mayor es el periodo (mes, semana, día, hora) para el que éstos son fijados, mayor posibilidad de una gestión individualizada del tiempo de trabajo y de descanso, lo que aumenta la autonomía; la organización del puesto de trabajo, cuanto mayor es el número de operaciones a realizar, más modulable es la coordinación de las operaciones, más fácilmente pueden ser regulados los flujos entre puestos por parte de los operadores en lugar de ser automáticos, mayor es la autonomía.

Es en las situaciones en las que el trabajo es más profesionalizado y aleatorio, en las que la autonomía es mayor, suministrando materia de debate que genera y consolida la comunidad productiva.

La herencia cultural es seguramente función de las historias individuales productoras de valores de identidades locales e ideológicas, pero está también determinada por las relaciones experimentadas en el medio laboral. Las culturas negociadoras de los profesionales que se benefician por sus propias capacidades y competencias de un reconocimiento social, otorgándoles toda libertad para afirmar sus diferencias y negociar sus alianzas, concurren al mantenimiento de una comunidad productiva que debe, no obstante, soportar el paso de los oficios tradicionales a las fórmulas profesionales emergentes. Las culturas de fusión y de retiro de no profesionales, son, por el contrario, sinónimo de comunidades de resistencia o de oposición habiendo desarrollado comportamientos contrarios a la cooperación característica de la comunidad productiva. Estas culturas han estado afectadas por los cambios:

amenazas sobre el empleo, reducción de los aumentos generalizados de salarios, acentuación de las diferencias entre las categorías socio-profesionales y disminución de las posibilidades de movilidad, desvalorización del «saber-hacer» adquirido en favor de los conocimientos abstractos. Todas estas evoluciones lejos de modificarlas han reforzado su tendencia a la dependencia, a la búsqueda de seguridad, al miedo a la iniciativa y, es precisamente en este mismo momento en el que se requiere su facultad de compromiso personal en un colectivo.

## 2.2. La importancia de las recomposiciones

Las nuevas condiciones de producción suponen adaptaciones diferentes según los modelos de empresas sobre las que se producen. Los análisis monográficos ponen de manifiesto los problemas de transición en la búsqueda de renovación o de cuestionamiento del modelo racional y de actualización del modelo profesional. Como complemento a estudios económicos (Aglietta et alii, 1984; Boyer y Coriat, 1987) y sociológicos (Hollard, 1990; Ey-reaud, D'Iribarne, Maurice, Rychener, 1986) que analizan los principios de un nuevo modelo productivo, este artículo está basado en la comprensión de las construcciones de coherencias que asumen conjuntamente los fenómenos de continuidad y los procesos de transformación en los sistemas productivos obligados a asumir al mismo tiempo la responsabilidad de reproducción e innovación. Más que un cuerpo de principios genéricos configuradores de un nuevo modelo de empresa, se trata aquí de aislar los elementos de articulación entre los modelos antiguos y las nuevas

exigencias productivas con el fin de detectar cuales son las claves de transición. El seguimiento de los procesos sociales de internalización de las nuevas exigencias muestra que ciertos principios —unánimemente priorizados en un nuevo modelo productivo—, como el consistente en asegurar una calidad elevada a un precio razonable, evolucionan de manera diferente según los modelos productivos sobre los que se incorporan.

En el modelo racional, la restricción básica es conseguir simultáneamente la diversificación de productos y limitación de costes. Para demandas sostenidas a largo plazo y ciclos de productos amplios, las economías de escala siguen siendo importantes. La concentración y la especialización de las actividades están destinadas a aumentar cuotas de mercado, lo que condiciona el alcance de la automatización, en sí misma factor de reducción de costes. La producción en masa puede efectuarse en un número restringido de actividades y una gama de productos más diferenciada, obtenida mediante modificaciones finales realizadas en grupos de componentes estandarizados. En esta configuración es posible hablar de flexibilidad dinámica (Coriat, 1988) o de automatización flexible (Aglietta et alii, op. cit.). En el modelo profesional la restricción atañe más a la especificación del producto en mercados inestables donde la reputación y la aptitud técnica cuentan más que los precios aplicados a clientes cuyo número es reducido y con los cuales las relaciones son duraderas. En este caso, cabe hablar de especialización flexible (Piore, Sabel, op. cit.). Aunque los estudios monográficos no permiten pronunciarse sobre su peso respectivo, sí indican, sin embargo, que las políticas seguidas por las empresas no pueden ya ser resumidas por cualquiera de estas

estrategias, existe una coexistencia de las mismas en función de los modelos de los que emergen las empresas.

