

---

# EL TALLER Y EL ROBOT

---

**Ensayos sobre el fordismo  
y la producción en masa en la era  
de la electrónica**

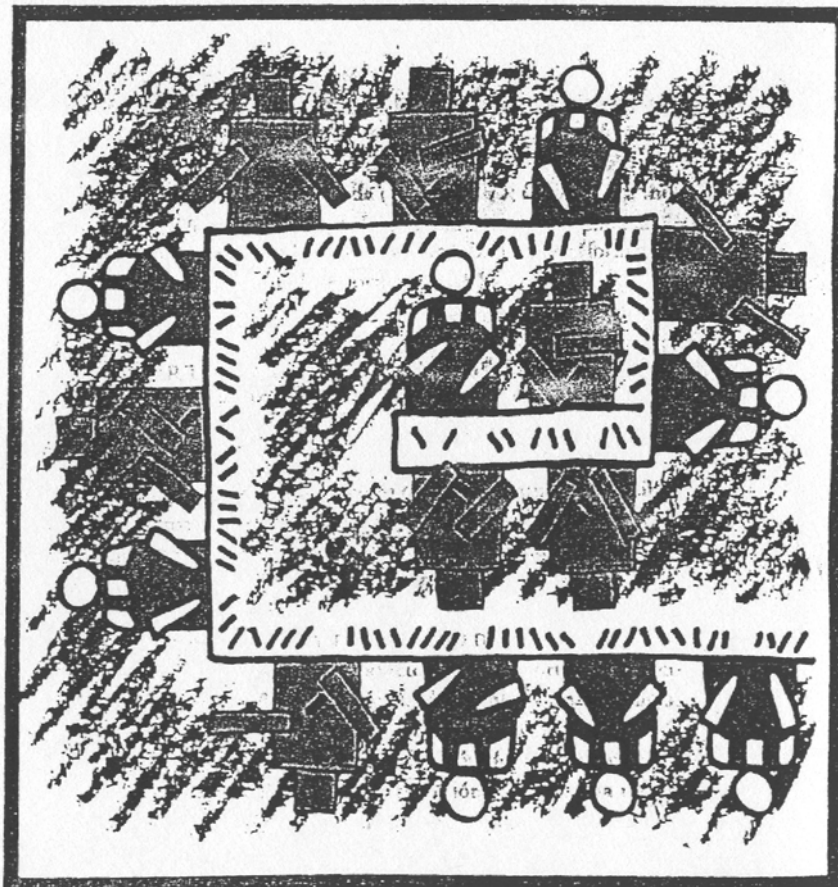
---

**BENJAMIN CORIAT**

---

 **siglo  
veintiuno  
editores**

3a. edición



## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| PREFACIO: LOS INGENIEROS DEL TIEMPO .....  | 11  |
| PRÓLOGO: UNA NUEVA COYUNTURA HISTÓRICA .....   | 17  |
| <br>   |     |
| PRIMERA PARTE: TECNOLOGÍAS, MERCADO,<br>ORGANIZACIÓN .....   | 35  |
| <br>   |     |
| 1. LA NUEVA ELECTRÓNICA DE TALLER .....  | 37  |
| I. De la automatización de las fabricaciones a la información de los procesos, 39; II. La tercera era de la automatización: una revista de las tropas, 51; III. Integración y flexibilidad: una nueva trayectoria tecnológica, 60  |     |
| <br>   |     |
| 2. LOS TALLERES DEL POSFORDISMO .....  | 68  |
| I. Entre innovaciones tecnológicas e innovaciones organizacionales, 69; II. Lo más sencillo: la línea fordiana automatizada (forma I), 71; III. La aportación de la logística: la línea asincrónica de montaje o línea tayloriana informatizada (forma II), 75; IV. La línea integrada flexible (forma III), 80; V. Las revoluciones de la planeación y de la administración de los insumos: Kan-Ban y MRP (forma IV), 83; VI. Una gran variedad de formas... , 95 |     |
| <br>   |     |
| SEGUNDA PARTE: LAS MUTACIONES DEL SISTEMA<br>PRODUCTIVO FORDIANO .....   | 99  |
| <br>   |     |
| 3. MICROCONOCIMIENTOS .....  | 101 |
| I. Una visión elemental de los efectos de la automatización flexible, 101; II. Ahorros de organización, 106; III. Economía de escala y firmas multiproductos, 117; IV. Economías de aprendizaje: las ventajas dinámicas de las tecnologías flexibles, 126  |     |
| <br>   |     |
| 4. ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE Y FLEXIBILIDAD DINÁMICA .....  | 142 |
| I. "Economías de variedad" y productos de ciclos cortos: el principio de especialización flexible. 145; II. Economías de experiencia, repetición procedimiento-producto y principio de flexibilidad dinámica, 154; III. Socios y redes: la modificación de las relaciones entre empresas. 161; IV Fordismo y producción en serie: una reconsideración, 167   |     |

|   |     |
|---|-----|
| TERCERA PARTE: MODERNIZACIONES . . . . .  | 177 |
| 5. LAS METAMORFOSIS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO . . . . .  | 179 |
| I. Un efecto de desplazamiento: el trabajo Concreto redistribuido, 180; II.<br>Un efecto de reclasificación, 187; III. Un efecto de organización: figuras<br>obreras del postaylorismo, 197; IV, modelos contrastantes, 207   |     |
| 6. LAS NUEVAS CODIFICACIONES DE LA RELACIÓN SALARIAL . . . . .  | 209 |
| I. Estados Unidos: o el imposible intercambio de rigideces contra flexibili-<br>dades, 210; II.. La RFA: una relación salarial establecida en torno a la<br>competitividad externa, 222; III. Relación salarial, relación de empleo y .<br>. normas de consumo, 232 |     |
| EPÍLOGO: LA GRAN TRANSICIÓN . . . . .   | 241 |
| BIBLIOGRAFÍA . . . . .  | 259 |

PREFACIO  
"LOS INGENIEROS DEL TIEMPO"

Ese techo tranquilo, de palomas surcado,  
entre pinos y tumbas palpita, deslumbrado.

P. VALÉRY *El cementerio marino*

Hay un tema de la ciencia ficción contemporánea que siempre me ha fascinado. En las primeras novelas de G. Klein especialmente, ese tema es recurrente.

Helo aquí: en los confines del futuro y del tiempo, a orillas de la playa, entre mar y horizonte, allí donde todos los caminos se mezclan confusamente, y donde ya nada tiene lugar, seres inciertos velan. Deben realizar una formidable tarea. Entre todos los desarrollos históricos posibles, deben vigilar no dejar abiertos sino los caminos que conducen hasta ellos. La menor desviación y helos allí existiendo, sin duda, pero devueltos a un pasado donde ya no hay eternidad. Ni vigilia.

Disponen de algunas tropas, escuadrón obsoleto, al que a veces toca ejecutar las misiones más sutiles desplazándose en el pasado. Cuando los posibles se mezclan y vacilan, hay que ayudar a que sólo algunos de ellos se revelen. Entonces los grandes caminos en que el tiempo mismo se ha confundido son trazados de nuevo. Esos son: los ingenieros del tiempo.

De ellos depende, finalmente, que a través de mil y un caminos, el tiempo se transforme sin cesar en futuro. Los ingenieros del tiempo no son superhombres: los hay buenos, los hay malos. Y, como actúan allá, en el lejano pasado de los futuros posibles, civilizaciones se hacen o se deshacen, seres nacen y mueren...

Fin de la fascinación.

En cuanto a nosotros, estamos consagrados al presente. Momento particular en el que de la herencia nace el futuro pues el presente, después de todo, no tiene tan poco alcance. Sobre todo cuando —y es la certidumbre que anima cada página de este libro— el presente se infla y se distiende, para entregar en el seno de los peores avisos también algunos mensajes de promesas verdaderas.

## PRÓLOGO

### UNA NUEVA COYUNTURA HISTÓRICA

El virgen, el vivaz, el hermoso presente  
pretende destrozarnos con un ebrio aletazo  
el lago olvidado y duro que su escarcha encuentra  
¡el glaciar transparente de vuelos que no huyeron!  
S MALLARMÉ, *Poesías*

Desde luego hubo precursores, pero si lo que nos preocupa es captar el momento de la entrada irreversible de la electrónica en el taller, las cosas están claras. En la segunda mitad de la década de los setenta es cuando el robot - objeto rey de la nueva automatización- asegura un vigoroso avance que ya no se desmentirá: sólo algunos cientos de robots están en actividad en 1974, varias decenas de miles en 1989.<sup>1</sup> Y eso para no mencionar la inmensa logística informática o electrónica, en la cual se apoyan autómatas y gobernadores programables u otras calculadoras y computadoras industriales, que pilotean en tiempo real las trayectorias de las bandas transportadoras o hacen entrar en acción, con milisegundos de diferencia, las herramientas de las máquinas.

Sospechamos que semejante avance, semejante invasión de la lógica y del orden del taller, no son ni causa única ni explicación simple. Para dar cuenta de esta mutación, hay que invocar un conjunto de historias, de trayectorias y de determinaciones. Para aclarar las cosas e introducir un principio de lectura y de interpretación, diremos que en la segunda mitad de la década de los setenta tres historias conexas, pero cada una con su temporalidad propia, convergen para asegurar este impulso y este avance sin precedente de la electrónica como herramienta de producción.

<sup>1</sup>. La AFRI (en Bulletin de AFRI, Asociación Francesa de Robótica Industrial. 4, Place Jussieu, 75252, París. CEDEX 05) así como la revista *Axes Robotique* anualmente publican en Francia estadísticas nacionales e internacionales sobre la difusión de los robots. Nos podremos referir útilmente a ellas para apreciar el rápido crecimiento del parque de robots instalado.,

La primera de esas historias es, por encima de todo, la de la forma, la del empleo y la de la disciplina industrial tal como se expresa y se entabla en las técnicas de organización del trabajo.

La electrónica toma aquí un relevo, el del taylorismo, cuya legitimidad está quebrantada y que, desde fines de la década de los sesenta, comienza a aparecer como una inmensa máquina consumidora de tiempos muertos. El concepto simple y rústico de la división y de la hiperfragmentación del trabajo, hasta entonces totalmente hegemónico, se ve sustituido por el florecimiento de una práctica y muy pronto de conceptos nuevos en materia de organización del trabajo.

La segunda historia se alimenta de la primera, pero la rebasa, y en parte la determina. Es la de los comportamientos y las estrategias de valorización de los capitales seguidas y desarrolladas por las empresas, es decir también de las formas de competencia que se forman y se deshacen en este enfrentamiento permanente que constituye la economía llamada de "libre empresa". Tras una larga fase de mercados crecientes y solicitantes de productos estandarizados, el periodo posterior a 1974-1975 va a marcar la entrada en la era de los crecimientos más lentos y de la diferenciación. *La era de la competencia por la calidad, la era de los productos especificados y de la fabricación por lotes.* También aquí la electrónica, la flexibilidad en el uso de los equipos que ésta hace posible, encontrarán un espacio para desplegarse a gran escala.

Finalmente, la tercera historia es de orden científico y técnico. Es la historia conjunta de la computadora y del autómatas industrial llegados de los confines de lo imaginario, y de lo más vivo de las preocupaciones humanas, desde el momento en que, por lo menos, el factor en juego es la reducción de la dificultad y del esfuerzo. La guerra, el florecimiento de innovaciones a las que da origen, *el matrimonio de la electrónica y la mecánica —"la mecatrónica"*, dicen los japoneses—, así como los desarrollos de la informática de producción, van a converger para que se asegure el desarrollo de un potencial técnico sin precedente, utilizable en combinaciones productivas y formas de organización nuevas.

Describamos brevemente estas tres historias, esas tres determinaciones y las condiciones de su convergencia. Una claridad nacerá de ello en el punto en el que estamos, y donde comienza, con la era de la electrónica industrial, la entrada en una coyuntura histórica nueva.

## 1. ORGANIZACIÓN: EL SURGIMIENTO DE NUEVOS CONCEPTOS

En 1990 parece que se ha dicho todo, o casi, de la crítica al taylorismo. Señal de los tiempos: el “Adiós a Taylor” se convirtió en un párrafo obligado para quien —con alguna credibilidad— desea hablar sobre las organizaciones del futuro y “la fábrica del mañana”

En poco más de una década, ¡cuánto camino recorrido! El maestro estadounidense —decenas de años de enseñanza, de minucia, de normas en todo el mundo copiados y vueltos a copiar— barrido así, y tan rápido! Sin duda fue demasiado honor pero ciertamente hoy es demasiada indignidad...

Tendré la ocasión de mostrar que Taylor, o al menos el corazón de su enseñanza, sigue presente y bien vivo en el centro de los dispositivos complejos supuestamente más “modernos” y más sofisticados. La electrónica, por desgracia demasiado a menudo todavía, sólo es introducida como soporte al servicio de las técnicas más tradicionales de intensificación del trabajo. Sin embargo, también es cierto que al comienzo de la década de los ochenta cierta historia se termina. La del paradigma centrado en los principios taylorianos y fordianos, piedra angular de todas las organizaciones del trabajo hasta nuestros días, y que estipula que la eficacia y la productividad dependen centralmente de un trabajo fragmentado y distribuido a lo largo de una línea, la cual se desplaza a ritmo rígido. Históricamente eficaz, en otra configuración por completo distinta de los mercados de trabajo y del sindicalismo, el taylorismo, considerado bajo su forma canónica y como sistema de conjunto, llega verdaderamente a sus límites.

| El punto importante, por lo que nos ocupa, es que su impugnación y su reexamen crítico dejan libre un inmenso terreno para la búsqueda de nuevas prácticas y de nuevos conceptos en organización. Terreno que apenas comienza a recorrerse.

Esta búsqueda de nuevos conceptos en organización, comenzada desde principios de la década de los setenta, es el primer suceso importante en el cambio de coyuntura general al que asistimos. En efecto, ayer como hoy el corazón de las investigaciones sobre organización sigue centrado en los principios más eficientes en materia de ahorro de tiempo en la producción; éste tiene que ver con las condiciones y las tasas de intervención de las máquinas, el modo de consumo productivo de la fuerza de trabajo o la administración de las materias primas y de las existencias. En todos estos puntos, las innovaciones organizacionales hoy son numerosas y de gran alcance. A lo largo de esta obra,

insistiremos abundantemente en las mil y una novedades *conceptuales*, ya constituidas o que sentimos que comienzan a brotar, y que renuevan a profundidad el pensamiento sobre organización, para hacerlo capaz de administrar sistemas ya esencialmente complejos.

Sin embargo, antes de entrar en detalle, desde el principio deben aportarse dos precisiones a propósito de la relación entre organización y electrónica del taller .

La primera consiste en recordar claramente que si el autómatas, el robot o la calculadora son indiscutiblemente soportes -a veces poderosos- para volver operativas nuevas organizaciones (tratándose por ejemplo de la puesta en práctica de nuevos principios en materia de organización de los flujos y de las transferencias, de conexiones entre máquinas y líneas de producción, o de la administración de las compras. ..), en ningún caso constituyen sustitutos de la actividad propiamente conceptual en que consiste el acto de concebir una organización del trabajo y de la producción. Taylor y posteriormente Ford fueron importantes por sus aportaciones en conceptos, o si se prefiere por sus *innovaciones organizacionales*. El taylorismo, independientemente de las mil y una aplicaciones alas que dio lugar a partir del tríptico: *especialización de las funciones, fragmentación de las tareas y medición de tiempos y movimientos*, hizo posible y utilizable para todos el concepto de organización del trabajo en tiempo asignado. A través del principio de la transportación mecánica de las piezas a lo largo de líneas concebidas para resguardar operaciones sucesivas, Ford aporta el concepto de tiempo impuesto.<sup>2</sup>

Así pues, que las cosas queden claras. Hay que distinguir cuidadosamente las *innovaciones organizacionales* de las *innovaciones tecnológicas* , y esta distinción esencial constituye una de las claves de la lectura fundamental que pretende aportar esta obra a la interpretación que propone de los cambios en curso.

<sup>2</sup> En el caso de esas dos series de innovaciones organizacionales, los soportes técnicos pueden ser de lo más variado. Por ejemplo. para la transportación en banda, es posible utilizar medios técnicos tan diferentes como corredoras sometidas a la simple fuerza de gravedad. a la energía hidráulica, térmica eléctrica. La electrónica en sí no añade nada al asunto. Lo verificaremos cuando recordemos cómo las primeras líneas. que utilizaban la electrónica. no eran de ningún modo innovadoras. Conceptualmente se trataba de líneas fordianas clásicas pero cuyas herramientas y bandas transportadoras .estaban administradas por medios informáticos o electrónicos.



La segunda precisión que deseamos aportar consiste en recordar que, en la concatenación de mutaciones a la que asistimos, las innovaciones organizacionales han precedido a las innovaciones tecnológicas. Siempre y cuando al menos, como es el caso aquí, por innovaciones tecnológicas se entiendan generaciones de medios de trabajo que incorporan la electrónica.

En efecto fue desde fines de la década de los sesenta, como respuesta directa a la crisis del taylorismo, cuando por iniciativa de las empresas, se desarrolló un intenso movimiento de experimentación y de investigación, cuyo objetivo era disminuir la vulnerabilidad de la cadena de montaje al ausentismo, al *turn-over* y más generalmente a las diferentes formas, larvadas o abiertas, de resistencia obrera.

Era la época llamada “de la humanización del trabajo”, bandera bajo la cual se desarrollaron mil y una innovaciones, y prácticamente en todos los países de capitalismo avanzado. A la distancia, debemos reconsiderar esta época y este episodio para apreciarlos en su justa medida. Desde ese punto de vista, hay que decir dos cosas.

La primera es para recordar que, en cuanto al objetivo proclamado, poner fin al trabajo deshumanizado, fragmentado y repetitivo, el periodo termina con un completo fracaso. Si bien hoy hay menos obreros especializados en el porcentaje de la población trabajadora, no debe imputarse en primer lugar a los métodos diversos de recomposición de las tareas, sino al desempleo que no ha dejado de extenderse, golpeando muy duramente a los sectores menos calificados y menos protegidos de la fuerza de trabajo social. Además, salvo raras y notables excepciones, a las que volveremos, allí mismo donde se introdujeron esas técnicas, ningún observador serio se atreve a sostener que la revolución anunciada de readaptación del trabajo “deshumanizado” verdaderamente tuvo lugar.

Sin embargo, es el segundo punto sobre el que hay que insistir, si bien el trabajo manual no ha sido “revalorizado”, por uno de esos rodeos que acostumbra la historia, la herencia que nos viene de este periodo no por ello deja de ser de considerable alcance. En efecto, el periodo lega el hecho —que hará época y en el cual viviremos aún mucho tiempo— de que nuevas pericias en materia de organización se constituyeron, desfasadas y a veces opuestas a los preceptos canónicos del taylorismo y del fordismo. Una nueva cultura técnica de empresa nació. Desde luego no surgió de la nada. Georges Friedman <sup>3</sup> informa cómo,

<sup>3</sup>. Cf. sobretodo *Le travail en miettes* (1978), Gallimard.

desde la década de los cincuenta, se habían realizado experiencias de reorganización de las tareas en la industria estadounidense. En la década de los sesenta, el enfoque llamado sociotécnico abrió por su parte fórmulas inéditas a la experimentación. Sin embargo, con el impulso de las luchas de los obreros especializados, la amenaza permanente de ruptura que significaban, al comienzo de la década de los setenta se da un cambio brusco. y las investigaciones sobre organización del trabajo «dan a luz» finalmente a nuevos principios, a nuevos conceptos.

Vayamos a lo esencial. Más allá del detalle de los experimentos y de su diversidad, se constituye un nuevo concepto general de organización -postayloriano- para la producción de muy grandes volúmenes, es decir allí donde la rigidez parecían ser más ineludibles. Descansa sobre tres principios interdependientes:

- \*distribuir el trabajo, ya no en puestos individuales y tareas fragmentadas, sino en «islotes» de trabajadores, en pequeños grupos que administran un conjunto homogéneo de tareas;

- \*romper el carácter unidimensional de las líneas de montaje y de fabricación, para concebir el taller como una red de minilíneas entre las cuales circula el producto siguiendo trayectorias que se han vuelto complejas;

- \*finalmente, reemplazar la banda transportadora de ritmo fijo por carretillas que se desplazan por la red con ritmos flexibles, y capaces de elegir -gracias a un sistema guiado por cables- en todo lo concerniente a tareas estándar, el alistamiento hacia las líneas correspondientes, o en lo tocante a tareas específicas, de encaminarse hacia las partes de la red especialmente concebidas para ellas. En pocas palabras, pasamos de líneas unidimensionales de ritmo rígido a organizaciones multidimensionales, en red y a ritmos flexibles.

Pongamos los puntos sobre las *ies*. Eso no tiene nada de «tecnológico». La innovación descrita aquí es, en esencia y principio, puramente organizacional. Prueba de lo cual es el hecho de que las primeras experimentaciones en ese sentido -de lo cual la fábrica Volvo de Kalmar constituye un arquetipo muy estudiado- son muy anteriores a la era de la informática industrial. Como mostraremos en detalle más tarde, esas experiencias apoyadas en conceptos nuevos liberarán un enorme potencial de productividad y, digámoslo, de flexibilidad en las organizaciones productivas. Sobre todo, es en ese tipo de base productiva donde la electrónica, que llega un poco más tarde, dará su plena medida. A partir de conceptos taylorianos, en esencia la electrónica no sólo habrá contribuido a una rigidez suplementaria del taller.

De esta manera, sostendremos que es una nueva ingeniería organizacional la que se ha constituido allí. Con el tiempo no cesará de alimentarse en las fuentes y los orígenes más variados, recibiendo sobre todo la aportación de los conceptos de la tecnología de grupo. Hoy, llegado el tiempo del "modelo japonés", la que opera es la revolución del «justo a tiempo» y de las organizaciones «de flujos tensos», modificando lo que aun quedaba de los credos clásicos de la escuela estadounidense tayloriana y fordiana.

Esa renovación, esencial, de las bases y de las habilidades en organización que, como hemos visto, obedece a una historia propia, en busca de nuevos soportes para el ahorro de tiempo y la ganancia de productividad, es mucho más poderosa y vigorosa, pues se encuentra hoy atrapada en otra historia, otro recorrido que le es afín, el de las formas de competencia. Se esboza así un juego de figuras complementarias.

Todo había comenzado con una secuencia propia y acusadamente singular: que el taylorismo había encadenado y asociado: la producción de grandes volúmenes y la competencia por: las cantidades y los costos. La larga crisis que se despliega ante nuestros ojos, la inestabilidad -que ha vuelto a hacerse del crecimiento y de la acumulación han hecho resurgir la incertidumbre y la imprevisibilidad como horizonte permanente. Las condiciones de la presencia o de la reproducción de la empresa en el mercado, y *a fortiori* de su crecimiento, se han modificado. Desde ahora, estar presente significa ser capaz de responder a una situación de demanda ampliamente imprevisible tanto en cantidad como en calidad. Tras la era fordiana de los productos estandarizados fabricados en serie, he aquí la era de lo poco, la era de la calidad y de la diferenciación.

## 2. PRODUCTOS Y MERCADOS: EL AUMENTO DE LA CALIDAD Y DE LA DIFERENCIACIÓN

Situémonos del lado de la empresa individual. Cualquiera que sea su colocación o su parte de mercado, en cualquier sector que opere, poco a poco se afirmará una novedad, para imponerse finalmente como una verdad esencial de nuestro tiempo. Ese cambio radical de situación, ya enteramente consumado a principios de la década de los ochenta, cabe en una proposición única: la era de la producción en serie de productos indiferenciados ha terminado.

Sin embargo, esta proposición radical, que por supuesto hemos decidido presentar como tal, no debe conducirnos a conclusiones o interpretaciones apresuradas. Por esto, desde el principio es necesario hacer una precisión que vale igualmente como advertencia. No es la producción en serie como tal la que está condenada, sino la producción en serie de productos *indiferenciados*. Volveremos a ello ampliamente: demasiadas ventajas económicas están ligadas a la producción de grandes o muy grandes volúmenes como para que pueda pensarse que sea abandonada. No obstante, en adelante debe aceptarse un nuevo desafío: conjugar grandes volúmenes y producción por lotes de mercancías especificadas. Desde ahora este apremio y este desafío son universales, y conciernen tanto a las empresas de los sectores tradicionales de demanda estancada o decreciente como a las dedicadas a la fabricación de productos nuevos, en los sectores donde la demanda es creciente y donde la innovación de procedimientos o de productos se ha vuelto casi permanente.

Las causas de esta situación son múltiples y con frecuencia interdependientes. En cuanto al fondo, se reducen a las condiciones nuevas creadas por la apertura recíproca de las diferentes economías nacionales en un momento en el que en los grandes países de crecimiento fordiano canónico, los mercados de base de equipo básico están relativamente saturados. En efecto, en la década de los setenta el crecimiento se hace más lento, más inestable, mientras que la competencia se vuelve más compleja, y los mercados están sometidos a un proceso de fragmentación y segmentación en componentes específicos. Explicitar un poco esas nuevas dimensiones, nos permitirá delimitar mejor los contornos del paisaje al que desde ahora deben enfrentar los agentes.

Para apreciar la significación de ese paso a la era de la diferenciación, hay que partir del hecho de que desde la década de los setenta en la mayoría de los sectores de la producción en serie de productos terminados (automóviles, electrodomésticos, bienes de equipo de los hogares. .), pero también de productos intermedios (siderurgia, petroquímica, vidrio. . .), los mercados, que eran globalmente solicitantes (es decir que las empresas tenían los mercados garantizados, pues la demanda era sin cesar potencialmente superior a la oferta), se invirtieron para volverse globalmente oferentes: con frecuencia las capacidades instaladas se han vuelto superiores a las demandas solventes. De esta manera, en el momento mismo en que los oferentes reales o potenciales se multiplican, y en el que se vuelven complejas las condiciones de competencia el crecimiento mundial se hace a la vez más lento e inestable. En el caso de los grandes

fabricantes de productos industriales, los bienes destinados a la exportación ocupan una parte permanentemente creciente de la actividad interior. De ello resulta que la estrategia de crecimiento de las empresas, por disminución de los costos, mediante efectos de dimensión y búsqueda sistemática de economía de escala, llega aquí a un límite verdadero. Alimentar un mercado, conquistar uno nuevo, desde ahora exige conciliar menor costo con una política de productos que permita -por adaptación o por anticipación- captar círculos de consumidores especificados y cuyas demandas estén determinadas.

Lo que sucede es que, durante el periodo de la edad de oro del fordismo y del crecimiento regular del poder de compra, el sector asalariado se extendió y se hizo complejo, ocasionando una multiplicación de las categorías y de los segmentos del mercado del trabajo, y formando de esta manera una demanda mucho más diferenciada que en el pasado. En el caso de un mismo producto de base, las características esperadas para cada categoría de consumidor se vuelven particulares y especificadas. Para decirlo en una palabra, poderosas fuerzas convergen de diferentes vertientes para asegurar al *valor de uso* de los bienes una importancia y una atención renovadas. La calidad del producto, su adecuación a normas técnicas o culturales extranjeras, o su adaptación a círculos especificados de consumidores, se convierten en condiciones esenciales de su penetración en los mercados. Además, si bien las presiones de producción en serie a bajo costo se perpetúan, en adelante la oferta de productos deberá ser capaz también de hacer frente a la diferenciación de la demanda. Una política del valor de uso deberá ser constitutiva de la propia estrategia de producción.<sup>4</sup> Dos ejemplos elegidos a propósito en dos sectores de producción en serie de características muy diferentes permitirán ilustrar lo dicho. En la industria automotriz por ejemplo, para un modelo de base (el R5 de la empresa Renault o el Ford Fiesta «...»), existe en promedio un centenar de variantes, según las opciones, las especificaciones, o las normas de exportación.<sup>5</sup>

<sup>4</sup>Una nueva teoría del consumo (cf. Lancaster (1966). (1975 y (1979)) había anticipado de alguna manera esas mutaciones, eco en la teoría de los cambios que han atravesado el mundo real. Más precisamente sobre las exigencias nuevas de otorgar la producción en serie a una demanda diferenciada: véase M. Aglietta y A. Brender (1984).

<sup>5</sup> Esas exigencias nuevas de variabilidad de los productos podían satisfacerse en parte con las organizaciones del trabajo en islote de montaje, nacidas de la crisis del taylorismo a principios de la década de los setenta. Sin embargo, como lo mostraremos, si bien esas técnicas son un punto de partida precioso -y a menudo se han vuelto a utilizar hoy- no pueden por sí mismas hacer frente a la integralidad de las exigencias y presiones nacidas de la mutación contemporánea en las formas de competencia (cf. capítulo 2)

¡Qué lejos está el tiempo en que Ford, desde lo alto de su soberbia, podía tranquilamente anunciar: “Los clientes tendrán un auto del color que quieran, siempre y cuando lo quieran negro!...”

En resumen, no todo lo concerniente al avance de la diferenciación es sencillo y no todo es imputable sólo al comportamiento de los consumidores. Se trata, en la misma medida de estrategias de oferta. Hace ya mucho tiempo, el gran economista estadounidense

Chamberlin<sup>6</sup> construía una teoría entera sobre las formas de competencia a partir de la idea de productos diferenciados no directa e inmediatamente sustituibles unos por los otros. De ello deducía también estrategias de empresas basadas en la diferenciación y la búsqueda por parte de las empresas de ingresos monopolísticos de (sobre)ganancia, aunque éstos sólo debían ser -en la mayoría de los casos- pasajeros o efímeros.

Ya se trate del mercado interior o del mercado mundial, se ha verificado una mutación central: con el surgimiento de nuevos comportamientos de consumo, marcados con el sello de la diferenciación, se abren paso nuevas normas de competencia. Éstas se refieren tanto a la naturaleza y la ‘calidad’<sup>7</sup> de los productos como a los costos.

Las consecuencias de semejante tipo de situación, sobre las estructuras de producción, son considerables. La consolidación de esas nuevas normas de competencia, que vienen a añadirse a los límites sociales alcanzados por el taylorismo y el fordismo, consuma definitivamente la muerte de los sistemas rígidos de grandes volúmenes de productos estandarizados. De ello resulta la necesidad de líneas flexibles de producción. Flexibles, es decir capaces de fabricar sin una mayor reorganización productos diferentes, a partir de una misma organización básica de los equipos y con una reducida demora de ajuste. A una demanda que se ha vuelto inestable, a veces volátil y siempre diferenciada,

6 Cf 2a. parte de esta obra donde insistiremos en el interés y la actualidad de los análisis de Chamberlin.

7 “Calidad” debe entenderse aquí en un doble sentido. El sentido corriente que hace decir que los mismos productos, pero de marca diferente, son más o menos buena “calidad”. Sin embargo “calidad” también significa “características” particulares ligadas a un producto que lo diferencian, incluso ligeramente de otro producto aparentemente idéntico pero que no posee las mismas características. Para una exposición más detallada de ese punto de vista, cf. Las diferentes contribuciones contenidas

hay que hacer corresponder líneas de producción que garanticen a la oferta esta misma capacidad de adaptarse y diferenciarse.

Por lo tanto y en este contexto, se comprende que los diseñadores busquen y desarrollen sistemáticamente algunas potencialidades presentadas por los nuevos medios de trabajo, en particular las de ser programables para diferentes series de operaciones, que se traducen en características o formas diferentes de las materias trabajadas o de los productos fabricados. La posibilidad que ofrece la electrónica de aportar a las líneas de producción la flexibilidad y la adaptabilidad requeridas por el carácter ya esencialmente aleatorio de los mercados, las dota de un atributo irremplazable.

### 3. TECNOLOGÍAS: UN VERDADERO «SISTEMA TÉCNICO»

Finalmente, hay una tercera historia que hay que recordar para remontarnos a los orígenes y terminar de esbozar los contornos de la coyuntura nueva en la que hemos entrado. Es la coyuntura conjunta de la microcomputadora y la informática.

Fue contada muchas veces. Con talento y convicción<sup>9</sup> o de la peor manera. Pero, a distancia, para quien la ha examinado un poco, con el privilegio del tiempo transcurrido y la percepción por todas partes manifiesta de sus efectos, qué difícil resulta escapar de la fascinación - A fines de la década de los sesenta y a comienzos de la de los setenta, un puñado de hombres lo lograron: aprisionar en algunos gramos de silicio un poder de cálculo en el que diez años antes nadie se habría atrevido siquiera a soñar. Además, este poder está basado en una capacidad de tratamiento lógico programable y reprogramable. En 1971 nació la microcomputadora, verdadero corazón y centro nervioso de las máquinas modernas. Y rápidamente, con el dominio consolidado de la técnica de las microcomputadoras un poco de irreversible entra en el mundo de la técnica y, por una serie de contagios importantes, en el mundo a secas.

En efecto, en torno a la microcomputadora y a la computadora en la interfase de la electrónica, de la informática y de las telecomunicaciones, un florecimiento de objetos técnicos inéditos, hecho de procedimientos o de productos, lenta-

<sup>9</sup> Entre las obras de divulgación, pero de calidad, consultaremos: *Rapport sur l'état de la technique*, (1983), J Mizrahi (1986), o de nuevo Ph. Breton (1987)

mente invade el mundo material o teje en secreto las redes de lo inmaterial. Como sólo sucede una vez en siglos, alrededor de lo que se ha convenido ya en llamar «las tecnologías de la información , una revolución está en curso. .

Demos un paso y designemos las cosas por su concepto. En el sentido tan particular y preciso que Bertrand Gille daba a esos términos cuando examinaba el destino de la máquina de vapor en el último tercio del siglo XVIII, ya es posible sostener la tesis de que con la microcomputadora y la computadora, asistimos a la consolidación progresiva de un «sistema técnico». Si razonamos por analogía con lo que fue la caracterización de Bertrand Gille, encontramos -tanto en superficie como, en profundidad- todos los elementos constitutivos de un sistema técnico.

En efecto, a partir de una lectura de las obras del maestro historiador de la técnica, podemos reconstituir la lista de los rasgos esenciales. constitutivos de un sistema técnico, y verificar que las tecnologías de la información encuentran en el origen de una mutación comparable a la inaugurada por el vapor. .

Siguiendo a Bertrand Gille, y asumiendo el riesgo de simplificar un poco una reflexión y una conceptualización que se han apoyado en décadas de investigación intensa y apasionada,<sup>9</sup> diremos que la definición del concepto de «sistema técnico» puede obtenerse en la encrucijada de algunas proposiciones centrales.

Procediendo de lo general a lo particular, diremos que un sistema técnico se constituye cuando, a partir de un punto y de un estado dados del conocimiento científico y técnico, se desarrolla una *línea acumulativa de habilidad* que termina por dar nacimiento a conjuntos técnicos de vocación “genérica” .A éstos sólo se los considera tales si cumplen por lo menos dos condiciones. En primer lugar deben permitir un salto considerable de la productividad humana del trabajo; luego deben poseer un carácter eminentemente “*transversal*” es decir , aplicarse a una gran variedad de condiciones de producción y de valor de uso.

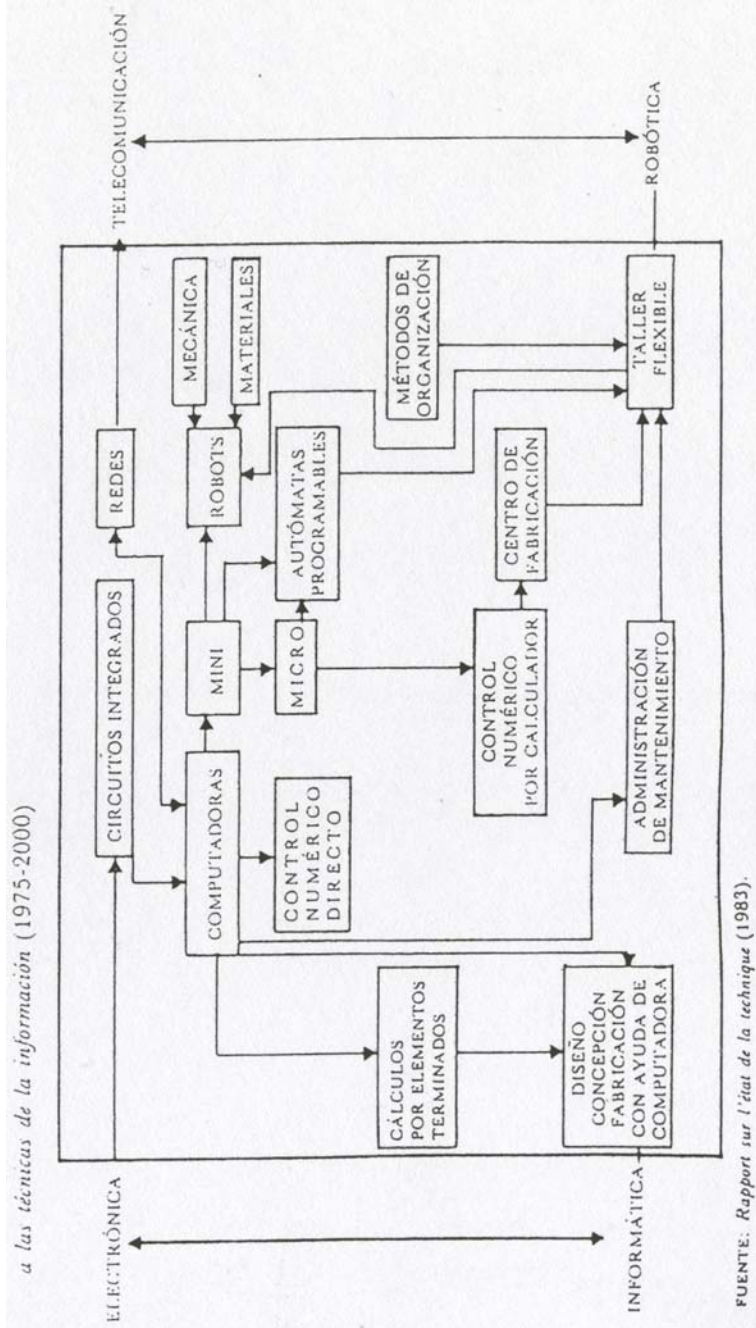
<sup>9</sup> La referencia obligada en la materia está constituida por esta fantástica suma de trabajo e inteligencia que constituye la obra maestra de B. Gille. *Histoire des techniques*. Ed. Gallimard, colección Pléiade (1978) Esta obra ( que contiene numerosas colaboraciones reunidas por B. Gille) presenta de manera sintética el estado del arte en las numerosas disciplinas que se han preocupado por producir una reflexión metodológica y conceptual sobre la técnica y la historia de su desarrollo. Principalmente nos hemos apoyado en esa obra para la reflexión realizada en este párrafo, aunque – de manera deliberada – a veces nos hemos tomado algunas libertades con las caracterizaciones propuestas por el autor.



A partir de esas tecnologías, centrales o genéricas, asistimos entonces a efectos de contagio entre tecnologías centrales y tecnologías «locales», o periféricas, materializándose sin cesar fecundaciones recíprocas entre el corazón y sus periferias, lo cual da como resultado el dinamismo del sistema, su capacidad para autodesarrollarse.