La importancia de la dimensión diacrónica no puede ser relegada en una aproximación sincrónica. Las nuevas coherencias buscadas no pueden ser abordadas sin tener en cuenta los modelos a los que se han vinculado las empresas en su historia. El alcance y las limitaciones de los cambios sólo pueden ser comprendidas en referencia a las características de las estructuras preexistentes.

La puesta en perspectiva histórica propia a cada empresa encuentra un eco a nivel más general.

En el siglo XIX se produce una elección social entre dos concepciones de producción de bienes, imponiéndose el modelo racional en detrimento del modelo profesional. Este último, basado en la producción de oficio, buscaba la mejora de la expresión productiva. El progreso tecnológico podía reforzar la cualificación de los obreros permitiendo consagrar el «saber-hacer» a realizar productos más variados gracias a máquinas de utilidades múltiples. Con equipos que facilitaban los cambios de serie rápidos y poco costosos en una misma gama de bienes, y cambios en los materiales trabajados y operaciones efectuadas, se trataba de producir gamas amplias de productos dirigidas a mercados muy diferenciados. El modelo racional se ha elaborado a partir de una voluntad de reducción de costes por la llegada de la producción en masa. El progreso tecnológico hizo posible la sustitución del saber-hacer de los obreros por útiles o herramientas, las actividades manuales se descompusieron en tareas sencillas susceptibles de ser realizadas por máquinas especializadas con una

gran fiabilidad y rapidez de ejecución, además de la posibilidad de un proceso de aprendizaje acelerado. Se trataba de producir volúmenes importantes de un conjunto de bienes obtenidos a partir de la estandarización de sus componentes para satisfacer segmentos de mercado determinados, apoyándose en la coordinación gerencial para la concepción y programación de tareas y flujos. Los altos costes fijos eran compensados por el descenso en el coste unitario a medida que aumentaban las cantidades producidas, lo que incitaba a la estabilización tanto del mercado como del trabajo.

Se instaura un dualismo industrial en el que el modelo profesional ha subsistido, estando muy eclipsado por la difusión del modelo racional. La producción de oficio se ha constreñido a un papel de complemento de la producción en masa en la que ya se constató una dinámica de crecimiento.

El nuevo sistema de realización industrial obliga a la búsqueda de compromisos entre el objetivo de productividad —propio del modelo racional— y de flexibilidad —propio del modelo profesional—. El abanico de posibilidades está abierto:

- los dos modelos se oponen menos en tanto que no constituyen los dos polos de un conjunto único que puede ser calificado de «industrializado-singularizado» (d'Iribarne, 1989) puesto que siguiendo las normas industriales, conjuntos productos-servicios, cada vez más diferenciados, son también observados; entre estos dos polos se desarrollan modelos mixtos;
- las formas de flexibilidad son diversas —cuantitativa, interna o externa, o cualitativa—, y las

empresas disponen de un margen de maniobra para decidir las que priman. Para las empresas estudiadas que han optado, total o parcialmente, por una flexibilización cualitativa, alimentada por diferentes modalidades participativas, las nuevas exigencias productivas se traducen en la búsqueda de comportamientos del trabajo que postulan la existencia de una comunidad productiva. La adhesión está llamada a reemplazar tendencialmente el control jerárquico, considerado inoperante por la naturaleza de las capacidades a movilizar.