De los rasgos que acabamos de recordar, se deduce que entre las tecnologías centrales y las tecnologías locales o periféricas existe cierta «coherencia», (de allí la designación del conjunto como un ' sistema', que establece vínculos entre las partes), pero una coherencia siempre inestable y como amenazada: los descubrimientos no se hacen a los mismos ritmos en los diferentes puntos del sistema, y la difusión de las innovaciones se realiza de manera desigualmente rápida y densa. Ese fenómeno, que constituye de alguna manera la ley «dinámica», del sistema ( su ley de crecimiento y desarrollo), es también el que permite dar cuenta de las modalidades de su rebasamiento y de su eventual cambio hacia otro sistema técnico. Éste ocurre si en un punto -al principio un punto «periférico» del sistema- se acumulan innovaciones y descubrimientos tales que el nuevo conjunto aún «local» adquiere, por contagios sucesivos, vocación de volverse a su vez central y transversal. Asegurando un nuevo salto en los progresos de la productividad humana del trabajo...





La tesis que quisiéramos someter aquí a discusión es que en torno a la microcomputadora y a la computadora, en este conjunto que designamos con el nombre de tecnologías de la información, está en proceso de formación y de desarrollo el “corazón” de un nuevo sistema. Todas las condiciones enunciadas por Bertrand Gille, y que acabamos de recordar brevemente, parecen ya lo bastante reunidas como para que la tesis pueda ser sostenida.

Formado en lo que hace apenas treinta años aún no era más que una incierta periferia, terreno baldío para experimentos casi artesanales, en la época en que la electrónica era aún la de los tubos catódicos, se dio un cruce de habilidades que por fecundación recíproca procuró la expansión de una línea tecnológica que reveló tener una fuerza formidable. En la encrucijada de las tecnologías de la comunicación, de la informática y de la electrónica, en estrecha relación con los progresos realizados por los diseñadores de máquinas de cálculo y de máquinas industriales para tratamiento de metales, se constituyó un “corazón” nuevo, un corazón que no deja de extender su influencia a todas las esferas de la actividad de concepción y de fabricación de valores de usos.<sup>10</sup> Mejor aún, ya no se conforma con penetrar en los sectores industriales tal como han sido heredados del precedente sistema técnico alterando con más o menos fuerza sus fronteras. En muchos casos, ese corazón ha originado *sectores de producción nuevos* que, punto relevante, también son aquellos que cuentan con las tasas de crecimiento más rápidas registradas en este fin del siglo XX.<sup>11</sup> Las perspectivas de desarrollo futuro son tan considerables que las direcciones mismas que se sigan aún parecen ser ampliamente imprevisibles: ¿quién puede indicar, con alguna precisión, lo que será la fecundación recíproca entre los nuevos “híbridos” científicos y técnicos, que son los productos de la optoelectrónica, y los de los nuevos materiales obtenidos a partir de las cerámicas o los polímeros industriales...?

Así pues, dejemos a la historia en sus marmitas. En efecto, nuestro tema no tiene ninguna necesidad de hacerlas hervir demasiado. En el terreno que nos ocupa, el de las bases y los soportes de la producción industrial, el futuro ya se ha revelado ampliamente. Está dispuesto un nuevo “cuadrado mágico”. Desde sus cuatro esquinas: la informática, la electrónica, la telecomunicaciones y la

<sup>10</sup>. Cf la parte baja del cuadro, donde a partir de un esquema establecido en el *Rapport sur l'état de la technique* (1983) ya citado, hemos indicado los grandes terrenos de aplicación de las tecnologías de información.

<sup>11</sup>. Cf. los datos reunidos y presentados en G. Laffay y C. Herzog (1989)

robótica (cf. gráfica p. 30), se teje una red nueva fuertemente interactiva de fuerzas productivas de inmensas potencialidades tanto en lo que concierne a los progresos en productividad de los que son portadoras, como en lo concierne a la redefinición del contenido y la calidad de uso de los productos.

De esta manera el círculo se cierra; nuevos éxitos en organización, alternados o apoyados en una nueva generación de herramientas y soportes científicos y técnicos, actúan e interactúan en un contexto en el que la clásica producción en serie se encuentra conminada a hacer frente a la diferenciación de los comportamientos y a la incertidumbre —que se ha vuelto estructural— de los mercados... Los caracteres esenciales de la nueva coyuntura histórica abierta en este último tercio del siglo XX están allí.

Insistamos: en lo que acabamos de describir brevemente, sólo se trató de presentar los *acontecimientos* de la nueva coyuntura. En efecto, es muy prematuro pronunciarse con respecto a las formas estabilizadas que puede revestir el modelo de crecimiento y de desarrollo que puede establecerse sobre la base de esos elementos nuevos. Aquí hay que recordar este hecho esencial: una revolución técnica jamás, y en ninguna parte, garantiza por sí sola el vigor y la estabilidad del crecimiento o la armonía del desarrollo social. Por el contrario, una revolución técnica opera tanto por destrucción como por construcción. Y de esta manera procedió en su tiempo la “revolución industrial”, engendrando por todas partes, en medio de las formidables riquezas recientemente acumuladas, un inmenso caos social. Hizo falta mucho tiempo —y muchas insurrecciones obreras— para que finalmente se organizaran ingenierías sociales para garantizar —y eso solamente de este lado del mundo— una estabilidad frágil y muy relativa.

## TERCERA PARTE

### MODERNIZACIÓN(ES)

¡Hemos aquí de nuevo!

Como en la época en la que el primer capitalismo triunfante sólo garantizaba su propio crecimiento sometiendo a los hombres venidos de la tierra y del campo a la disciplina de «fábricas», como en la época menos alejada aún en que las normas costosas y científicas de los tiempos y movimientos esclavizaban cabezas y cuerpos, el trabajo está en el umbral de una nueva metamorfosis, metido en una nueva mutación fundamental.

Ya se trate de la planta, de la oficina o aun del laboratorio, el trabajo -la serie de los movimientos y las habilidades por los que se transforma en riquezas- se encuentra una vez más inscrito en el centro de un conjunto de fuerzas y tensiones extremas. Helo aquí a la vez conminado a aceptar y sufrir adaptaciones drásticas, y ampliamente movilizado, para procurar de manera ofensiva y creadora las mil y una regulaciones que requieren las nuevas condiciones generales de manejo de las instalaciones y de formación de los valores de uso de los productos.

Comprendido en su mayor generalidad, el motor de la mutación en curso puede expresarse de manera simple diciendo que: desde el momento en que la calidad y la adaptabilidad a universos cambiantes se convierten en factores en juego permanentes de la actividad productiva, la 'productividad' cambia radicalmente de origen y contenido. Desde ahora hay que volverse hacia un concepto mucho más complejo de «competitividad», para acercarse a la realidad y a las exigencias nuevas en materia de administración, de producción y de recursos humanos. En esas condiciones, la potencia de las tecnologías nuevas, de los compromisos a los que dan origen, no constituye nunca más que un inmenso potencial, al cual sólo el trabajo humano puede finalmente dar vida y realidad. En efecto, en ese paso de la productividad a la competitividad más que nunca se enuncia el trabajo humano como una condición permisiva, cuya realización no podemos diferir so pena de costos excesivos. La distribución y la organización de las tareas en trabajos directos e indirectos, su asociación o disociación en perfiles de puestos, así como modos de coordinación entre entidades, se convierten en la condición de existencia y de posibilidad de las economías de gama

y de variedad, de las economías de organización, o incluso de las economías de aprendizaje y de experiencia, en el sentido que hemos dado a esas categorías.

También la división del trabajo sufre un proceso de metamorfosis, que se traduce en efectos de reconsideración más o menos radical de las “fronteras” clásicas entre tareas y funciones. Ese desplazamiento general será examinado primero (capítulo 5).

La reestructuración de los principios y modalidades de la división del trabajo a la que asistimos, a pesar todo no constituye más que un primer nivel de aprehensión de las-cosas. En efecto, esta modificación sólo se realiza a través de mutaciones más sustanciales aún, que conciernen a todo el contenido de las relaciones industriales y de la relación salarial consideradas en su conjunto. Del otro lado de la identidad formal de algunas disposiciones introducidas en todas partes, están presentes “modelos nacionales” claramente distintos, cuyo principio de composición y dinamismo intentaremos explicar (capítulo 6).

A la vez relevo necesario y determinante oculto del cambio técnico y organizacional, la “modernización” de las relaciones de trabajo se presenta así como la piedra última del edificio, y el principio que da vida y fuerza a la economía posfordiana en gestación.

## 5. LAS METAMORFOSIS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

No hay gente tonta, sólo hay oficios tontos.  
A. TANNER\*

Al precio de algunas simplificaciones, pero en beneficio de una claridad nueva lanzada sobre ellas, a grandes rasgos podemos distinguir las diferentes series de determinantes que animan el movimiento general de recomposición y reajuste de la división del trabajo.

Trabajan primero, en el sentido de requerir una repartición modificada de las tareas y las funciones, las exigencias de la búsqueda conjunta de integración y flexibilidad, apuntadas por la nueva trayectoria tecnológica. El beneficio de la economía general de los tiempos de fabricación, -de la que esta trayectoria es soporte, jamás y en ninguna parte puede obtenerse por estrictos medios tecnológicos. Cualquier instalación nueva, por muy automatizada que esté, conserva un carácter ampliamente compuesto. Sigue necesitándose tanto trabajo directo como indirecto, y “el taller sin hombre”, mitología tenaz de la literatura tecnológica, oculta, al visitante ocasional, una enorme actividad de trabajo hoy menos directamente visible. Lo hemos dicho, el beneficio verdadero que puede obtenerse de las formas técnicas depende de manera crucial de esta actividad “invisible” de trabajo.

Eso por sí solo empuja a la transformación del taller permanente de experimentación y de innovación en la administración de los recursos humanos. Sin embargo, tratándose de las determinantes de la metamorfosis del trabajo, no todo está dicho aún.

En efecto, al igual que las innovaciones tecnológicas, las innovaciones organizacionales —ya sea que se recurra a ellas como complemento necesario de los cambios técnicos, o que nazcan de una serie de determinaciones propias y autónomas de las elecciones técnicas— conducen a mutaciones a menudo drásticas del uso y modalidades del consumo productivo del trabajo vivo. Finalmente, es un nuevo modelo general de trabajo el que está presente y en gesta-

\* *Charles, mort ou vif* (proverbio suizo).



ción. Un modelo que se encuentra en una encrucijada de exigencias múltiples.

Para comenzar a delimitar sus contornos, nos proponemos acercarnos a él distinguiendo tres series de efectos que se mezclan para redibujar la configuración tanto de conjunto como de detalle de los grupos en el trabajo. Examinaremos entonces, de manera sucesiva:

- Un *efecto de desplazamiento*, localizable si para comenzar nos limitamos sólo al trabajo concreto requerido (sección 1).

- En seguida, un *efecto de reclasificación* que se refiere a la manera cómo las diferentes categorías socioprofesionales entran en procesos de valorización o, por el contrario, de descalificación de las habilidades de que son poseedoras (sección II).

- Un efecto *de organización* cuyo resultado es hacer surgir “figuras” ampliamente renovadas e inéditas del orden productivo —postayloriano— en gestación (sección III).

- Finalmente, parece que el nuevo modelo de trabajo que resulta de esas modificaciones, puede ponerse en práctica según modalidades muy diferentes que hemos decidido aquí presentar en forma de dos modelos opuestos (sección IV).

## 1. UN EFECTO DE DESPLAZAMIENTO: EL TRABAJO CONCRETO REDISTRIBUIDO

Por trabajo concreto entendemos la naturaleza particular de las capacidades, de las aptitudes, de los conocimientos y de las habilidades efectivamente consumidos en la actividad concreta de trabajo, ya sea que se hayan adquirido en procesos institucionales de formación escolar o profesionales, o que resulten de aprendizajes “en el lugar de trabajo”, en situación real de manejo de las fabricaciones.

De esta manera, la idea de trabajo concreto a la que nos referimos, corresponde tanto al concepto que Marx ha proporcionado<sup>1</sup> como, desde el punto de vista de su contenido, a todo lo que la sociología del trabajo define clásicamente como “tareas” de producción, independientemente de la manera en que éstas estén reagrupadas para ser asignadas a lo que finalmente constituirá “perfiles de puesto”.

<sup>1</sup> Cf los largos planteamientos de la 4a. sección de *El capital*.

Si nos limitamos sólo a las tareas del taller, y dejando de lado la enorme presión hacia la reducción de los efectivos (a cantidad constante de productos) en la cual no nos detendremos aquí,<sup>2</sup> cuatro grandes mutaciones deben retener la atención. Se trata de las que conciernen:

- La disipación relativa del trabajo directo.
- La extensión del trabajo indirecto.
- El acercamiento e interpenetración recíproca del trabajo directo y del trabajo indirecto; y, finalmente, la tendencia más nueva y promisoría:
- El ascenso de las tareas de administración en el taller.<sup>3</sup>

### 1. Disipación relativa del trabajo directo

Si entendemos por trabajo directo al constituido por el manejo manual de herramientas que tienen por objeto la modificación de la materia en su proceso de transformación, no hay duda de que el efecto de la entrada de las nuevas tecnologías es disminuir considerablemente su cantidad y su importancia estratégica. En el origen de esta disipación del trabajo directo, está este hecho simple —en parte tecnológicamente determinado: mientras más simple y repetitiva es la tarea, *más soluciones tecnológicas pueden encontrarse y aplicarse de manera rentable*. El trabajo de obrero especializado, todas las veces que consista en tareas fragmentadas y repetitivas, es centralmente objeto de las nuevas sustituciones capital/trabajo.

Sin embargo, más allá, y tratándose de trabajos más complejos, en general confiados a obreros calificados (P1, P2, hasta P3..., en las clasificaciones francesas); la serie de los medios de trabajo automatizados, que constituyen las

<sup>2</sup> La cuestión llamada 'de los efectos de la automatización sobre el empleo', verdadero lío de los tiempos modernos, no será tratada. La cantidad de variables que deben tomarse en consideración exigiría planteamientos demasiado largos para poderlos incluir aquí. Sin embargo, en trabajos anteriores me esforcé por introducir en ese debate algunas claves y principios de orden elementales. El lector que lo desee podrá referirse sobre este punto a *La robotique* (1984), así como a nuestro artículo (1987).

<sup>3</sup> Esta sección, así como la sección II de este capítulo, se apoyan ampliamente en una primera visión del tratamiento de estas cuestiones plasmada en un artículo redactado conjuntamente con Ph. Zarifian. cf. Coriat-Zarifian (1986 Sin embargo, aquí procedí a realizar algunas modificaciones y reacomodos de la exposición inicial, de la que evidentemente debe considerarse único responsable

diferentes variedades de máquinas herramientas de controles numéricos (MHCN) O de centros de fabricación, forma otra línea y vía de disipación del trabajo directo, aunque la sustitución siga siendo aquí más difícil y esté circunscrita a condiciones relativamente bien determinadas. En el caso de las MHCN, por ejemplo, la sustitución capital/trabajo se hará en las mejores condiciones de rentabilidad en caso de producción de pequeñas series de piezas complejas.<sup>4</sup>

Si bien es objeto de un movimiento amplio, poderoso y diversificado de disolución, el trabajo directo no desaparece. En adelante se encuentra:

\*Ya sea mantenido en tareas de manejo de mercancías y de alimentación, incluso de operación cuando éstas no son o no han podido ser trivializadas y rutinizadas<sup>5</sup>

\*Ya sea nuevamente centralizado y concentrado en tareas de control, vigilancia, supervisión de las líneas automatizadas, conduciendo aquí las decisiones de organización a soluciones contrastantes en cuanto al contenido de las tareas que pueden o no incluir pequeños diagnósticos y reparaciones, cambios de órganos y de herramientas ...Aquí, aunque los puestos y las tareas estén individualizados, en general se requieren funcionamientos cooperativos entre miembros de un mismo equipo encargado de la supervisión de una línea.

## *2. Extensión del trabajo indirecto*

Ya se trate de las tareas de programación -de las máquinas individuales o de las relaciones entre ellas en líneas integradas-, de las tareas de diagnóstico o de ajuste, o aun de las tareas de mantenimiento propiamente dichas el trabajo indirecto crece mucho. Pueden mencionarse dos series de fenómenos para explicar este ascenso del trabajo indirecto. que por comodidad atribuiremos a los dos grandes rasgos esenciales que presentan las nuevas tecnologías: la

<sup>4</sup> Cf. sobre este punto los planteamientos del capítulo I de esta obra.

<sup>5</sup> Este hecho por sí solo explica el carácter siempre «compuesto» de las instalaciones aunque estén altamente automatizadas: el trabajo vivo perdura siempre. y toda una actividad de microrregulación sigue manifestándose y desempeña un papel de ajuste permanente. abarcando tareas que van del posicionamiento de las piezas que se fabrican. a la limpieza o el desengrasado de las máquinas y sus dispositivos. con miras a hacer posible el paso continuo del flujo de la producción

integración y la flexibilidad.

\* Con la realización de los complejos integrados de máquinas, la productividad -como hemos dicho- ya no descansa centralmente en los ritmos de trabajo vivo, sino en la tasa de intervención de las herramientas y el rendimiento general de las instalaciones. Se convierte entonces en un parámetro clave de ese rendimiento la capacidad de hacer frente a los imprevistos, de controlarlos y reducirlos y, mejor aún, cada que sea posible, anticiparlos.<sup>6</sup>

Las tareas de control y de inspección en curso de producción, para descubrir las causas de accidentes o de disfuncionamientos potenciales o efectivos, revelan ser una función clave. El aumento de la complejidad de la tecnología, el uso combinado de la informática de administración de la producción y de la automatización de las fabricaciones, multiplican los riesgos y los costos que deberá soportar la empresa en caso de interrupción de las líneas. Todo ello explica el ascenso, en términos relativos, de las calificaciones y de los personales destinados a esas tareas indirectas.

\*La flexibilidad tecnológica, por su parte, empuja en la misma dirección: sobrecargar las tareas de trabajo indirecto, aumentar su peso relativo, incrementar la complejidad de su contenido. En la mayoría de los casos, dado que la entrega de productos diferenciados -propiedad esencial esperada de las líneas flexibles- no puede obtenerse si no es por programación, nuevo equilibrio y ajuste de las líneas, se requiere toda una actividad de trabajo vivo para hacer posible el objetivo desde ahora permanente: producir en flujos continuos, pero por lotes.

Indiquemos todavía que, de manera conceptual -regresaremos a ello-, esta disipación del- trabajo directo y esta extensión del trabajo indirecto, aún pueden interpretarse como un movimiento general que empuja a “la abstracción del trabajo”. “Abstracción» en el sentido de que, más que de manejo concreto de herramientas basado en .modos operatorios catalogados y definibles, se trata ahora de una capacidad de lectura, de interpretación y de decisión a partir de datos formalizados entregados por aparatos. Esta «abstracción del trabajo» puede o no consistir en un aumento de la complejidad de la actividad real. Incluso «abstracto» -en el sentido que acabamos de indicar-, el trabajo puede ser

<sup>6</sup> El gran sociólogo estadounidense L.A. Davies ( 1971) puso de relieve desde hace mucho tiempo esas nuevas disponibilidades requeridas por el trabajo en instalaciones integradas.

rutinizado y trivializado: a indicadores dados, a menudo se pueden hacer corresponder respuestas trivializadas. Sin embargo, en numerosos casos, la trivialización del trabajo no puede obtenerse, y el aumento de la complejidad es un resultado necesario de la abstracción, cuando el manejo implica poner en relación diferentes indicadores y efectuar permanentes evaluaciones de su significado como condición previa de la decisión.