Esto explica un cambio profundo: el modelo profesional durante largo tiempo considerado como un superviviente del pasado llamado a desaparecer, se ve revalorizado por la reserva cultural comunitaria que se ha conservado. Se hereda de comunidades productivas sustentadas en un oficio, que aunque deban evolucionar, representan experiencias cuya utilidad está nuevamente atestiguada. En el modelo profesional, tanto la herencia cultural de los agentes como la estructura de la organización del trabajo generan comunidad productiva. El modelo racional, por el contrario, hereda formas comunitarias estructuradas en torno a la oposición y a la protección, que son, en gran medida, antinómicas a las pretendidas. Es en este sentido en el que el modelo profesional es reactualizado en las condiciones modernas de producción. Falta todavía ponerse de acuerdo en cuanto al sentido de esta reactualización industrial. Si la proporción de mano de obra cualificada disminuye en el conjunto, la totalidad de estos puestos de trabajo no están en disposición de profesionalizarse; son, más bien, los comportamientos exigidos, tanto a la mano de obra cualificada como a la no cualificada, los

que se aproximan a aquéllos puestos en marcha tradicionalmente en el universo profesional.

La reactualización del modelo profesional se centra más en la pertinencia de comportamientos ligados a este modelo —autonomía, iniciativa, percepción global del procedimiento— que en el contenido de los oficios en los que este modelo se encarnó, puesto que éstos se encuentran transformados por la innovación técnica. El problema de la creación de nuevas formas de regulación social, articuladoras de la comunidad y de la sociedad, parece más fácilmente resoluble en aquellas empresas derivadas del modelo profesional que en aquéllas provenientes del racional marcado por la compartimentación. Sin embargo, esta constatación no es suficiente para precisar cuales son los medios idóneos para actuar en este sentido. Sería conveniente volver sobre esta cuestión de los medios de articulación entre comunidad y sociedad después de haber señalado la importancia de la recomposición de las relaciones entre comunidad y sociedad en el seno de la empresa.

### **3. NEO-GESTIÓN O DEMOCRATIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Las dos fórmulas se oponen en cuanto a sus consecuencias societarias. La primera apuesta por la vía de una nueva forma de gestión, la segunda por la democratización de las relaciones sociales en la empresa.

La primera fórmula intenta generar la adhesión mediante la puesta en marcha de la participación organizativa y cultural para mejorar la preparación a la decisión en los grupos primarios y aumentar la

identificación con la empresa. Sus esfuerzos, centrados en la participación organizativa y cultural, no tienen apenas incidencia en la participación institucional que permanece en lo esencial inalterada en su contenido y sus formas. Se introducen nuevas fórmulas de participación directa sin que el campo de la participación representativa se vea afectado. Diferentes grupos de trabajo, sean grupos de calidad, de progreso u otros, son impulsados para alcanzar objetivos de competencia y calidad mediante métodos de análisis y reflexión colectivos. Formas de participación cultural reagrupadas en torno al tema genérico del proyecto de empresa las completan para hacer emerger el compromiso individual indispensable a la eclosión de las capacidades colectivas. Con este objetivo, las políticas de retribución, reconocimiento, movilidad profesional y funcional y de formación se han sofisticado y han sido enmarcadas a través de acciones de información y comunicación. La participación organizativa y cultural alimentan una política de gestión de recursos humanos realizada para ordenar o corregir las restricciones derivadas de los polos mercados-productos y técnicas-organizaciones. Emergen aquí los esfuerzos y límites de la gestión de los recursos humanos, cuyos métodos se han refinado extremadamente, cuando dicha gestión está compartimentada en relación a otras funciones y obligada a diversificarse para acompañar políticas que se le imponen. Genera una concepción pedagógica de lo social en la cual, la consideración de las regulaciones comerciales y técnicas oculta la regulación política propia a todo grupo humano organizado.