### 3. Aproximación e interpenetración del trabajo directo y del trabajo indirecto

La búsqueda de la minimización de los costos de trabajo -que empuja a la constitución de equipos limitados-, así como el carácter intrínsecamente más «cooperativo» requerido por el seguimiento y la administración de las líneas integradas/flexibles, se traduce en el hecho de que, prácticamente, las fronteras entre trabajo directo y trabajo indirecto, en el caso de una parte importante de las tareas, son vagas, inciertas, poco determinadas y por constitución misma ampliamente evolutivas. Las decisiones de organización del trabajo, de reclutamiento, de estructuración del personal por calificación y líneas jerárquicas, evidentemente desempeñan aquí un papel clave en la distribución que se hará entre tareas de intervención directa y tareas indirectas. Podemos decidir concentrar el trabajo directo en perfiles de puestos poco calificados o, por el contrario, asignarlo a perfiles de puestos «calificados» de los que cada uno comprenderá tanto trabajo directo como trabajo indirecto, tanto trabajo trivializado como trabajo «complejo». De la exploración al diagnóstico y al mantenimiento mayor, las tareas se distribuyen según un posible continuum en el cual, desde luego, existen nudos -algunas tareas de mantenimiento exigen, por ejemplo, fuertes o muy fuertes conocimientos en electrónica o en informática- pero es un hecho que las nuevas instalaciones se abren «objetivamente» a estructuraciones de perfiles de puestos y de calificaciones claramente diferentes de lo que se practicaba tradicionalmente en el pasado. La búsqueda de actividades «enriquecidas», en cada uno de los nuevos perfiles de puestos, esforzándose por sacar partido de la disponibilidad general de la fuerza de trabajo en adelante requerida por todas partes, encuentra aquí algunas condiciones nuevas de funcionamiento

de las instalaciones automatizadas, para empujar hacia esta interpenetración recíproca del trabajo directo y del trabajo indirecto.

#### 4. Ascenso de las tareas de administración en el taller

La última novedad que quisiéramos presentar aquí, de importancia decisiva, concierne a la inserción cada vez más manifiesta de tareas de administración en el seno mismo de las actividades de fabricación. Esta entrada o, para decirlo mejor, este ascenso relativo, se realiza bajo dos dimensiones conjuntas que separamos aquí por motivos de exposición: la administración de la producción propiamente dicha y la administración «económica».

- La administración de la producción descansa tradicionalmente<sup>7</sup> en actividades tales como la planeación de las fabricaciones, la puesta en marcha de las instalaciones, el *planning* (registro de vencimientos y *timinf* de los programas de fabricación conectados con los otros talleres al inicio y al final), o el establecimiento de los precios de fábrica.

Si dejamos de lado esta última función, que se refiere a lo que por nuestra parte designaremos como «administración económica», las demás actividades enumeradas deben retener la atención. A fin de evitar cualquier error de perspectiva, precisemos que esas funciones o actividades no son privativas del taller automatizado: son generales y requeridas en todas partes. Sin embargo, en las fábricas convencionales esas tareas se dividen por lo general en empleos de «estudios» confiados a los servicios «métodos», empleos de «administración-organización» confiados a los responsables de departamento y a los jefes de taller y empleos «de administración» a los que se confían las tareas de reunir las informaciones, hacerlas legibles y coherentes entre sí con miras a su reutilización (en la producción o el establecimiento de los costos y precios de fábrica ...). Con respecto a lo que nos ocupa, nos parece que el punto importante es el siguiente: con el paso a las nuevas tecnologías, las tareas de administración-organización se modifican y hacen más complejas. En parte se fusionan y se vuelven indisociables. Por esta razón, finalmente, se amplían e invaden las tareas que les son conexas. Por ello tienden a ocupar un lugar clave en el taller.

<sup>7</sup> CF. *Nomenclature des emplois* (1975) y Philippe Zarifian (1985) en, *Dossier Formation/emploi* del CEREQ

Hay varias razones para esto. Al parecer todo procede del hecho de que los medios informáticos procuran una parte cada vez más importante de las tareas clásicas de “organización”, lo cual es resultado de una extensión de las tareas de programación. De esta manera, la planeación, el *planning*, la puesta en marcha de las fabricaciones, son en gran parte absorbidas por el taller, se administran más de cerca, a menudo en las propias líneas de fabricación. Desde luego esto depende mucho del nivel de integración de las instalaciones. Si el nivel de integración es alto, lo cual es nuestra hipótesis en esta investigación de las tendencias presentes, algunas de las tareas confiadas, tanto a los servicios “métodos” como a los servicios de “administración”, descienden al taller donde ahora es posible tratarlas con mayor eficacia.

Ese movimiento se impone sobre todo porque los costos de materiales y aquellos imputables a los tiempos máquina se vuelven —en detrimento relativo de los costos de trabajo— determinantes clave del establecimiento de los precios de fábrica, mientras las tecnologías se vuelven más complejas y crece la inversión en capital fijo. De esta manera, nos parece, conviene comprender el descenso de la contabilidad analítica al nivel del taller, el éxito de los sistemas de incentivos y de recompensas centrados en el ahorro de materiales, el rendimiento de las instalaciones, la reducción de los desperdicios y el incremento de la calidad. Ese movimiento es muy poderoso, ya que es en el taller donde se decide la optimización en el uso conjunto de las instalaciones, que constituye uno de los motivos centrales de la difusión de las nuevas tecnologías.

Aunque, también allí, las decisiones de organización o las resistencias de los grupos de trabajo a la aceptación de los imperativos de administración y de contabilidad, impiden evoluciones simples y unilaterales, nos parece que el ascenso de las tareas de administración es una característica central del taller automatizado, una característica —volveremos a ello— de gran importancia.

Repitémoslo: las tendencias que acabamos de describir desde luego no tienen más que un valor “general”. Además habría que indicar, en cada contexto nacional particular, cómo afectan a las diferentes categorías de mano de obra, tal como la historia del sistema educativo, las componendas y las relaciones de fuerza las han estructurado. Ese proceso de trastorno general de los “puestos” asignados a las diferentes categorías movilizadas en la producción, es descrito

y presentado en la sección que sigue, en lo referente al caso francés<sup>8</sup>

## II. UN EFECTO DE RECLASIFICACIÓN

Efecto ligado al que afecta al trabajo concreto: el contenido de los empleos a su vez se encuentra trastornado. En esta ocasión, se pone el acento deliberadamente en las categorías “socioprofesionales” ., tal como se han constituido en el transcurso de largos años de lucha y de acuerdos.

El efecto de reclasificación<sup>9</sup> del que se trata aquí es brutal en muchos aspectos. Para limitarnos tan sólo a los empleos de fabricación-que aquí son prioritariamente examinados- diremos que el dispositivo general y en su totalidad es el que se encuentra bajo una presión extrema y, en numerosos puntos, se traduce en efectos de ruptura. Además, como generalmente sucede, este efecto no se ejerce de manera uniforme: en la medida en que se adapta y aumenta el desplazamiento general de los trabajos requeridos, el impacto será fuertemente diferenciado según las categorías retenidas, reproduciendo con ello, en resumen, las metamorfosis que experimenta el contenido del trabajo.

Desde un punto de vista práctico, es posible «clasificar» las diferentes categorías afectadas en tres grandes grupos, según el contenido de las tareas y de las funciones aseguradas se encuentre atacado o valorizado. Distinguiremos

<sup>8</sup>. Indiquemos que, con todo, nos hemos consagrado a presentarlo bajo una forma “tipológica” , susceptible de permitir una transposición (casi) directa del marco de análisis a otras historias y contextos nacionales o sociales.

<sup>9</sup> El concepto de «efecto de reclasificación’ a la cual nos referimos, desde luego procede directamente de los trabajos iniciados sobre este tema por P Bourdieu, y cuyas contribuciones principales han sido publicadas por la revista *Actes de la recherche*. No obstante, como lo señalaremos, aquí el concepto se utiliza en la encrucijada de consideraciones que conciernen a la entrega de los títulos, y de elementos de análisis que tienen que ver con las mutaciones que sufre el trabajo concreto requerido (en el sentido indicado en la sección anterior) después de la introducción de los nuevos automatismos ..El “efecto de reclasificación” puede definirse como aquel como opera por la entrega de los títulos en las condiciones en que estos ratifican o precipitan evoluciones ‘ .”reales concernientes a la evolución conjunta de la división del trabajo y de los modos dominantes de su organización:



así entre las categorías según se encuentren en un proceso de exclusión, de inestabilización o de valorización de sus habilidades iniciales.

#### I. Las categorías objeto o bajo amenaza, de un proceso de exclusión

En grados diversos y según modalidades que también varían –yendo de la expulsión pura y simple de la empresa, al confinamiento en tareas subalternas-, es posible designar tres categorías de mano de obra como víctimas privilegiadas de las mutaciones en curso. Se trata de los obreros especializados (y de manera más general, de las categorías de escaso nivel de escolaridad inicial), de los jóvenes procedentes de la enseñanza técnica corta, y de los obreros de oficio.

##### I. Los obreros especializados y las categorías de escaso nivel de escolaridad inicial

Esas categorías son víctimas de la exclusión más fuerte -que podemos también designar como , "exclusión radical" , despojo simple y sencillo del empleo, expulsión al desempleo. Lo que sucede es que «la forma social actual de automatización» , para retomar una expresión de M. Freyssenet (1984), los pone prioritariamente fuera de juego, pues sus tareas, cuando son repetitivas y fragmentadas, son las que se robotizan con mayor facilidad y frecuencia. Aunque no son víctimas de una exclusión radical, «tecnológicamente» determinada, sufren una doble desventaja relativa, que compromete el principio mismo de su mantenimiento en los empleos existentes.

En efecto, la precariedad de su formación inicial no los hace aptos directamente para deslizarse hacia tareas, incluso simples, de manejo de los automatismos, donde el trabajo requiere cierto nivel de manejo de datos -elementos formalizados (curvas, ábacos, gráficas...). Aquí se necesita formación, se ha dicho a menudo, sin que ésta tenga sólo la posibilidad de ser propuesta: en las condiciones de desempleo masivo consolidado que conocemos, es mucho más simple -y tentador para las empresas- «saltarse» ese nivel, para dirigirse directamente hacia categorías de mano de obra ya al menos parcialmente preparadas para el manejo de las nuevas herramientas.

Yves Lasfargue (1988) insiste mucho -y me parece que con razón- en lo que designa como los "excluidos de la abstracción" , del trabajo. Y si bien las forma-

ciones —a condición de que sean seriamente pensadas y adaptadas— pueden limitar notablemente los estragos, la realidad es que ese paso a la abstracción es un proceso lleno de peligros para numerosas categorías de baja formación inicial. Proceso peligroso, sobre todo porque está ampliamente cubierto por otro fenómeno.

En efecto, en las condiciones de desempleo masivo consolidado en las cuales se desarrolla el proceso de automatización actual, de hecho se pone a competir a los obreros especializados en los puestos y empleos potenciales, con categorías de niveles de formación y aptitud sistemáticamente superiores a los suyos. De esta manera, apoyándose en los deslizamientos y los desplazamientos en el contenido del trabajo que requiere el taller automatizado, el proceso de “selección” de la mano de obra, que hace posible la situación del mercado de trabajo, se traduce en exclusiones pronunciadas de amplias clases de obreros especializados y categorías similares, de escasa formación inicial.

## 2. Los jóvenes de la enseñanza técnica corta

Ese proceso de exclusión afecta también y llega hasta los titulados de la enseñanza técnica corta (nivel V—tipo CAP (Certificado de Aptitud Profesional, T.) o BEP (Certificado de Enseñanza Profesional, T.) en la organización de la Educación Nacional), para no hablar de aquellos a los que la misma enseñanza técnica corta echa al mercado sin ningún título. Aquí la exclusión se refiere no al mantenimiento en el empleo, sino más llana y dramáticamente al acceso mismo al empleo industrial. Un indicador entre otros, pero significativo, lo da el hecho de que la tasa de desempleo nueve meses después de la expedición del diploma, en el caso de esas categorías, alcanza un 60% de la clasificación por edad<sup>10</sup>

Numerosos factores convergen para explicar este fenómeno, me nos visible que el que afecta a los obreros especializados, pero con más consecuencias para el futuro, en la medida en que concierne a los “jóvenes” y pone de relieve las inmensas carencias de al menos una parte del aparato escolar: la que con-

<sup>10</sup>. Después de muchos años, el CE (Centro de Estudios y de Investigaciones sobre las Calificaciones, incorporado al Ministerio de Educación Nacional) entrega preciosas estadísticas sobre el devenir de diversas cohortes de estudiantes, elegidas en niveles de formación y de títulos muy desiguales. En general, los resultados esenciales están publicados en la revista *Formation et emploi*.

cierte a todas las instituciones que expiden CAP o BEP. La degradación de las formaciones dadas, la no actualización de los programas. el equipamiento insuficiente de los establecimientos son aquí el motivo de la discusión, así como — y es otro aspecto de las cosas— las decisiones que a menudo se han tomado de polarizar y concentrar a los “medios” en niveles de formación superiores (de tipo DUT/BTS) a aquellos de los que se trata aquí. Así, la “dualización” constituida en el mercado de trabajo y del empleo viene de lejos: sus orígenes se remontan muy al inicio en el sistema de formación mismo. Y si bien ese dispositivo general pareció “funcional” durante un tiempo. hoy sale a plena luz su costo social y humano. Durante mucho tiempo aun, Francia deberá asumir el costo del “modelo de trabajo” sobre el cual construyó su relativa prosperidad pasada: llamado sistémico a la inmigración, a la gente del campo, a las mujeres. a los jóvenes sin calificación para empleos subpagados y organizaciones de trabajo que excluyen prácticamente cualquier aprendizaje verdadero.<sup>11</sup> No obstante, precisemos que la automatización es menos el origen que el motivo de esta nueva ruptura, que recuerda cómo los vicios de una estructura social anteriormente constituida (de fuerte mayoría de obreros poco formados) se reproducen transformándose y agravando sus efectos para una parte del sector asalariado.

Las perspectivas son muy difíciles, sobre todo porque el proceso de competencia. ya indicado, afecta aun centralmente a esas categorías. Los primeros reclutamientos se hacen ahora, a menudo, en el nivel de bachillerato o bachillerato + 2(DUT/BTS), a reserva de sub- clasificar en términos salariales a los recién contratados. También allí la situación del mercado laboral permite esos cambios de categoría.

### 3. Los obreros de oficio

La presencia de este grupo entre los excluidos (cuyos integrantes se encuentran en las industrias de proceso continuo) es más inesperada. En efecto, si bien los obreros de oficio por lo general están cintados de un escaso nivel de formación inicial (a menudo eso pasa, por ejemplo, en el caso de la siderurgia,

11. Maurice F. S  ller y F. Silvestre (1986), en el estudio comparativo entre Francia y Alemania que se ha hecho clásico, han insistido mucho en esta solidaridad íntima y profunda entre estructura de los aparatos de formación, . por un lado y “modelos de trabajo” por el otro. “Efecto societal”, dicen para marcar la amplitud y la importancia del fenómeno. Lo cierto es que nuestro “efecto societal” es muy triste . Y hoy son una legión sus víctimas involuntarias.

la papelería, los astilleros...), en gran parte de la industria francesa habían adquirido, a la vez, una calificación profesional gracias a prácticas de transferencias de conocimientos instauradas en el seno de los grupos de trabajo y en ramas que les permitían progresar hacia empleos más calificados en el transcurso de su carrera. Señalemos a este respecto que aquí, como en otras partes, los conocimientos y competencias estrictamente profesionales son indisolubles de calidades “sociales”, es decir, de la capacidad de un grupo dado de definir y establecer su posición en las relaciones sociales. Y, en general, los obreros de oficio habían sabido sacar provecho hábilmente de unos y otros.

No obstante, hoy la calificación y la posición de esos obreros están igualmente en tela de juicio. No es sólo la forma, sino también el modo de automatización el que se encuentra aquí en entredicho.<sup>12</sup>

Además de los efectos mecánicos y brutales de las reducciones de empleo que a veces los golpea duramente, esos obreros pueden resultar afectados de manera más fuerte y dramática aún: por la descomposición de los grupos (obreritos/dominio) y la ruptura de las ramas tradicionales sin constitución de modos de aprendizaje alternativos. En efecto, el acceso a los empleos de fabricación a partir de sistemas automatizados, cada vez está más reservado a obreros que tengan un nivel profesional “transversal” (mecánica, electrotécnica...) o que hayan tenido empleos de mantenimiento, ajuste o control: soluciones que desestabilizan a los grupos y a los comportamientos tradicionales del “oficio”.

La exclusión social, a menudo emparejada aquí con una exclusión por la edad, precipita la entrada a situaciones de descalificación dramáticas ya que

<sup>12</sup> En principio, la automatización supone una utilización y una transformación (y no un despojo) de esos obreros y sus pericias, en general larga y difícilmente adquiridos. A menudo, a diferencia de los obreros especializados, los puntos de aplicación de la calificación permanecen, aunque se desplacen (por ejemplo, de la conducción de una máquina a la supervisión de un sistema para el laminado...). Sin embargo, esos obreros de oficio, por lo general colocados en industrias donde representan el “grueso” de la clase obrera, están en desventaja por la escasez de la formación de que han gozado, por la rapidez de las transformaciones productivas. La política de “estado de urgencia -emergencia” instaurada en esas industrias —piénsese en la velocidad acelerada a la cual han sucedido las reestructuraciones en la siderurgia, por ejemplo— privilegia reducciones que presenten como desprovistas de valor a habilidades útiles en cuanto los procesos de profundización o ampliación de los conocimientos clásicos parecen inevitables.

esos grupos obreros durante mucho tiempo estuvieron considerados como los “señores” de los talleres.

## 2. Las categorías inestabilizadas

Dos categorías están aquí en la mira: los obreros profesionales por un lado, y el dominio por el otro.

Por categorías “inestabilizadas”, queremos designar el hecho de que las habilidades de las que son depositarias esas categorías no son destruidas o suprimidas por los automatismos y herramientas nuevas, sino que se encuentran al menos parcialmente “descalificadas”, en el sentido de que ya no son reutilizables como tales. De allí que su posición, y en sentido estricto su “lugar” en la empresa, se ha vuelto incierto. Para estas categorías, aunque de distinta manera, se ha abierto una “larga marcha”, donde está en juego el despojo simple y sencillo, la descalificación o, por el contrario, la restabilización en un nivel jerárquico que en ciertos casos puede incluso ser más elevado.

## 1. Los obreros profesionales

Los obreros profesionales calificados (OP de la mecánica o de la metalurgia, sobre todo) están en una posición muy ambivalente y contradictoria. Menos expuestos y vulnerables que todos los grupos examinados hasta aquí, pueden pretender “beneficiarse” con la exclusión que golpea a las categorías menos dotadas que ellos, pues disponen de una experiencia técnica y un grado de organización que los protegen relativamente. Sin embargo, el paso a la automatización, así como el acercamiento entre el trabajo directo y el indirecto ponen en tela de juicio esa experiencia. Los conocimientos que poseen se convierten en objeto —no sin conflicto— de un proceso de apropiación por parte de las direcciones de empresa, que se esfuerzan por sistematizar y racionalizar su uso en la organización de la producción. Es un fenómeno, perceptible en la fabricación, es particularmente claro en el caso de los conocimientos en mantenimiento industrial. Por un lado se encuentran conminados a adquirir conocimientos nuevos sobre las tecnologías específicas de la nueva automatización (electrónica, informática, regulación. ), pero por el otro no pueden pretender escapar a una situación de dependencia —a menudo inhabitual y nueva para ellos— frente a técnicos de producción. cuyo papel y autoridad van creciendo en

las instalaciones nuevas. Situación que produce inseguridad, sobre todo porque los nuevos modos de organización —ampliamente orientados hacia la polivalencia o la plurifuncionalidad— impugnan la autonomía de que gozaban en los servicios en los que estaban concentrados (mantenimiento, herramientas, pruebas, control...).

Los obreros profesionales, categoría relativamente muy organizada, a menudo enfrentan el difícil paso que representa para ellos la entrada en la era de la electrónica recurriendo al sindicato, para convertirlo a su punto de vista y a sus intereses específicos.

## 2. Supervisión

A su vez, los supervisores están expuestos, y por una doble razón. En primer lugar deben hacer frente a un cambio de las prácticas organizacionales que en un futuro deberán reducir la cantidad de los niveles jerárquicos y que modifica ya, mediante la apelación a la responsabilización del conjunto de los asalariados, las formas de la autoridad. En segundo lugar, debe enfrentarse a la definición de un nuevo perfil que, tanto en el plano de los conocimientos técnicos en cuanto tales como en el plano de los métodos de mando, se aleja de las competencias que han adquirido.

A decir verdad, aquí hay que distinguir entre dos series de situaciones claramente diferentes según nos las veamos con una supervisión ya tradicionalmente “técnica”, o con una de carácter más bien “disciplinario”.

En el primer caso: el de la supervisión técnica, que se encuentra en lo esencial en las industrias de procesos continuos, la entrada de la microelectrónica a menudo es sólo una cuestión de grados. El paso del manejo a partir de los tableros, al que se efectúa a partir de las computadoras de procesos y de las terminales que se “hojean” para extraer las informaciones pertinentes, no presenta ningún obstáculo infranqueable para técnicos experimentados.<sup>13</sup> La transición puede efectuarse sin perjuicios mayores. La verdadera novedad que surge de las mutaciones actuales en las herramientas técnicas tiene que ver, sobre todo, con el hecho de que progresivamente se constituyen dos grupos en el

<sup>13</sup> Encontraremos en el artículo Coriat-De Tersac (1984) un ensayo sistemático de presentación de las novedades introducidas por la entrada de la microelectrónica en el trabajo de los operadores de las industrias de procesos continuos.

seno de la supervisión: el precedente del manejo directo de las instalaciones y cuya promoción al cuerpo de los técnicos, que se ha vuelto más aleatoria, significa también —en términos de carrera— el franqueamiento de un límite extremo, y aquel que se constituye por reclutamiento entre los jóvenes diplomados, y para quienes el acceso a ese nivel jerárquico significa, por el contrario, la entrada a una carrera que se prolongará hasta los diferentes niveles de técnicos.

Sospechamos que la coexistencia de esos dos grupos tan opuestos en los perfiles y los trayectos, tanto reales como potenciales, no dejará de plantear algunos problemas en la administración ordinaria de las instalaciones.

Sin embargo, las dificultades verdaderas sólo las encontramos si nos volvemos hacia la otra gran categoría de supervisores, aquella a la que durante tanto tiempo se confiaron tareas llamadas “disciplinarias”. De nivel técnico en general bajo —se esperaban otras ‘calidades’...

Estos supervisores se encuentran a menudo completamente desestabilizados. Resulta patético ver cómo esos hombres reclutados por su capacidad para hacer girar las cadenas rudamente, se embrollan en las formaciones tipo “dinámica de grupo” y tipo “relaciones humanas”, Y más de uno entre los de abajo — obreros multiusos y multipuestos— sonríe ante la confusión evidente que se despliega cuando no es más que una función de asistencia técnica la que — cada vez más— justifica la presencia de los supervisores en el taller

Finalmente, la supervisión “tradicional” enfrenta un factor muy difícil: debe demostrar su capacidad para legitimar su presencia redefiniendo sus habilidades clásicas, y ello en una situación en que por añadidura debe hacer frente a los promovidos: los operadores y los técnicos que de manera relativamente sistemática comienzan a ocupar puestos de supervisión inmediata.

### 3. *Las categorías “valorizadas”*

En la escena productiva se encuentran proyectados no grupos enteramente nuevos, sino grupos cuyas características e importancia se vuelven centrales.

## 1. Los obreros-operadores de manejo de sistemas automatizados

.Aquí está en la mira, precisamente, la categoría de los obreros que realizan funciones de supervisión-optimización en sistemas piloteados por informática industrial. Ese grupo, que primero apareció en las industrias de *process*, comienza a formarse en otras industrias, allí donde la automatización alcanza un grado de integración elevado.<sup>14</sup> Desde luego, en una serie de industrias y empresas, ese grupo no existe como tal, ya sea porque la informatización aún no ha alcanzado un nivel de complejidad suficiente, ya porque las decisiones de organización del trabajo distribuyen las competencias equivalentes entre obreros menos calificados y técnicos. (Sobre los diferentes “modelos” que se forman y se constituyen. Cf infra secciones II y IV.) Sin embargo, debemos subrayar lo que aquí parece esencial: la formación de rasgos sociales y profesionales característicos de una función obrera altamente calificada, está destinada a difundirse con el estadio más avanzado de automatización. Esos rasgos actúan sobre un conjunto de competencias adquiridas o potenciales que son sistemáticamente cultivadas o desarrolladas entre los nuevos reclutados de nivel bachillerato o bachillerato + 2, según las políticas de empresa o la complejidad de las tecnologías que van a emplearse.

Conocimiento abstracto de los procesos de fabricación, capacidad de tratar datos formalizados, ideas de administración, sentido de la anticipación, capacidad de dialogar con el personal de mantenimiento especializado o la alta jerarquía, esas cualidades se concentran en una figura social nueva de la década de los noventa: ‘el joven con potencial’ para quien las tecnologías nuevas significan aperturas hasta entonces inéditas, en términos de promoción y de carrera.

Precisemos también que esos rasgos profesionales suponen una “fiabilidad social” elevada, tomando en cuenta su papel en la conducción estratégica de la producción, a la vez que el costo de los equipos cuya responsabilidad asumen. Ello no resuelve la cuestión del posicionamiento social que ese tipo de obrero puede verse conducido a efectuar, pero al menos delimita la naturaleza de las

<sup>14</sup>.. En *La robotique* (1984). con respecto a las cartas llamadas CCIA-SMCIA (Conductores Confirmados de Instalaciones Automatizadas y Supervisores Confirmados de Instalaciones Automatizadas) instauradas por la Compañía Renault a principios de la década de los ochenta, yo había examinado el contenido detallado de las tareas y de las funciones asignadas a esos nuevos tipos de operadores, que pueden considerarse como un arquetipo de las categorías ‘valorizadas’ estudiadas en este párrafo.



contradicciones que debe enfrentar, puesto que en él se condensa -de la manera más característica- la actividad de administración «tecnoeconómica» de la producción que, como hemos dicho, constituye la novedad más cargada de consecuencias concernientes a la evolución del trabajo concreto.

## 2. Los técnicos de producción

Si bien es bueno recordar que el surgimiento de la categoría técnica no es ni nuevo ni está específicamente vinculado con la automatización, dos fenómenos deben retener hoy la atención, en la medida en que, combinando sus efectos, dan lugar a la consolidación de un fenómeno nuevo.

Se trata en primer lugar del hecho de la aparición de una generación nueva de técnicos superiores, establecida a partir de diplomas nuevos: DUT y BTS. El surgimiento, el progresivo reconocimiento social -tanto en los convenios colectivos como en las prácticas de las empresas- de ese diploma nuevo y de las «posiciones» a las que da acceso, es típico de los procesos de reclasificación analizados en este capítulo.

En el caso de los empleos de fabricación, se confirma progresivamente que ese diploma *nuevo* de *Técnico Superior*, constituye el pivote en torno al cual se desarrolla el proceso general de descalificación-reclasificación al que asistimos. *Desvaloriza* brutalmente los títulos de nivel inferior (Certificado de Aptitud Profesional/Certificado de Enseñanza Profesional, y a menudo hasta el bachillerato) y reorganiza la jerarquía social en torno a él.

Fenómeno conexo, y que contribuye a imprimir a la reclasificación general su fuerza: se consolida claramente un acercamiento entre tareas «técnicas» y tareas de fabricación, en favor del movimiento que hemos descrito de compenetración del trabajo directo y del trabajo indirecto.

Un resultado clave que emerge de ese fenómeno complejo es que hoy descansa sobre esta categoría «técnica» nueva la esencia del dominio social y económico de las tecnologías de la automatización y de la informatización. De esta manera, asistimos a una renovación sustancial de la población de técnicos, y de las tareas que les tocan, para todo lo concerniente, por ejemplo, a las actividades de «métodos». de supervisión organizacional o de intervención técnica

especializada. Todas son tareas que los ponen directamente en contacto con los obreros de producciones y que vienen a sancionar el nacimiento de una nueva clasificación: la de Técnico de Taller.<sup>15</sup>

En el futuro, un movimiento más importante de salida de titulados de nivel bachillerato no podría sino reforzar esta tendencia provocando que se recurra menos a técnicos superiores para esos empleos.

Por ahora resulta que la cooperación entre técnicos de producción y obreros-operadores se ha convertido en la verdadera espina dorsal de la nueva organización de la producción —tanto del funcionamiento de las instalaciones, como de los resultados que se pueden obtener de ellas. Más allá, la mutación es de mayor alcance aún, puesto que con el cambio de la composición técnica de la clase obrera sobreviene también un cambio fundamental de su composición social. Y sin duda, esta hipótesis servirá para esclarecer muchas de las dificultades del sindicalismo tradicional.

### III UN EFECTO DE ORGANIZACIÓN: FIGURAS OBRERAS DEL POSTAYLORISMO

Por importantes que sean las transformaciones que acabamos de presentar, no todo se ha dicho aún —lejos de ello— sobre las presiones que sufre el trabajo. Y sin duda, aún queda por describirse la más significativa de las metamorfosis que continuamente sufre la división del trabajo.

En efecto, a los dos grandes efectos ya indicados —de desplazamiento y descalificación— se añade un tercero: sin duda el que más consecuencias tiene. Este efecto, que hemos decidido designar como un “efecto de organización”, es el que resulta de las decisiones y de las políticas de empresa en esta doble materia crucial que constituyen el reagrupamiento y la asignación de las tareas en perfiles de puestos, por una parte, y modos de coordinación de tareas entre puestos, por la otra.

<sup>15</sup> Señalemos que la renegociación general de las matrices de clasificación en la metalurgia conseguida en 1975 tras largos y difíciles conflictos, dio a luz dos innovaciones de gran alcance con la creación de dos clasificaciones enteramente nuevas: la de PI (profesional 1er escalón) y la de Técnico de Taller. En *El taller y el cronómetro* (Siglo XXI, 1982 y 1991) consagré largos planteamientos a interpretar el significado de la formación de la categoría nueva de PI - Como lo vemos a unos diez años de intervalo, es la categoría de Técnico de Taller la que retiene prioritariamente la atención. Señal complementaria de los cambios ocurridos en la composición de la clase obrera.

Esta doble actividad, en la que consisten las decisiones de organización del trabajo, hasta aquí es una absoluta prerrogativa patronal y empresarial.<sup>16</sup> Sin embargo, esta actividad no se ejerce en un terreno de pura libertad y autonomía. Las posiciones adquiridas por las diferentes categorías de mano de obra concernidas, las relaciones de fuerza que son capaces de reproducir o establecer, constituyen otras tantas presiones para los organizadores y los expertos de los servicios de “métodos”. Además, tanto las posibilidades como los límites de los dispositivos automatizados, que en general sólo eliminan habilidades al precio de requerir nuevas, hacen necesaria la realización de una serie de tareas clásicas, que no han sido automatizadas, o por el contrario de tareas nuevas, en adelante requeridas por los funcionamientos automatizados. Y la libertad — grande como veremos— de los agentes de métodos, se ejerce en límites que para algunos son muy estrictos.

Así pues, partiendo del trabajo concreto y según las decisiones tomadas en los modos de organización del trabajo, vemos surgir perfiles de puesto de contenido ampliamente renovado o inédito, que constituyen otras tantas figuras obreras nuevas que ahora nos proponemos caracterizar, siguiendo paso a paso cada una de las metamorfosis que sufre el trabajo concreto.

En el fondo, considerando las cosas desde un plano propiamente teórico, todo descansa sobre un doble movimiento general, que brevemente podemos resumir diciendo que hay ascenso conexo de la abstracción y del aumento de complejidad del trabajo»<sup>17</sup> “Abstracción”, lo hemos dicho, en el sentido en que el trabajo se vuelve más “indirecto”, consistiendo más en una capacidad de interpretación de datos más o menos formalizados, propuestos por los dispositivos de control de los automatismos, y aumento de la complejidad en la medida en que crece la parte de actividad propiamente cerebral y mental, traduciéndose, por ejemplo, en un esfuerzo casi permanente de representación de los circuitos y las conexiones entre máquinas, con fines de ajuste o de diagnóstico.

<sup>16</sup> Cf. infra capítulo 6. sección I., donde la historia del establecimiento de esta prerrogativa se describe en el caso estadounidense. En los acuerdos fordianos canónicos, el hecho de esta prerrogativa es uno de los elementos clave que sirven de base al juego de contrapartidas implícitas entre los miembros de la negociación colectiva.

<sup>17</sup> Las nociones de abstracción y aumento de la complejidad del trabajo a las que nos referimos aquí, fueron expuestas y definidas primero en el artículo Coriat- De Tersac (1984) ya citado.

Abstracción y aumento de la complejidad pueden ser —y en la práctica lo son efectivamente— tratados de manera muy diversa. La multiplicidad de las tradiciones y de las culturas de empresa, la naturaleza de su posicionamiento en los mercados o los productos conducen, prácticamente, a una gran variedad de soluciones. Así, en la encrucijada de las presiones técnicas y de calidad, y de las decisiones de organización, se perfilan y se consolidan, finalmente, un conjunto de figuras nuevas de los operadores de manejo de los talleres automatizados. Siguiendo esta clave doble de lectura y de interpretación que constituyen los fenómenos de abstracción y aumento de la complejidad, presentamos una tipología de las figuras obreras nuevas que surgen de la era postayloriana <sup>18</sup>

#### 1. Taylorización con ayuda de computadora: la abstracción y la complejidad rutinizadas

En un primer modo de tratamiento organizacional de la complejidad, todo el esfuerzo se dirige hacia la rutinización de las tareas y los comportamientos. Lo cual se puede obtener, incluso cuando se trata de tecnologías integradas y de incertidumbre, por una serie de decisiones y de dispositivos organizacionales que les están asociados. Surge entonces una primera “tríada” de figuras nuevas del taller automatizado. Del marginado al obrero trivializado, pasando por el obrero transformado en simple “detector” humano, es una cadena bastante triste y que le da la razón a los analistas más pesimistas de la evolución del trabajo obrero.

<sup>18</sup> En puntos esenciales, la tipología que vamos a presentar en esta sección está muy en deuda con un trabajo extraordinario —y pionero en lo concerniente a la preocupación por evidenciar figuras obreras nuevas en a era de la electrónica— efectuado por N. Grandgerard y N. Bousquet (1987). Si bien mi deuda intelectual sobre este punto es considerado con los autores, deseo precisar también que, de manera deliberada, la tipología propuesta aquí está construida en parte a partir de otros criterios. Asimismo he extendido y desarrollado la “serie” de las figuras descritas, que en los autores sólo se reduce al tríptico ‘detector-fabricante-tecnólogo’

## 1. El obrero marginado

Con respecto a las tareas directas no suprimidas, e incluso si ya no tienen -lo cual no es necesariamente el caso- un carácter de estricta repetitividad, sigue siendo posible asignarles, a título exclusivo, a obreros sin preparación particular, a no ser el aprendizaje efectuado durante el trabajo, en condiciones exactamente comparables a lo que siempre ha sido el escaso «aprendizaje» dado «en el lugar de trabajo» a los peones o a los obreros especializados de baja calificación. Destinado a tareas que se han vuelto marginales, el obrero mismo es marginado, en el sentido de que se lo mantiene apartado y excluido del manejo de las nuevas herramientas surgidas del cambio técnico.

Con el tratamiento de las tareas indirectas comienzan las verdaderas dificultades. En efecto, si bien en principio son portadoras de cambios verdaderos, también se las puede administrar en conceptos clásicos, estrictamente taylorianos de organización del trabajo. En ese caso, surgen otras dos figuras de la planta automatizada.

## 2. El obrero-detector

El tratamiento de la abstracción y de la complejidad, mediante procedimientos de trivialización y de rutinización -incluyendo los trabajos indirectos que examinamos aquí-, consiste entonces en hacer que los operadores asuman tareas de estricta vigilancia que en el fondo los reducen a simples «detectores» humanos. El estudio citado de N. Grand-Gérard y N. Bosquet pone de manifiesto, de manera extraordinaria, ese tipo de decisión organizacional y de situación de trabajo, Señalan:

.. todos los esfuerzos (desplegados por las direcciones de empresa) se han dirigido... a la elaboración de herramientas de recopilación de información lo bastante simples para ser utilizadas por personal de escasa formación (p. 187).

El análisis y el tratamiento previo de la cadena de informaciones en el corazón de los dispositivos integrados de producción, aunque se asignen objetivos de calidad, se hace según estrictos principios taylorianos, permitiendo su distribución fragmentada y fraccionada en el seno de un modelo general de división del trabajo que sigue estando muy rigurosamente jerarquizado. Como lo señalan de nuevo los dos autores citados:

Los operadores detectores son los «eslabones de una cadena alimentaria» que alimenta las oficinas de estudio y los métodos, con datos más numerosos y más fiables que antes de la instauración de los dispositivos calidad (idem)

El contexto particular al que se refieren los dos autores es el de la instauración -en el estudio de caso al cual procedieron- de 'círculos de calidad' en niveles muy extendidos y profundos de la población laboral. De esta manera, los círculos de calidad han sido el instrumento de una especie de avasallamiento suplementario al instaurar un control social mucho más estrecho, a la vez sobre el trabajo y sobre los mil y un acontecimientos en que consiste el desarrollo del flujo de la producción.

¡Mediante los círculos de calidad, el obrero resulta ser a la vez detectado y detector! ...Para nuestro tema, retendremos que esta generalización de la figura del obrero detector permite la reproducción prácticamente idéntica de las jerarquías taylorianas, haciendo posible el seguimiento 'estrecho', requerido por el funcionamiento de las tecnologías informatizadas y las nuevas exigencias de calidad de los productos

### 3. El obrero trivializado

Una variante -apenas más elaborada- del obrero detector está constituida por lo que podríamos llamar el obrero «trivializado». Tras un aprendizaje basado en los menús informáticos, se confía pues al operador -prolongación natural del 'detector',- la realización de una serie de manipulaciones simples, debidamente catalogadas y clasificadas, que corresponden a situaciones de producción cuyo advenimiento es ampliamente previsible (en cuanto a la naturaleza, o en cuanto a sus condiciones de aparición). El obrero trivializado termina y completa los "ciclos" de regulación informáticos que, por motivos diversos, no han sido instaladas. Es por excelencia un órgano vivo, utilizado como «suplemento maquínico».<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Durante una investigación en Brasil. en una fábrica de cemento del grupo Laffarge instalada en el corazón de Minas Gerais. en una región pobre en mano de obra calificada, pude observar una forma de organización del trabajo idéntica casi en todos los puntos :a la descrita aquí. El trabajo de los obreros encargados de la conducción del proceso consistía en esencia en vigilar indicadores bien precisos (lámparas de colores diversos,. curvas de temperatura ..), y avisar a la. jerarquía cuando algunas señales se manifestaban. Meros "detectores" humanos De manera más rara, en presencia de algunas señales, procedían por si mismos a ciertas manipulaciones simples: y helos allí promovidos .a la :categoría de obreros "trivializados"

En todos los casos que se toman semejantes decisiones de organización o de perfiles de puestos, es evidente que la abstracción y la complejidad así parcialmente domesticadas, no son sin embargo enteramente reducidas o controladas, sólo son 'aligeradas' en las tareas rutinizadas de las que pueden separarse y deducirse. Entonces se lleva "hacia arriba" —en el seno de una estructura que, como hemos dicho, sigue estando fuertemente jerarquizada— las tareas indirectas que necesariamente perduran. Se las confía a especialistas que niveles requeridos de conocimiento formal y la experiencia suficiente de las instalaciones. Dichos especialistas efectúan las manipulaciones más complejas o, en caso de imprevistos, las reparaciones y los ajustes.