Para forzar el acuerdo, la salida del taylorismo puede efectuarse a través de un taylorismo participativo: la motivación de los ejecutores, se supone, fluirá de la

aplicación de técnicas apropiadas, la dicotomía entre concepción y ejecución perdura pero los que detentan la parte conceptual amplían su rol para englobar, además de la determinación y el control de puestos y tareas, la explicación del carácter racional de las formas adoptadas por esta división social del trabajo, consecuencia del enfrentamiento competitivo. El racionalizador usual de las relaciones humanas viene a mejorar la organización científica del trabajo, se retoma la tradición del paternalismo adornada con los atributos de la modernidad. La negación institucional de los subgrupos surgidos de la división del trabajo está destinada a imponer la empresa como espacio principal de pertenencia. La sumisión a las restricciones provenientes del exterior reduce la participación a una contribución personal en un marco consensuado y asimila implicación a persuasión, las necesidades empresariales son las que rigen, se convierten en ley.

La negociación colectiva se sitúa en el campo social tradicional, la participación directa se inserta entre las herramientas de gestión y sólo se preocupa de la preparación de las decisiones. Las reglas son establecidas por la dirección que detenta el control de la constitución del sentido u orientación en un universo formal.

La segunda alternativa consiste en procurar un reconocimiento institucional a los diferentes grupos-agentes que componen la empresa. Se prevén a la vez espacios de expresión para estos grupos-agentes y espacios de elaboración de compromisos entre estos grupos gracias a las interacciones entre participación organizativa, cultural e institucional. Generalizadas o localizadas, formalizadas o espontáneas, las formas de participación conciernen a los grupos primarios y articulan las relaciones entre éstos y los grupos secundarios.

En la participación organizacional, a los grupos semi-autónomos o la participación habitual se añaden reuniones generales regulares para toda la empresa y por servicio o taller, permitiendo tratar cuestiones diferentes a las reguladas a medida que transcurre el trabajo, permitiendo proceder a una información descendente y someter a aprobación por parte del personal de las decisiones importantes. Es necesario que estos tiempos de reflexión y de concertación sean considerados como un derecho abierto a todos para que la participación organizacional supere la ejercida durante el trabajo. Si este derecho es reconocido formalmente por una regla escrita o por la costumbre, se amplía el campo de la participación institucional y se refuerza la presencia de una representación del personal cuyo papel puede extenderse hasta la intervención en los problemas económicos y la cogestión de los problemas sociales. La participación cultural se inscribe en una política de empleo y de remuneración igualitaria, la ausencia de diferencias de estatutos puede sustituirse por un derecho de diferenciación de los asalariados en la contratación, la reducción de la escala de salarios puede estar adornada de interés colectivo. A estas ventajas «caseras» pueden añadirse formas de cooptación de los cuadros más cualificados y posibilidades de formación técnica y económica accesibles al conjunto de asalariados. Algunas de estas disposiciones pueden entrar en el dominio de la participación institucional cuando son ratificadas por el personal a través de sus representantes, en el marco de las estructuras donde representantes del personal y de los cuadros más cualificados pueden coincidir. En esta fórmula las proximidades entre los tipos de participación son fuertes, estando la

frontera entre ellos en función de su grado de formalización. Estas conexiones son atestiguadas por los procesos sociales puestos en marcha en las situaciones de cambio tecnológico, la compra o reemplazamiento de máquinas asocia las personas implicadas por el nuevo equipamiento. El trabajo en grupo es solicitado para visitas de información o inspecciones realizadas por todo el grupo o por las personas nominadas por éste, para el establecimiento de un pliego de condiciones en relación a los proveedores, la concepción de un programa de formación, y en fin, para las operaciones de regulación y de puesta en marcha con los técnicos. Los problemas planteados al conjunto del colectivo por la introducción de nuevas tecnologías son remitidos a la negociación colectiva que trata de la actualización de las cualificaciones y remuneraciones integrando los datos suministrados por el personal enfrentado al cambio. Este método se establece a partir de las prácticas de trabajo analizadas por los implicados para deducir de ello las inversiones materiales e inmateriales, de máquinas y de formaciones. Este dispositivo de experimentación socio-técnica cuestiona los procedimientos usuales de innovación tecnológica y de formación profesional. En lo que concierne a los periodos de crisis, la participación permite obtener formas de flexibilidad cualitativa internas que pretenden evitar el recurso a formas de flexibilidad cuantitativa externa: la polivalencia, la modulación de horarios y remuneraciones son utilizados prioritariamente como ajustes temporales para limitar los riesgos de pérdida de empleo en periodos de descenso de la carga de trabajo.