Ajustadores, supervisores y técnicos, de ser necesarios formados y entrenados para disciplinas y habilidades incrementadas, conservan el control de la producción directa, los servicios métodos conservando el dominio final de la programación de las líneas y de la concepción general de las instalaciones.

¿Hasta dónde, y hasta cuándo, se puede prolongar un tipo tal de modelo que se esfuerza por insertar las presiones nuevas en el seno de las concepciones más clásicamente taylorianas de la organización? Sobre todo hay que evitar aquí puntos de vista demasiado optimistas. Hay muchas probabilidades de que ese modelo, que tiene fervientes partidarios y defensores, sea capaz de atravesar como tal, o casi, largas peripecias. . . Después de todo, ese modelo posee su manera propia de hacer frente a la exigencia que se ha vuelto ineludible de obtener cierta implicación de los asalariados: multiplicando —o informatizando— los controles operados sobre el trabajo vivo.

En el capítulo II de esta obra, habíamos hecho resaltar una forma nueva de organización que habíamos decidido designar como "línea tayloriana informatizada". De los planteamientos que preceden, no imaginaremos que los diseñadores modernos de organización pueden conferir cierto nivel de generalidad a los ensamblajes particulares de los que está constituida. Y nadie que esté encerrado de las realidades y de las prácticas industriales en este campo, puede afirmar que los caminos abiertos por este tipo de uso conjunto de la informática de control y de la rutinización de las tareas no han sido explorados detenidamente. Se afirmarían así —al menos como una de las vías de evolución nuevas, si no es que como posible modelo general de trabajo lo que podríamos

designar, exagerando apenas. como un modelo de "taylorismo con ayuda de computadora", para retomar aquí una expresión utilizada por Marc Bartoli.

Así como no hay determinismo tecnológico, no hay determinismo organizacional, y el hecho del surgimiento de nuevos conceptos<sup>20</sup> no garantiza por sí solo su afirmación y su penetración masiva en los talleres.

Sin embargo, las vías nuevas abiertas por las escuelas verdaderamente innovadoras de administración de producción son portadoras de promesas tales que no permiten dudar que también serán sistemáticamente exploradas.

## *2. El cambio hacia la calificación y la competencia: la abstracción y la complejidad asumidas*

Lo cierto es que es posible otro modelo totalmente distinto. Se apoya en las exigencias nuevas de la integración y moviliza los resortes de las innovaciones organizacionales recientes. Se apoya decididamente en la nueva importancia otorgada a los recursos humanos en el manejo de las instalaciones, como forma privilegiada de obtención de productividad y calidad. Se perfilan y surgen. entonces, «figuras» obreras totalmente inéditas en el mundo de la fabricación. De esta manera vemos despuntar y consolidarse un modelo general de trabajo por completo distinto. En contraste con el descrito en el párrafo anterior, lo designaremos como el modelo de la competencia, plenamente asumido y alimentado por la valorización sistemática de las habilidades y las calificaciones.

De entrada, nace con una figura reorganizada del trabajo concreto recientemente redistribuido.

### 1..El obrero fabricante .

Lo privativo del obrero fabricante es que se constituye en la coyuntura de las tareas «directas» e «indirectas». Aquí ninguna separación estricta y ningún confinamiento está determinado por la división del trabajo y las decisiones tomadas en materia de organización. Por el contrario, la asignación de las tareas se

<sup>20</sup>. Para una tentativa de calcular la difusión de los "nuevos conceptos", cf. Kern y Shuman (1988). Sin embargo, la obra está fuertemente impregnada de una visión muy optimista de las evoluciones previsibles.



efectúa por «paquetes», por subconjuntos, donde lo noble y 10 menos noble coexisten. Prácticamente, ese modo de asignación de tareas comprende dos series de implicaciones.

En primer lugar, requiere la realización sistemática de cierto nivel de polivalencia de los operadores. Éstos deben ser capaces de disponer de pericias variadas en la ejecución de diferentes conjuntos de tareas, en secciones de instalaciones que pueden comprender varios tipos de máquinas o dispositivos. Deben disponer de cierto repertorio de respuestas -incluso de capacidades de anticipación- a situaciones de producción, en parte aleatorias e imprevisibles. Aquí se conservan sistemáticamente formas de polivalencia «horizontal»,<sup>21</sup> aun para tareas de fabricación consideradas altamente calificadas: se establecen aprendizajes de manera sistemática, a fin de permitir al obrero fabricante acceder a ellas.

Por lo demás, y es la otra consecuencia que un tipo así de organización debe asumir, la supervisión debe ceder responsabilidad en el manejo ordinario de las instalaciones -delegación que por su parte deben aceptar los operadores concernidos. De esta manera, se abre un juego y un terreno sutiles de contrapartidas recíprocas, pues semejante modelo de organización supone obtenida la implicación plena y verdadera de los asalariados en el manejo de las fabricaciones y la búsqueda de la calidad. Ya sea que las contrapartidas necesarias para la realización de esta implicación sean formal y colectivamente negociadas, o que queden implícitas, resulta que el surgimiento del obrero fabricante es coextensivo de la afirmación de un espacio del «contrato» en la fabricación.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> La polivalencia es llamada aquí «horizontal», pues concierne a tareas de mismo nivel de abstracción, pero relativas a varios tipos de máquinas o de secciones de instalaciones. La oponemos a la polivalencia «vertical», que supone mezclar tareas de complejidad muy desigual (cf infra. en la caracterización que haremos del «obrero tecnólogo»).

<sup>22</sup> De esta manera, podríamos distinguir sobre todo entre fórmulas «de implicación incitada» y fórmulas «de implicación negociada». La implicación «incitada» parece característica de la manera japonesa: hay pocos compromisos explícitos y contractualizados en la práctica japonesa de las relaciones industriales; En cambio, se busca la incitación (y en general se obtiene) por medios numerosos y poderosos que van de la importancia de: las primas anuales al compromiso -implícito- de empleo de por vida y de promoción profesional y salarial para los obreros que ocupan puestos clave» en las grandes empresas. A la inversa, la práctica alemana de las relaciones industriales parece proporcionar buenas ilustraciones de la búsqueda de implicación «negociada». Allí, como veremos (cf capítulo 6) la excelencia reconocida del trabajo alemán se basa en *disposiciones contractuales explícitas* que garantizan contrapartidas sustanciales de la implicación obrera.

En todos los casos, el tríptico: polivalencia-autonomía-responsabilidad hace surgir en el taller de producción de grandes volúmenes una figura relativamente nueva, cuya existencia hasta hace poco estaba limitada tan sólo a los talleres de procesos continuos.<sup>23</sup>

## 2. El obrero tecnólogo

Si nos consagramos menos a la abstracción que a la complejidad, a pesar del carácter ampliamente indisociable de los dos fenómenos, aún podemos dar otro paso. Podemos entonces definir al obrero tecnólogo). Decimos: obrero tecnólogo, y no el técnico. El técnico, que en general opera desde la oficina, desde luego no es una figura nueva de la fábrica, y tampoco se trata aquí de él.

De lo que se trata es del movimiento de «descenso» de las tareas técnicas en el taller ( que mencionamos en la sección II de este mismo capítulo) y su asociación con las tareas de producción, en perfiles de puestos que presentan la característica de mezclar y unir lo que el taylorismo había separado cuidadosamente durante tanto tiempo.

Ya se trate de la programación de las máquinas, del diagnóstico, del mantenimiento, o de la búsqueda permanente de las diferentes optimizaciones que pueden obtenerse, en adelante pueden incorporarse eficazmente a la fabricación numerosas tareas confiadas a cuerpos de técnicos –tradicionalmente “separados”

En vez de presentarse bajo una forma «horizontal.” como en el caso anterior, aquí la polivalencia es «vertical». De esta manera, si bien el ‘«fabricante» absorbe tareas jerárquicamente más altas y más complejas, entra en un perfil de evolución durante el cual finalmente podrá transformarse en “tecnólogo”.

<sup>23</sup> De esta manera, las clasificaciones nuevas CCIA-CMCIA ya citadas (cf nota 14 de la página 195) so representativas de las nuevas tendencias que marca el advenimiento del “obrero fabricante” en el sentido que acabamos de indicar. Punto relevante, esas nuevas clasificaciones en las industrias de producción en serie están muy cerca (y quizá hasta inspiradas) de las categorías introducidas antes en la industria cementera en forma de las cartas OPC- CMPC (Obreros y Supervisores de Puestos Centralizados)

Aquí, más que nunca, son de rigor delegación de responsabilidades y autonomía Y el modelo supone esta vez contrapartidas explícitas, de las cuales la existencia de una *rama promocional de reglas claras y estables*—lo que llamamos también un mercado interno es en general la primera condición previa.<sup>24</sup>

Si creemos las investigaciones realizadas en los medios empresariales por personalidades que han salido de allí (por ejemplo Riboud (1988) Herve y Serieux (1986) ese modo de administración de la complejidad: responsabilizado y centrado en la movilización de los asalariados, es e que —por donde quiera que se practica— revela ser para la empresa el más seguro garante contra la incertidumbre esencial que caracteriza hoy a los mercados. La ‘empresa de tercer tipo’, si es que existe, aparece así como una empresa que debe descansar ante todo en una organización del trabajo. ¡de tercer tipo!

### 3. El obrero administrador

Del obrero tecnólogo al obrero propia y verdaderamente administrador, no se trata sino de una cuestión de grados, aunque se necesiten rupturas más o menos marcadas.

Si nos referimos a lo que hemos dicho del desplazamiento que sufre el trabajo concreto (cf. sección I de este capítulo), las tareas de administración pueden distinguirse brevemente como tareas de *administración técnica*, por un lado, y de *administración económica*, por el otro. De allí admitiremos que parte de la vocación casi natural del tecnólogo es apropiarse de las tareas técnicas, incluyendo las que conciernen a la “administración” más compleja de las programaciones y los flujos de materias o materiales en el taller o el departamento. Asimismo podemos concebir que por deslizamientos progresivos se hayan introducido elementos de cálculos económicos en las tareas que le están asignadas. De esta manera, es posible proceder por enriquecimientos progresivos del contenido general de la actividad desplegada por el obrero tecnólogo

Sin embargo, la formación verdadera de un obrero administrador supone un movimiento aún más profundo de, descentralización y unión de las funciones Y

<sup>24</sup> Cf. capítulo siguiente en el que se ponen de relieve esos sistemas de contrapartidas requeridas por las nuevas decisiones de organización, a partir del examen del contenido de algunos acuerdos colectivos recientes.

ello en la medida en que la descentralización de las tareas de establecimiento de los costos de producción, al nivel del taller —ya se efectúen en el plano de las materias consumidas, de los tiempos de producción o de factores de uso de las herramientas o los equipos, o ya convertidas en unidades monetarias— supone una verdadera unión de las funciones. De esta manera, cuando la administración económica está descentralizada cambia —por lo menos en parte— de manos. La naturaleza de las informaciones intercambiadas, así como el modo de su circulación entre servicios de fabricación y de administración, se modifica en lo referente a su naturaleza misma. La empresa se encuentra atrapada en un proceso de “horizontalización” que tropieza con las antiguas seguridades de la división jerárquica y funcional del trabajo. Estas, de manera más o menos vigorosa, deben ser repensadas y en parte abolidas. También — ¿cómo no señalarlo?— la misma tendencia general a la horizontalización, cuya presencia habíamos indicado a propósito de las formas nuevas de relaciones entre empresas, se caracteriza por la organización “interna” de la empresa, puesto que también tenemos aquí el mismo principio de horizontalización: mantener un papel clave en la nueva división del trabajo y las nuevas interfases entre funciones y departamentos. El obrero administrador, por utópico que por ahora parezca el momento de su llegada irreversible, es arrastrado por tendencias de una enorme fuerza y generalidad.

#### IV. DOS MODELOS CONTRASTANTES

Del obrero asignado a un papel de simple “detector” humano, al tecnólogo o al “administrador” afianzado en sus competencias y sus responsabilidades. un mundo nuevo puebla el taller. Y en la gran variedad de las nuevas figuras que se consolidan, las decisiones de organización realizan selecciones y arbitrajes múltiples, que hacen des cansar la producción sobre cimientos y bases de contornos contrastantes. A grandes rasgos, a un primer tipo de modelo general de trabajo compuesto a partir de la serie marginados/detectores/trivializados, todos sometidos a relaciones jerárquicas estrictas y mantenidos rigurosamente, podemos oponer un modelo en el que, por el contrario, la competitividad de la empresa se busca mediante la construcción de tríadas inéditas. Fabricantes, tecnólogos y administradores son entonces las nuevas figuras clave de la empresa.

Hay que convencerse, hay varios contenidos y varios futuros posibles en el «postaylorismo», y cada uno de los dos grandes modelos (o cualquier variante o combinación a las que puedan prestarse) presenta beneficios y costos, aunque éstos sean muy desigualmente pagados por los diferentes protagonistas concernidos.

La dificultad, ya menudo el drama, por qué no decirlo, es que la transición que vivimos de una era a otra se efectúa en las peores condiciones. La crisis, la ruptura del fordismo y de sus acuerdos específicos se desarrollan -aún hoy- en condiciones de relación de fuerza, en general desastrosas para los asalariados y sus representantes. Esto constituye una muy débil incitación para que las empresas entren en procesos innovadores. ¡Es tan sencillo «endurecer» lo que ya se domina!

No importa. Bajo las destrucciones, el modelo verdaderamente innovador y las contrapartidas específicas que requiere se abren paso. y no es exagerado afirmar que ya son, y en más de un lugar, con todas sus letras, legibles.<sup>25</sup>

El examen del contenido de las negociaciones colectivas recientemente realizadas, y en contextos nacionales diferentes, permite -más allá de las dificultades a las que su gestación da lugar, o las contradicciones en las cuales se manifiesta- volver a reunir las pistas.

<sup>25</sup> En un capítulo (redactado conjuntamente con R. Boyer) una obra que está por aparecer. con el título «Cuatro formas de democracia salarial». intentamos mostrar cómo los modelos suecos y alemanes de relaciones industriales. por un lado. el acuerdo Saturne en la industria automotriz estadounidense y algunas disposiciones de la organización del trabajo en las grandes empresas japonesas, por el otro, presentan cada uno a su manera formas «realmente existentes» del modelo de trabajo basadas en la iniciativa y la competencia. cuyos grandes rasgos hemos presentado aquí. En B Coriat (19119) se publicaron un extracto y una primera versión de este capítulo. -

## 6. LAS NUEVAS CODIFICACIONES DE LA RELACIÓN SALARIAL

No bajos salarios y tiempos de trabajo largos con una técnica atrasada, sino salarios altos, tiempos de trabajo cortos, métodos racionales de producción y organización racional de la economía, son los garantes del ascenso económico y de la competitividad de Alemania en el mercado mundial.

Resolución del sindicato AÖGB,  
Congreso de Breslau, 1925

¡La suerte no está echada! ...

Bajo numerosos aspectos, las mismas ambivalencias que marcan el modelo de trabajo en gestación están presentes en las codificaciones nuevas que se hacen en torno a la relación salarial. Ya lo sugerimos en el capítulo anterior: existen fuertes solidaridades entre la naturaleza de las decisiones tomadas en materia de organización del trabajo, y las que conciernen a las disposiciones institucionales establecidas en torno a la relación salarial. Sin embargo, nada hay aquí de mecánica. Más bien asistimos a ensamblajes donde se amontonan generaciones y lógicas distintas de técnicas de administración de la producción y de recursos humanos. Ya menudo lo nuevo sólo aparece oculto, atrapado como está en codificaciones que a veces hacen o vuelven a hacer desempeñar un papel clave a disposiciones que se creía caducas.

El hecho es que, si bien desde hace unos veinte años -por erosión lenta o modificaciones bruscas- la relación salarial no deja de transformarse, la inspiración que ha guiado las transformaciones no es única. Más que a un movimiento monótono, nos enfrentamos aun «abanico», de disposiciones sucesivas y no necesariamente coherentes entre sí, y de ello resultan una gran variedad de configuraciones. En las páginas siguientes, nos proponemos mostrar cómo el mismo empuje hacia las tecnologías nuevas y el tipo renovado de uso del trabajo que suscitan, desembocan en contextos nacionales diferentes con soluciones distintas. La relativa competitividad de cada una de las economías y su

modo de inserción en el espacio internacional o las características de las relaciones industriales -sólo por mencionar dos de las determinantes esenciales— dan origen a conjuntos complejos y a menudo inestables de acuerdos nuevos que al final aparecen claramente distintos unos de los otros. El punto importante es que esos diferentes conjuntos de acuerdos pueden considerarse como otras tantas variantes de la misma y única trayectoria de “modernización” que acompaña la entrada, la difusión de la trayectoria tecnológica propia mente dicha. La dificultad en la materia reside en el hecho de que cierta inteligencia del sentido y de la dirección de los movimientos en curso sólo puede proceder de una visión temporal bastante prolongada de las modificaciones sucesivas, ellas mismas apreciadas en un campo de observación lo suficientemente extenso para entregar resultados significativos. Esa es la razón por la que decidimos presentar aquí dos ‘variantes’ nacionales distintas de codificaciones nuevas: la que se ha introducido en Estados Unidos, por una parte, y en Alemania, por la otra. En ambos casos, las codificaciones nuevas son fuertes y claramente identificables.

Uno de los intereses principales de esas disposiciones nuevas es que consisten en modos de adaptación, muy contrastantes, a esta doble presión fundamental del posfordismo: la apertura internacional de los mercados, y el ascenso de la competencia por la calidad.

## 1. ESTADOS UNIDOS: O EL IMPOSIBLE INTERCAMBIO DE RIGIDECES CONTRA FLEXIBILIDADES

Lo especialmente importante del caso de Estados Unidos es que se trata a la vez de una “gran” economía —aún hegemónica en el plano internacional— y del lugar donde nacieron y se formaron los acuerdos fordianos canónicos. Por añadidura, y sin duda más que en cualquier otra parte (excepto Gran Bretaña), la ofensiva liberal se llevó a cabo sistemáticamente, y en un contexto muy favorable a su despliegue, ya que en numerosos sectores industriales esta ofensiva podía alimentarse del hecho —indiscutible— de la pérdida progresiva de la

<sup>1</sup> Para introducir elementos de comparabilidad se eligieron esas variantes en el ámbito de la metalurgia. Aunque se trata por excelencia del sector privilegiado de forma y de constitución histórica de la relación salarial fordiana, las alteraciones o modificaciones que sufre no son más que aparentes.

competitividad de las empresas nacionales.

De manera muy especial, el modelo automotriz, que vamos a analizar aquí, es representativo de las tendencias que van a consolidarse en el conjunto de la economía. Desde la entrada en la década de los ochenta, los *Big Three* (GM, Ford y Chrysler, los tres gigantes de la industria automovilística) tuvieron que hacer frente a una *fantástica pérdida de competitividad* en su propio suelo y mercado interior. Paralelamente a los cambios introducidos en las políticas de gama y de modelos, y a un esfuerzo importante de automatización, la relación salarial, en olas sucesivas —correspondiente a los periodos trianuales de renovación de los contratos— por su parte, se encontró modificada.

Sin embargo, al otro lado de las tendencias liberales —fuertes o muy fuertes— que marcan las nuevas codificaciones, el nuevo modelo de trabajo y las contrapartidas propias que exige y requiere hacen también su entrada, y a menudo resultan sancionados en las disposiciones institucionales nuevas y explícitas.

A partir de un recordatorio de los rasgos característicos y constantes del *Collective Bargaining* a la estadounidense, expondremos la manera cómo el modelo canónico se encontrará progresivamente deformado, antes de concluir con su significación general.

#### 1. 1948-1979: formación y crisis del modelo de «*Collective bargaining*»

Muy rigurosamente codificado —el contrato compromete a las partes por una duración de tres años, periodo durante el cual se suspende el derecho de huelga— el *Collective Bargaining* a la estadounidense se reprodujo en sus rasgos esenciales, de manera idéntica a sí mismo, durante un periodo de 30 años. Hecho extraordinario, esos 30 años son también los de “la edad de oro” del crecimiento fordiano. Y por su puesto, nada es fortuito en esta coexistencia.

Por el contrario, no sólo el *Collective Bargaining* en su forma “clásica” está plenamente acorde con el régimen de crecimiento fordiano, sino que podemos

<sup>2</sup>Esta sección se apoya en las obras ya clásicas de Kochan (1985) y Kaiz (1988), así como en diferentes investigaciones que yo mismo realicé en Estados Unidos sobre ese tema. y cuyos resultados fueron publicados en una serie de artículos (cf. Coriat 1986,1988 a y 1989b)



afirmar sin riesgo de error que es uno de sus fundamentos esenciales, en la medida en que un conjunto de disposiciones institucionales (basadas en acuerdos contractuales) procuran en el nivel de las empresas y de las ramas una verdadera “política keynesiana» del sostén a la demanda (construida en el nivel micro y meso económico ). para retomar aquí una expresión de Piore & Sabel ( 1984).

En cuanto a su contenido, el *Collective Bargaining* consiste en un conjunto complejo de contrapartidas recíprocas, organizadas en torno a cuatro grandes esferas, que presentamos en el recuadro de la página siguiente.

Para nuestro tema, son útiles los siguientes comentarios.

\**El establecimiento del salario directo* obedece a reglas extremadamente rígidas, cuyo resultado es garantizar un alza progresiva, regular y anticipada del salario real de los empleados. Esta alza de salario fue espectacular: en 1989. el salario nominal por hora es del orden de \$ 16, a los que hay que añadir de \$ 9 a \$ 10 por hora por concepto de diversas prestaciones indirectas. Ese costo por hora del trabajo tan elevado (\$ 25 a \$ 26/hora) hace de los obreros estadounidenses de la industria automotriz una de las categorías obreras mejor pagadas del mundo.

\**Las reglas de despido* presentan una mezcla sutil de flexibilidades y rigideces. La flexibilidad es la que permite a las empresas proceder sin demora al despido de los asalariados para ajustar el personal a los planes de carga de la empresa. Sin embargo, más allá de esta real y gran flexibilidad, deben respetarse reglas muy estrictas concernientes

al orden en el que los trabajadores (según su antigüedad en cada categoría) deben ser despedidos y llamados, en caso de recuperación de las ventas o de reapertura de los contratos pues, punto relevante, durante el cese de actividad del asalariado, no se rompe el contrato de trabajo.<sup>3</sup>

\**La determinación de las reglas de trabajo*, por su parte, también es extremadamente rígida. Contrapartida de la aceptación del taylorismo, el sindicalismo estadounidense -donde la tradición de oficio ha permanecido más viva que en otras partes (excepto Gran Bretaña)- se orientó desde un principio hacia la definición estricta de tiempos y modos de operación por oficio que. tras haberlos implantado, las *direcciones* de empresas deben respetarlos también .

<sup>3</sup>Cuando Italia instaure la CIG (Casa Integrazione Guadagni), recordará esta disposición.

#### RECUADRO 6-1

#### 1948-1979 LA ESTRUCTURA CLÁSICA DEL "COLLECTIVE BARGAINING" EI. CASO DEL AUTOMÓVIL

Establecida en 1948 la consecuencia de los gigantescos conflictos dirigidos por UAW, la aplicación de la estructura de la negociación colectiva continuará prácticamente tal como en 1979. De 1948 a 1979, cada nuevo contrato no hace más que registrar un nuevo avance" (*Break-through*) en una de las cuatro grandes esferas que abarca la negociación colectiva:

##### 1. *Establecimiento del salario directo.*

El salario por hora directo se establece anualmente por la fórmula: AIF más COLA:

- El AIF (*Annual Improvement Factor*) es una disposición que prevé un aumento automático y sistemático del salario por hora nominal de aproximadamente 3% anual.

- El COLA (*Cost of Living Adjustment*). garantiza un ajuste automático y casi completo de los salarios con respecto a la inflación (índice de precios).

En total, esta doble fórmula, AIF más COLA, asegura un aumento anual automático y sistemático del salario real y del poder de compra.

##### 2. *Desempleo y salario indirecto.*

En el caso del desempleo (parcial o total), el sistema que se practica es el del *Lay-off Recall* (despido-llamado). La empresa puede, de manera discrecional, despedir trabajadores, pero:

- las evicciones deben hacerse respetando reglas de antigüedad. (Los más recientemente contratados son despedidos primero)

- el contrato de trabajo no se rompe;

- si la empresa vuelve a contratar, obligatoriamente debe reintegrar a los trabajadores despedidos por ella (*recall*) y proceder según la regla: "el primer despedido es el primer llamado"; todo ese sistema está regido por las disposiciones complejas llamadas de "*seniority*";

- un seguro de desempleo (*SUB: Supplementary Unemployment Benefits*) asegura la entrega de un 90% del salario durante aproximadamente un año.

##### 3. *Job Control Systems " (Control de las reglas de trabajo).*

Es una de las particularidades del sindicalismo estadounidense que la tradición del sindicalismo de oficio sigue impregnando fuertemente. Prácticamente, están definidas por tipos de oficios de las reglas de trabajo (*Work rules*) muy rígidos: tipos de tareas que cada categoría de obreros debe ejecutar (las tareas que no figuran en la listas jurídicamente no pueden imponerse a los operadores concernidos), cantidad de piezas por hora, etc. Así pues, pesa una fuerte rigidez

sobre el sistema estadounidense en comparación con otros sistemas (franceses o italianos, por ejemplo).

4. “*Collective Bargaining* (Regla de extensión de contrato-blanco a toda una rama de industria).

El contrato firmado con una empresa ‘blanco’, elegida cada año en cada renovación de contrato, se convierte en el “Master Contract” (el contrato rector). Entonces sus disposiciones se extienden en general a todas las empresas de la rama. Ello conduce a una fuerte homogeneización y uniformización de las condiciones de trabajo y de salarios entre todos los trabajadores de una misma industria y, al hacerlo, disminuye la competencia que los opone.

FUENTE: Extracto de B. Coriat (1986)

\*Finalmente, el “*Collective Bargaining*” que corresponde a grandes rasgos a nuestras reglas de extensión de las convenciones colectivas funciona como un poderoso instrumento de homogeneización de las condiciones de existencia de los trabajadores y de sus remuneraciones, aunque todas las ramas y categorías de trabajadores no estén, lejos de ello, igualmente cubiertas.

Durante mucho tiempo ese sistema fue eficaz. Sobre él se construyó la grandísima prosperidad de las empresas automotrices estadounidenses y, a causa de su extensión a otras numerosas ramas de la economía, el *Collective Bargaining* aparece como el lado institucional ‘oculto’ pero activo del fordismo. Se trata de una de las condiciones permisivas esenciales de las concatenaciones industriales macroeconómicas “virtuosas” que han podido ser puestas en evidencia en las formalizaciones del sistema de la producción en serie.

2. La década de 1980: ruptura y surgimiento de nuevos convenios contractuales

No obstante, a comienzos de la década de los ochenta toda esta mecánica deja de funcionar y comienza a perder eficacia rápidamente. Varios elementos convergen, cuyo resultado será la crisis profunda del modelo de negociación

colectiva y de sus contenidos clásicos.<sup>4</sup>

Durante este periodo, no es exagerado decir que los constructores automotrices estadounidenses finalmente “descubren” la competencia, por lo menos la que viene a ejercerse en su propio suelo. Y el descubrimiento es brutal!

En esas condiciones, las empresas se ven forzadas a adaptarse y hacerle frente. Dirigirán una contraofensiva vigorosa, cuyo contenido mezclará búsqueda de modernización tecnológica y nuevos contenidos en la negociación contractual. El UAW deberá elaborar un nuevo modelo contractual en las peores condiciones.

Ese modelo sólo se forjará por etapas sucesivas<sup>5</sup>. Y aunque sin duda hasta hoy no ha alcanzado su forma final, es posible evidenciar las líneas directrices de un nuevo sistema de compromisos recíprocos. En efecto, si bien UAW ha tenido que hacer numerosas concesiones y en algunos casos de enorme alcance, también ha sabido negociar y obtener contrapartidas, algunas de las cuales son reales.

La estructura y la lógica del nuevo contrato pueden presentarse distinguiendo las “concesiones” hechas por los sindicatos, de las contra partidas obtenidas de las direcciones de empresa.

<sup>4</sup>Para volver a situar claramente el contexto de la crisis, debemos recordar los siguientes puntos:

- De 1979 a 1982, Estados Unidos sufre el viraje cíclico más violento de su historia de posguerra. Tan sólo en el caso de la industria automotriz, se perdieron unos 200 000 empleos, lo cual evidentemente modifica las relaciones de fuerza entre los interlocutores.

- En ese mismo periodo se confirma el formidable éxito de los constructores japoneses en el mercado interno estadounidense. Cuando en 1978 los constructores japoneses no venden más que 1.36 millones de automóviles en Estados Unidos (de los 12.8 millones de automóviles producidos en el territorio nacional, es decir un 9.41% del mercado), en 1982 venden 1.8 millones de automóviles de los 6.3 millones producidos localmente (abarcando así el 38.3% de los automóviles producidos nacionalmente) Y los japoneses siguen estando desde 1981 sometidos a restricciones de importación, en forma de cuotas (de esta manera las importaciones están limitadas a 1.8 millones de vehículos)

Cf. Katz (1985) ya citado. así como nuestro estudio en C Lebas (1986).

<sup>5</sup> En la práctica, el parto del nuevo “modelo” contractual tendrá un prólogo especialmente doloroso y tres fases que corresponden a las tres negociaciones de 1982, 1984 y 1987.

El prólogo está constituido por la renegociación del contrato Chrysler, en el momento en que la empresa, víctima de sus imprevisiones e improvisaciones sucesivas, se hunde bajo las deudas y se encuentra al borde del paro de actividad. En ese contexto dramático, bajo la presión formidable de la administración estadounidense que hace de pender un préstamo a Chrysler de “concesiones” pedidas al sindicato, UAW acepta por fin firmar un contrato catastrófico: supresión del AIF, efecto retardado de la COLA, abandono de días feriados y pagados. Tras 30 años de “avances” (*break.through*) y aunque todos saben muy bien que las disposiciones del contrato tienen un carácter ampliamente excepcional, surge una idea nueva con el contrato Chrysler: la de las *concesiones* sindicales.

## 1. Las concesiones sindicales

Conciernen centralmente a dos terrenos: el modo de establecimiento del salario por un lado y las *reglas de trabajo por el otro*.

En cuanto al salario, el punto importante es que son su *modo de establecimiento y sus propias reglas de fijación* las que resultan progresiva pero continuamente modificados. Más allá de los diversos cuestionamientos del AIF y de la COLA, se abrirán paso y se consolidarán tres series de disposiciones centrales:

Ante todo, asistimos a su *desindexación parcial*, marginal podría decirse. En lugar del 'Factor de Aumento Anual de Salarios' (3% anual según la tradición se introducen fórmulas de primas anuales de recuperación no indexadas.<sup>6</sup>

Segundo hecho, se introducen fórmulas de *reparto de las utilidades* que hacen depender una parte de los ingresos —aún marginal, es cierto— de las utilidades logradas por las empresas.

Toma forma también un *salario binomio* constituido por una parte fija (principal) y una pequeña cantidad variable.

No obstante, esas modificaciones en la forma de establecimiento del salario sólo adquieren todo su sentido cuando se comparan con las que van a afectar las "*reglas de trabajo*" y *la organización del trabajo en su conjunto*.

Para apreciar el alcance de los cambios ocurridos en ese nivel, hay que recordar que del lado del sindicalismo estadounidense, a cambio de una aceptación tácita del taylorismo, muy pronto se supo negociar de manera muy rígida series de "reglas de trabajo", consideradas extremadamente restrictivas para las direcciones de empresa.

Esta idea se abrirá camino, y desde 1982 penetra e invade los contratos negociados esta vez con GM y Ford, los dos grandes que desde luego sufren la crisis —sobre todo el gran viraje cíclico de 1979-1982 los afectó mucho— pero que, como se demostrará después, están muy lejos de la quiebra. Queda que los contratos de 1982 están, a su vez, marcados claramente con el sello de las "concesiones" sindicales.

En 1984, vuelta la prosperidad, algunas concesiones hechas en el periodo 1979-1982 son prorrogadas, pero esta vez van acompañadas de claras contrapartidas patronales.

En fin, último episodio, los contratos 1987 firmados en años de nuevo casi "normales" confirman la mutación: el *Collective Bargaining* de crisis en crisis, terminó por investirse de contenidos ampliamente renovados. Podemos sostener que en suma, allí está presente una *lógica nueva*: a cambio de *concesiones salariales* y de una *flexibilidad de las normas laborales*, los sindicatos intentan obtener contrapartidas y convenios nuevos *sobre la formación, la defensa del empleo y la indemnización de los desempleados*.

<sup>6</sup> En realidad tanto en 1984 como en 1987, en los contratos firmados, el 3% de aumento del primer año del contrato sigue estando integrado al salario de base y por tanto es indexado pero los dos aumentos siguientes se entregan en forma de prima anual global (*lumpsum payment*) cuyo monto no está incorporado en el salario de base.

Esas “reglas” son las que estarán sometidas a un proceso de modificación continua a lo largo de la década de los ochenta. Las nuevas tecnologías, las nuevas habilidades organizacionales o en administración de los recursos humanos —que se difunden claramente a toda la industria, por influencia del modelo japonés— hacen que esas reglas parezcan serios obstáculos para la obtención de ganancias de productividad y ala valorización de los capitales involucrados. Y el UAW acepta ceder terreno sobre ese punto crucial. Mitad en forma negociada, mitad en forma impuesta, con motivo sobre todo de la instauración, por las direcciones, de los ‘círculos de calidad” y de los “grupos de trabajo” (*Team Concept*) dicen en la GM, que hace de ellos un factor fundamental de toda su estrategia de reorganización), se viene abajo todo el edificio clásico de la resistencia obrera en el taller, construido sobre el oficio o sobre lo que queda en él.

Aquí la novedad es que el sindicato hace suyo el objetivo de contribuir al restablecimiento de la competitividad de las empresas en su propio mercado interior. Al menos en la forma, se trata de un cambio capital, para un tipo de sindicalismo que durante mucho tiempo fue en Estados Unidos<sup>7</sup> la referencia de un sindicalismo “de oposición” al capital.

## 2. Las contrapartidas obtenidas

No obstante, si bien el UAW hace concesiones tan importantes sobre esos distintos terrenos, también es porque la estrategia del sindicato ha cambiado: las concesiones en cuanto al salario y las reglas del trabajo son las contrapartidas ofrecidas a cambio de ventajas nuevas que, desde ahora, *se buscan por el lado de la formación y del empleo*. En ese ámbito, si bien los resultados obtenidos por el UAW están lejos de sus objetivos —y de los de sus poderdantes—, no son desdeñables.

Para intentar garantizar y proteger *el empleo* de los trabajadores del ramo, el UAW ha explorado contractualmente una enorme variedad de vías, de las cuales la más elemental y defensiva consistió en obtener moratorias, y a menudo suspensiones, de *cierres de fábricas* anunciadas por las compañías. No obstante, más allá, podemos discernir a distancia tres grandes orientaciones materializadas en disposiciones contractuales nuevas.

Obtener (un poco a partir del modelo japonés) una garantía de empleo formal para la mayor parte de los asalariados y para el periodo de tiempo más largo

<sup>7</sup>Señalemos sobre este punto que, de cierta manera, los acuerdos Saturno firmados en 1987 para una nueva fábrica —aún en Construcción— de la GM, irán hasta el final de esta nueva lógica. puesto que el preámbulo de los acuerdos precisa que su filosofía es la de una “total cooperación entre dirección y sindicato”. Ph. Messine (1988), y B. Coriat (1988a).

posible. El orden de los beneficiarios se establece aquí según el principio clave de la antigüedad (“*seniority*”)<sup>8</sup>

El UAW (el gran sindicato de la industria automotriz) logra limitar, a veces con eficacia, la posibilidad de recurrir al subcontratismo, ejército clave de las compañías y que, hasta 1984, era una absoluta “prerrogativa patronal” (*management right*). De esta manera, el acuerdo de 1984 logró mantener más o menos en estas condiciones las tasas de subcontratismo (de 30% y 30% en Ford y GM, respectivamente) cuando en los años anteriores al contrato seguían una pendiente rápidamente ascendente, pues el subcontratismo interno o internacional les parecía a las empresas un medio eficaz de disminuir los costos en trabajo (dado que las empresas subcontratistas no estaban protegidas por los grandes acuerdos de la industria automotriz).

Dimensión complementaria, el sindicato se ha dedicado a *reforzar la protección* a los trabajadores en desempleo técnico, tanto en lo concerniente a la duración como al monto de las indemnizaciones. También en ese terreno, el UAW obtiene resultados verdaderos.

Finalmente, se negocian disposiciones nuevas en materia de formación. Programas muy ambiciosos, ampliamente dotados de fondos (por una cotización sobre los salarios entregada sólo por las compañías), permiten —a partir de lógicas y procedimientos a menudo complejos— calificar o recalificar tanto a los trabajadores en desempleo técnico como a los trabajadores en actividad. Punto clave, esos programas y esos fondos son rigurosamente *coadministrados*.<sup>9</sup>

### 3. Un caso tipo de modernización “desde abajo”

En suma, es posible sacar algunas enseñanzas y líneas de fuerza esenciales de ese caso típico de una situación en la que el modelo contractual ha tenido que elaborarse y forjarse, recordémoslo, en el corazón de un sector (y más

<sup>8</sup> A través de los diferentes contratos (1982-1984-1987) se consolida progresivamente un principio: las compañías se comprometen a garantizar el empleo de todos los asalariados en activo y que dispongan de una antigüedad de por lo menos un año, excepto en caso de pérdidas significativas de partes de mercados, pérdidas evaluadas según criterios muy estrictos. (Su objetivo sobre todo es borrar en las estadísticas de venta los efectos de los ciclos —que como sabemos son muy pronunciados— en la economía estadounidense)

<sup>9</sup> Para una presentación y una primera evaluación de la eficacia de este programa, cf D. Baroun y F. Stoeckel (1986)

generalmente de una economía) con pérdida de competitividad relativamente rápida, sobre todo en su propio mercado interior.

Si examinamos desde un punto de vista más teórico el sistema de contrapartidas que resulta de la crisis, asistimos a una modificación sustancial de las fórmulas fordianas clásicas.