Las formas contractuales que adopta la asociación incrementan su credibilidad en la relación comunitaria. Es por lo que esta alternativa ofrece una implantación

más sencilla cuando se apoya en una pertenencia anterior a la empresa, se trate de un espacio local de identidad o de una ideología común a todos los miembros de la empresa.

Existe acoplamiento entre las dos corrientes racionalizadoras, profesional y democrática (Sansaulieu, 1987). Las sociabilidades colectivas propias del modelo profesional conjugadas con las capacidades de ajuste y de creatividad propias al modelo democrático son movilizadas para reaccionar frente a las contingencias de la vida económica. La diferencia entre esta alternativa y la primera radica en *la elaboración colectiva de reglas*. En la primera el movimiento de recomunalización de la empresa no afecta a la elaboración de reglas que son deducidas del respeto a las obligaciones legales y las prerrogativas gestionarias. En la segunda, por el contrario, las reglas no son elaboradas solamente en el marco de la negociación colectiva y de gestión sino que lo son en uno más amplio. Dicho marco engloba, ciertamente, la negociación colectiva o participación institucional, que define reglas formalizadas de alcance general, es decir, concernientes al conjunto del colectivo, pero engloba también la participación organizativa y cultural en el sentido de que ellas elaboran las reglas rutinarias, no negociadas pero identificadas y aceptadas como principios que gobiernan la vida de los subgrupos o las relaciones entre el conjunto del colectivo y la empresa. La gestión incluye el esfuerzo de integración de las diferentes reglas en un cuerpo común coherente.

Según la terminología de Eymard-Duvernay y Thévenot (1983), la participación puede ser considerada como una inversión de forma. Las diversas modalidades de la participación traducen formas de reconocimiento, de elaboración

y de utilización de competencias de los miembros de la empresa; contribuyen a la puesta a punto del trabajo en dos niveles complementarios:

- el de los grupos primarios en los que se realiza la producción a través de intercambios de información, es donde se elaboran las nuevas profesiones en las que se inscribe la participación organizacional, eventualmente favorecida por una participación cultural;
- el de las relaciones entre grupos asociados a las actividades de coordinación a nivel de la empresa a través de la participación representativa o institucional.

En la primera de las alternativas analizadas el movimiento de recomunalización de la empresa se traduce en la difusión de la participación en los grupos primarios. Las reglas son fijadas por la dirección y por una negociación colectiva cuyo ámbito está determinado por leyes y reglamentaciones que provienen del entorno. La negociación institucional de los subgrupos surgidos de la división del trabajo, la autonomía de la relación de asociación contribuyen a afirmar la pertenencia a la comunidad de la empresa, única susceptible de englobar las micro-comunidades técnicas constituidas en la actividad del trabajo colectivo en el seno de los grupos primarios. La recomunalización se convierte en la producción de una ideología de consenso para generar la adhesión y movilizar contra la agresión exterior.

En la segunda alternativa, las articulaciones entre las diferentes modalidades de participación, tanto en el seno de los grupos primarios como en sus relaciones, definen empíricamente los modos de reactualización de los compromisos sociales necesarios a la

producción. Las imbricaciones entre modalidades participativas permiten superar los obstáculos propios a la participación institucional afectada por la crisis de la representación y los propios a la participación organizacional o cultural limitada por la atomización entre individuos y grupos primarios; en este caso, renuevan la aproximación de la democracia en empresa.

Las dos alternativas perfilan las líneas comunes entre las dos concepciones de la recomunalización concernientes al poder. En la segunda es asumida una dimensión política que queda ocultada en la primera donde la democracia se reduce al consenso, con arreglo a la ilusión inherente al liberalismo según Rosanvallon (1989). En la primera alternativa la relación societaria es independiente de la relación comunitaria. En la segunda, relación societaria y comunitaria se revelan interdependientes en un proceso de elaboración ascendente de las reglas: la expresión de grupos de pertenencia, la confrontación de estas expresiones, las decisiones validadas colectivamente son garantizadas institucionalmente. Así, si las fórmulas elegidas para la participación son consideradas como herederas de una cultura de empresa que ellas entrañan, ponen en evidencia dos acepciones de la cultura de la empresa. En la primera alternativa, la cultura es prescrita por la dirección única legitimada a promulgar una identidad común global frente a una participación restringida a los problemas locales o puesta al servicio de esta identidad. En la segunda, la participación incluye negociaciones entre diferentes grupos-agentes, los arbitrajes de gestión tienen que inspirarse y prolongar los valores contenidos en el colectivo para reforzar la cultura de la empresa en una

tensión continua con las presiones económicas y los juegos estratégicos.

Si la recomunalización puede significar, bajo ciertas condiciones, una democratización de la empresa, pueden hacerse, no obstante, algunas advertencias de carácter general sobre las oportunidades de las PYME y de las grandes empresas a inscribirse en este movimiento y sobre las cuestiones que plantea a los sindicatos.

#### **4. LAS OPORTUNIDADES QUE PRESENTAN CIERTAS PYME**

La producción de una regulación social y jurídica propia a la empresa mediante la invención de reglas, minoritaria en relación al desarrollo de la gestión de los recursos humanos, ha sido observada en las PYME. No debiera pensarse que éste es un rasgo común al conjunto de las PYME sino que conviene, más bien, explicar porqué, cuando surge, se da en ciertas PYME atípicas.

La categorización en pequeñas y medianas empresas, por una parte, y grandes empresas, por otra, exige cierta prudencia por razones ya mencionadas, pero como resultado de la comparación de los estudios de casos pueden mencionarse ciertas características discriminantes, que modifican el proceso de recomunalización según se produzca en empresas grandes o pequeñas. Aunque no haya relación directa entre tamaño y modelo de empresa, se constata que las empresas del modelo profesional son más numerosas entre las PYME: en este modelo las economías de escala son inexistentes, mientras que el modelo racional impulsa hacia el aumento del tamaño de las empresas que lo adoptan. Las PYME tienen, asimismo, mayores posibilidades de reorientarse

hacia el modelo profesional a partir del modelo racional o mixto porque la intensidad de capital es aquí menos elevada en promedio, lo que confiere una adaptabilidad al modo de producción a pesar de la frecuente falta de fondos propios; además, son menos enmarcables en un esquema de clasificaciones, producto de la sedimentación de diversos estratos de negociación formalizada en las grandes empresas burocratizadas, asimismo, están menos sometidas a lógicas estrictamente financieras antes ya mencionadas. Esto no impide que ciertas grandes «empresas informacionales» en las que el tiempo de trabajo específicamente «productivo» llega a ser marginal, se aproximen fuertemente, según las observaciones ya citadas (Alter, 1989), al modelo profesional. La dimensión de las grandes empresas explica que la memoria colectiva se circunscriba la mayor parte del tiempo a lo informal del grupo de trabajo, mientras que en las PYME engloba elementos que conciernen a la vida de la empresa debido a la proximidad del entorno, en especial de los clientes. De ahí la importancia de comprender la propensión a implicarse en la empresa, la participación cultural particularmente desarrollada en las PYME bajo la forma de acontecimientos que se inscriben en las memorias puesto que rompen con la división del trabajo y constituyen vectores de transversalidad en las relaciones sociales, como la movilización colectiva en periodo de crisis para superarla y defender el instrumento de trabajo.

Cualquiera que sean sus estatutos, ciertas PYME conjugan la participación directa en el trabajo con una participación en la gestión, a la vez directa y representativa. Su tamaño favorece la organización de la circulación de cuestiones de orden general que afectan

al conjunto de la empresa. El reforzamiento de la identidad colectiva de equipo, adquirido gracias a la participación en el trabajo es prolongada en estas PYME, por el reforzamiento de la identidad colectiva de la empresa que permite la participación en la gestión. Esta experimentación de un acoplamiento entre participación en el trabajo y en la gestión constituye una de las originalidades de las PYME. Sin olvidar que se encuentran entre las PYME reservas culturales de comunidad debidas a los lazos sociales tejidos entre sus miembros dentro y fuera de la empresa. Sus potencialidades son acrecentadas cuando las relaciones extraprofesionales profundizan las relaciones profesionales. El devenir de la recomunalización depende de la relación socio-histórica de los asalariados con su empresa desarrollada en el medio local particular. En este sentido, las PYME reúnen fuerzas que le son propias, aunque deben ser moderadas en base a debilidades como las relativas a los medios reducidos asignados por regla general a la formación continua. Teniendo en cuenta el débil nivel de formación inicial de su personal, el problema de relación de las PYME con la formación queda puesto de manifiesto tanto en términos de análisis de necesidades como en términos de capacidad de financiación.

Parece, en todo caso, y es el principal mensaje de esta primera parte que, más allá de las formas de neo-gestión, existe en el núcleo de los funcionamientos de empresa senderos de democratización trillados cuasi-clandestinamente por un cierto número de PYME europeas. Esta constatación permite pensar que sería lamentable que el debate sobre la posibilidad de un escenario de democracia salarial (Coriat, 1990) se quede estancado en éstas. Este debate no puede ser ilustrado únicamente, como

es sin embargo lo usual, por las referencias americanas (proyecto Saturno) y japonesas (empresa J) en tanto que el primer caso se resume en una concepción basada en la renovación de la participación representativa y el segundo en una concepción basada en

el dinamismo de la participación directa cuando justamente las prácticas de las empresas europeas establecen los límites de una democratización que reside, a nuestro entender, en la articulación entre participación representativa y directa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGLIETTA, M., ANDREE, C., BOYER, R., LEBORGNE, R., DELORME, R., RALLE, P. y PETIT, P. (1989J): *La seconde transformation. Trajectoires du capitalisme contemporain*. Paris: Eonomica.
- ALTER, N. (1989): «Logiques de l'entreprise informationnelle», *Revue française de gestion*, juin-juillet-août.
- BOYER, R. Y CORIAT, B. (1987): *Is anew mode of development emerging? From technical flexibility to macro-stabilization: a tentative analysis*, CEPREMAP, roneo.
- CORIAT, B. (1988): *Flexibilité technique et production de masse. De la spécialisation flexible á la flexibilité dynamique*. Communication au colloque international sur la théorie de la régulation, Barcelona.
- CORIAT, B. (1990): *L'atelier et le robot*. Paris: Bourgois.
- D'IRIBARNE, A. (1989): Exposé dans le cadre du projet de recherche *Facteurs de croissance et emploi*, ARES, Analyse recherche économique et sociale, CFDT.
- EYMARD-DUVERNAY, F. y THEVENOT, L. (1986): «L'économiste et son modele, Conventions économiques», *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*. Paris: PUF, n.º 29.
- EYRAUD, F., D'IRIBARNE, A., MAURICE, M. y RYCHENER, F. (1986J): *Des entreprises en mutation dans la crise, apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs*. Aix-en-Provence: LEST.
- GAUTRAT-MOTHE, J. (1989): «Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire», en *Participation et changement social dans l'entreprise*, D. Martin de. Paris: L'Harmattan.
- HOLLARD, M. (1990): *Facteurs de croissance et emplois*, Audition ARES-CFDT, roneo.
- MINTZBERG, H. (1982): *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les Editions d'organisation.
- PIORE, M.J. y SABEL, C.F. (1984): *The second industrial Divide*, Possibilities for Prosperity. New York: Basic Books.
- ROSANVALLON, P. (1989): *Le libéralisme économique*. Paris. Le Seuil, 2ème édition.
- SAINSAULIEU, R. (1977): *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- SAINSAULIEU, R. (1987): *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Dalloz.
- TONNIES, F. (1977): *Communauté et société*. Paris: Retz.
- WEBER, M. (1971): (1ère éd. 1921) *Wirtschaft und Gesellschaft*, traduction française utilisée: J. Freund et al. *Economie et société*. Paris: Plan.