*La obtención de las ganancias de productividad ya no se logra según la trayectoria maquinismo + división del trabajo. La productividad y la calidad se buscan ahora por la flexibilidad de las tareas y de los trabajadores en los puestos, así como por fórmulas ‘de implicación’ de los asalariados en modos de movilización de las competencias, pensados como decididamente cooperativos. Aunque ‘implicación’ y ‘cooperación’ se realicen mucho más en forma de un control jerárquico ‘estrecho’ que a partir de procedimientos negociados.*

En cuanto al *destino de las ganancias de productividad*: la mutación no es de menor importancia. El aumento sistemático del salario real ha dejado de ser el objetivo prioritario. Es su simple mantenimiento lo que se busca. En cambio, ocupa su lugar central el objetivo de mantenimiento/creación de empleo, que se materializará en la serie de disposiciones que hemos indicado.

En otros términos, es el lugar de ejercicio del *peso contractual* el que se desplaza: del salario hacia el empleo, y se acompaña así de una serie de disposiciones innovadoras. De esta manera, el modelo de ‘crisis’, nacido y formado en un sector en pérdida de competitividad, está centralmente animado por una lógica de ‘resistencia’ y de limitación de los estragos. Por numerosos rasgos, constituye lo que, por excelencia, podemos designar como un modelo de ‘*modernización defensiva*’, sobre todo si tomamos en consideración el hecho de que las protecciones obtenidas por el sindicato sólo poseen una esfera de aplicación muy limitativa, dado que el acuerdo sólo vale para el caso de los asalariados directos (excluyendo los de las empresas subcontratistas) de las grandes empresas signatarias del acuerdo.

Si adelantamos Otro paso, y volvemos a situar ese modelo ‘local’ (tan sólo de las *Big Three* de la industria automotriz) en el contexto de la economía en su conjunto, podemos formular otros señalamientos.

Entonces hay que señalar ante todo que la *debilidad esencial del modelo* que acabamos de describir procede justamente de que, por constitución en la tradición estadounidense, sólo tiene vocación local y ‘sectorial’. Como se asienta y se arraiga en los límites estrictos de la empresa o del sector concernido y sin efectos de difusión verdadera a su alrededor, contribuye a segmentar y diferenciar las condiciones de existencia y reproducción de las diferentes categorías



de asalariados ocupados en el espacio nacional. De esta manera, y paradójicamente, su crecimiento es un elemento constitutivo de la “dualización” de la economía considerada en su conjunto, cuyos analistas, en su mayoría, concuerdan en reconocer que en la última década ha dado un salto considerable. En efecto, durante este periodo la diferencia tradicional entre “buenos” y “malos” empleos ha crecido aún más, al tiempo que —fenómeno agravante— lo que masivamente se ha dado en llamar los “malos” empleos son los que ha creado la maquinaria económica estadounidense. ella misma movida —hay que recordarlo— por el doble gigantesco déficit público y del comercio exterior.<sup>10</sup>

El modelo automotriz, así como la economía estadounidense considerada en su conjunto, proporcionan una primera serie de reflexiones sobre la “modernización” y sus trayectorias nacionales. Para resumirla en una palabra, diremos que: pérdida de competitividad interna, convenios contractuales defensivos y dualización de la economía y de la sociedad permiten caracterizar una primera trayectoria posible de la modernización y la configuración en su seno de la relación salarial.

*...pero donde a pesar de todo se abre camino el modelo de la competencia*

Aunque se presente con algunos rasgos negativos, ese modelo comprende rasgos enteramente nuevos, y digamos la palabra: progresivos. Lo esencial de dichos rasgos tiene que ver con el reforzamiento de la garantía de empleo para los asalariados que hayan sobrevivido a la gran ola de despidos de comienzos de la década o a la coadministración sobre la formación y la nueva importancia que ésta ha adquirido en los convenios contractuales más recientes.

Si continuamos en ese sentido, todo, hasta la flexibilización de las reglas de trabajo (que en el contexto estadounidense constituye una indiscutible concesión sindical) tiene también su reverso de la medalla: una organización del traba-

<sup>10</sup> Por falta de espacio, no podríamos hacer aquí el análisis detallado del mecanismo de las creaciones recientes de empleos en Estados Unidos. Ya está disponible una importante literatura sobre ese punto. La revista de la OCDE, contiene en un artículo (1988 un examen general de las tesis. Sólo queríamos recordar la relación que no puede de de e entre la creación de empleos y el doble déficit de la economía estadounidense..

jo más flexible y que pueda revelar ante los trabajadores ser más “calificante”, sin dejar de favorecer la instauración de reglas de promoción y la constitución de mercados internos establecidos sobre bases renovadas. Así, en el seno de las disposiciones nuevas se perfilan, al menos en filigrana, los rostros del “obrero fabricante” y del ‘obrero tecnólogo”, aunque, como se ha sugerido, se busca la implicación de los asalariados más mediante fórmulas “incitativas” o técnicas de control estrecho que mediante procedimientos negociados.

Por lo demás, las reglas particulares que prevalecen en la Nummi <sup>11</sup> o las negociadas en el acuerdo Saturno, si bien prefiguran el modelo imaginado para el futuro por las grandes compañías, son t talmente explícitas en cuanto a su significación: nos estaríamos orientando hacia un modelo negociado de contrapartidas recíprocas. Con disposiciones nuevas en el centro, cuya lógica organiza el nuevo modelo de trabajo, lo que permite, así como lo que requiere y exige.

Sin embargo, a causa de su dimensión y de su peso específico limitado (si se las resitúa en la economía de conjunto), las soluciones de tipo Nummi, Saturno o, de manera más restrictiva aún, algunas de las disposiciones presentadas en los contratos más recientes firmados con las grandes compañías. no podrían conducir a modificar la caracterización de conjunto a la cual finalmente hemos procedido: en lo esencial, ¡la modernización a la estadounidense” sigue siendo defensiva: con sagrada más a recuperar espacios en otro tiempo conquistados por el sindicalismo, que a establecer convenios dinámicos nuevos.

El examen de la evolución del contenido de la negociación colectiva en Alemania Federal, proporciona la ilustración de una práctica de la modernización totalmente distinta. En numerosos aspectos, se trata de un caso “polar” con relación al precedente.

<sup>11</sup> Se trata de un establecimiento común de General Motors y Tovota. y que es uno de los grandes laboratorios mundiales de experimentación de normas nuevas y de contenidos nuevos de relaciones industriales.

## II. LA RFA, UNA RELACIÓN SALARIAL ESTABLECIDA EN TORNO A LA COMPETITIVIDAD EXTERNA

Sin duda, nada mejor que la resolución sindical tratada en este capítulo, y que no data de ayer!... podría colocarnos tan directamente en el centro de las enseñanzas que propone el modelo alemán. En efecto, el caso alemán difiere sustancialmente del estadounidense. Aquí, al menos desde Bismark, que marca la entrada —tardía— de Alemania al mercado mundial, a lucha entre conservadores y modernistas siempre ha estado viva y, en el corazón del enfrentamiento, la cuestión clave siempre ha sido la de las modalidades *conjuntas* de establecimiento de las reglas de trabajo y salario, y de las formas de inserción de la economía alemana en el mercado mundial. Como oportunamente y de manera convincente lo recuerda U. Rehfeld (1986), el debate sobre la *racionalización del trabajo* ha quedado siempre unido al relativo modo de inserción de la economía alemana en la economía mundial. Al final, tras dos guerras mundiales y una siniestra dictadura, la visión modernista” fue la que triunfó: la elección alemana (de las tecnocracias de Estado y de empresa, así como de las direcciones sindicales) será la de una inserción decidida en la economía mundial. Elección que hace hoy de Alemania, y a pesar de los impactos sucesivos sufridos por su moneda, el *primer exportador mundial, antes que el mismo Japón*. Esta fuerte particularidad, un convenio salarial antiguo y fuertemente establecido sobre el objetivo competitividad externa, justifica por sí mismo la elección de ese caso ampliamente “ejemplar”.

Esta característica —no desdeñable, como se admitirá—, no agota sin embargo el interés del caso alemán. En efecto, éste sólo adquiere toda su significación si precisamos que este resultado de primer ex portador mundial, fue obtenido en un país que posee uno de los *sindicalismos más poderosos del planeta*, y uno de los sistemas de derechos con cedidos a los asalariados (sobre todo, pero no exclusivamente, en forma de leyes llamadas de coadministración o de codeterminación) que se presenta también, digan lo que digan. como especialmente denso y completo. Desde luego, todo ello va acompañado de contrapartidas y concesiones importantes. que en diferentes momentos hicieron los sindicatos y las organizaciones representativas de asalariados, y por supuesto regresaremos a ese punto. Por ahora, lo importante para comprender la especificidad del caso alemán, es comprender lo que constituye la paradoja y el desafío propio que este caso presenta al análisis y a la inteligencia: *conjugación a largo plazo resultados exportadores de primer plano* y una relación salarial asentada sobre un sistema de derechos y ventajas 1e ‘ran alcance, reconocidos a los asalariados y a los sindicatos.

## 1. La singularidad alemana

Si entramos más en detalle, podemos precisar mejor la singularidad alemana. En efecto, examinando la composición de las exportaciones, hay que observar que los grandes terrenos de competitividad relativa alemana no están de ninguna manera constituidos —como en el caso de Japón, el otro gran exportador mundial— por productos “nuevos” que incluyan importantes rentas tecnológicas. Si razonamos en términos de ciclos de vida de los productos, las exportaciones alemanas (química, máquinas herramientas, automóviles, instrumentos de medida, cf. sobre todo Laffay y Herzog -1989) están constituidas por productos “medios”. Punto complementario, en lo concerniente al periodo reciente que marca el éxito formidable de las exportaciones alemanas, esta competitividad se construyó sobre uno de los costos en trabajo más elevados del mundo. Además, en los últimos veinte años cuando, tras haber disminuido los resultados por exportaciones se enderezaban vigorosamente, los trabajadores alemanes fueron capaces no sólo de “proteger” y defender lo esencial de sus derechos adquiridos sino también, en *las esferas clave surgidas de la revolución tecnológica, de ganar nuevos espacios y derechos*.

En suma, y para dar a la tesis su vigor, diremos que la singularidad, y más allá el interés específico y excepcional del caso alemán está constituido:

Por una parte por el hecho de que se trata de un tipo de relación salarial constituido sobre (o por lo menos compatible con) una fortísima competitividad externa centrada en sectores de tecnología “media”.

Por otra parte por el hecho :le que esta competitividad externa no se funda de ninguna manera en *un ataque a los costos en trabajo*; si razonamos sobre el *salario real* indicador con frecuencia retenido en l materia en cuanto a su evolución sobre el último periodo observamos que, aunque se lo contuvo a fines de la década de los setenta, retomará una pendiente de ligero aumento desde mediados de la década de, los ochenta.<sup>12</sup>

Precisemos también que el juego de las tasas de cambio, que durante las dos últimas décadas ha sufrido fluctuaciones marcadas si bien no es desdeñable para explicar los resultados “instantáneos” de las exportaciones, para un

<sup>12</sup> Como veremos. no hay que excluir que el ataque a los costos en trabajo haya seguido otra vía menos transparente: la contratación más o menos masiva de trabajadores de medio tiempo, de mujeres en condiciones inferiores y de trabajadores inmigrados que sufren la violencia de los ajustes coyunturales: parece muy poco realista atribuir la competitividad alemana a tales factores. En esencia hay que orientarse en otra dirección para encontrar la explicación buscada.

periodo largo o mediano sigue estando marcado por una tendencia que se queda más bien en la apreciación relativa de la moneda alemana en relación con sus principales competidores, factor que en sí no es especialmente favorable a las industrias exportadoras.<sup>13</sup>

En suma, todo conduce a creer que a clave buscada reside en algunos “círculos virtuosos” cuyos orígenes y raíces se encuentran en el nivel de la esfera productiva propiamente dicha.<sup>14</sup> Y dado que por definición la dimensión de innovación *propriamente tecnológica* no tiene (tratándose de sectores “medios”) sino un lugar limitado, deben explorarse otra acepción y otro contenido de la *competitividad calidad* que caracteriza indiscutiblemente a la economía alemana. Surge entonces la hipótesis de que la *competitividad calidad* se funda centralmente en la calificación del trabajo, la inversión organizacional y la valorización sistemática de los recursos humanos. Esta hipótesis implícita al diagnóstico—formulado por numerosos observadores— de la “singularidad alemana” en los últimos tiempos, ha sido sistemáticamente desarrollada y argumentada por W. Streeck(1988) y(1989), a cuyas tesis regresaremos.

Antes de llegar a la exposición más detallada de la tesis que consiste también en la presentación de una vía original de “modernización”, seguido otra vía menos transparente: la contratación más o menos masiva de trabajadores de medio tiempo, de mujeres en condiciones inferiores y de trabajadores inmigrados que sufren la violencia de los ajustes coyunturales: parece muy poco realista atribuir la competitividad alemana a tales factores. En esencia hay que orientarse en otra dirección para encontrar la explicación buscada conviene aportar algunas precisiones concernientes a la naturaleza y las modalidades de las reglas institucionales que rigen el sistema de las relaciones industriales alemanas. Tras hacerlo, nos interrogaremos principalmente sobre los elementos que permiten explicar por qué aquí han sido posibles convenios originales y positivos.

<sup>13</sup> Sobre la economía alemana y el análisis de los factores que explican su competitividad. consultaremos sobre todo el núm. 34 de la revista del CPEII ‘Economía Prospectiva Internacional’ (1988). así como Laffay y Herzog (1989). ya citados

<sup>14</sup> Esta caracterización no se propone de ninguna manera oponerse a la ya dada por Aglietta. Orléans y Oudiz (1982) que fueron los primeros en poner de relieve la existencia, en el plano macroeconómico, de un círculo virtuoso de la economía alemana Aquí se trata mas bien de aportar un ‘ complemento ‘, insistiendo en el papel crucial que parece desempeñar en las concatenaciones macroeconómicas la constitución—en el corazón de la esfera propiamente productiva— de una base de competitividad basada en la calidad del trabajo y de los arreglos organizacionales en l seno de los cuales opera.

## 2. El marco y las reglas de la negociación colectiva en la RFA

Una importante particularidad alemana en materia de relaciones industriales está constituida por la coexistencia y la articulación de dos niveles, en principio claramente distintos, de la negociación colectiva y del establecimiento de los acuerdos salariales: el de los *convenios colectivos* propiamente dichos, concluidos entre *sindicatos* y empleadores, y el de los acuerdos de empresa establecidos en el seno de los propios consejos de empresa, regidos por las leyes de “coadministración”<sup>15</sup>

### 1. Los convenios colectivos y los rasgos generales de las relaciones industriales en Alemania

El marco legal de los *convenios colectivos*, institución capital de todo el dispositivo de relaciones industriales alemanas, fue establecido en dos tiempos, en 1949 y en 1974. Esos dos grupos de leyes fundamentales han codificado rigurosamente un conjunto de prácticas, sometidas en adelante a protocolos jurídicos muy estrictos.<sup>16</sup>

Una de las particularidades centrales del dispositivo general de los convenios colectivos es que el lugar verdadero de la negociación y del ejercicio de la relación de fuerzas es el del *convenio territorial de ramo*. Así, por ejemplo, para citar un acuerdo célebre, mencionaremos el “convenio de metalúrgicos del Baden-Wurtemberg”, que en principio puede ser diferente del convenio de metalúrgicos de Hesse o del Rin.

En este nivel, se negocian dos series de acuerdos: acuerdos llamados ‘marco’ que establecen reglas plurianuales (versan sobre las famosas cuestiones generales: tiempos de trabajo, condiciones de trabajo. .), y “convenios ordinarios” con duración de un año, que tienen que ver con los salarios. Punto clave de

<sup>15</sup>. “Coadministración” está aquí entre comillas, pues la verdad es que esta traducción que se ha impuesto no es la mejor. Desde muchos aspectos. el término *codeterminación* es más justo y está mejor adaptado para explicar de lo que se trata. En la continuación de este texto. utilizaremos indiferentemente una u otra expresión

<sup>16</sup> Para una presentación de estas reglas, sobre todo del procedimiento del arbitraje —piedra angular de todo el edificio— nos referiremos a las contribuciones contenidas en Maruani y Raynaud, Cohendet, Hollard, Maltch y Veltz (1988), así como a M Tallard (1984), Y a la contribución sobre Alemania en R. Boyer, coord, (1986a).

estas reglas: como en Estados Unidos, entre dos contratos el derecho de huelga está suspendido; se trata de lo que se designa como “un compromiso en favor de la paz social”

La aplicación concreta de los acuerdos (tengan o no rango de acuerdos marco) se hace en seguida en cada empresa, lo cual se traduce necesariamente en condiciones de aplicaciones variables y desiguales según la fuerza de que dispone el sindicato en la empresa. Las negociaciones realizadas en ese nivel son anuales.

Otro rasgo importante del sistema alemán está constituido por la *gran densidad de los acuerdos* de toda naturaleza y todos los niveles firmados entre interlocutores. De esta manera, hoy existen unos 40 000 convenios colectivos que cubren el país con un bosque de acuerdos y reglamentos.

A partir de ese marco clásico y fundamental se incorporan las leyes sobre la coadministración y sus instituciones propias.

## 2. Las instituciones de coadministración y su papel

Los *Consejos de empresa* se instituyen en calidad de leyes sobre la coadministración (cuya versión última se promulgó tras largos y difíciles conflictos en 1976). Una tercera parte de los representantes de estos consejos, en las empresas de por lo menos 500 personas, debe elegirse entre los asalariados. En este nivel pueden firmarse formalmente acuerdos, pero no hay ninguna obligación de firmar para las direcciones de empresa. En los términos de la ley, debe prevenirse a los Consejos ‘con oportunidad’ en caso de cualquier modificación de las tecnologías o de los procedimientos. Asimismo, debe someterseles un “plan social” antes de cualquier medida de racionalización.<sup>17</sup>

En la práctica, todos los observadores concuerdan en decir que los Consejos son más un instrumento de regulación de los problemas de administración ordinaria que un instrumento de reivindicación para los asalariados. Aunque el sindicato a menudo es influyente allí, el Consejo raramente es un lugar de enfrentamiento. Más bien es una herramienta de concertación y negociación informal donde los intereses de la empresa desempeñan un papel de primer orden.

<sup>17</sup> Para la eficacia práctica relativa a estas medidas y los diversos medios por los cuales las direcciones de empresa pueden eludir el rigor de las disposiciones legales, cf Taillard así como el capítulo consagrado a Alemania en R. Boyer, coord, (1986<sup>a</sup>)

En suma, se trata por tanto de un sistema denso y relativamente complejo, pues está articulado sobre varios niveles de negociación o de concertación que desempeñan cada uno papeles tanto explícitos como implícitos. En todo caso, es en este marco donde se ha constituido, en varios momentos, un contenido de la relación salarial bastante original.

Como siempre, la inteligencia de las codificaciones en las que está atrapada sólo puede proceder de un seguimiento del comportamiento de los actores y de las estrategias que han desarrollado en la materia. En el caso que nos ocupa, al menos en lo concerniente al último periodo, fue el gran sindicato de los metalúrgicos: el IG-METALL el que llevó la voz cantante.

Aquí nos proponemos dar cuenta de lo esencial de su postura y de los resultados contractuales a los cuales llegó.

### *3. Según el IG-METALL...las dos fases y los dos contenidos de la estrategia sindical*

Con riesgo de esquematizar un poco, diremos que la estrategia de los sindicatos alemanes, llegado el tiempo de la ruptura de los contratos fordianos canónicos, se desarrolló en dos tiempos según dos lógicas principales diferentes.

En un primer tiempo, que va de la segunda mitad de la década de los setenta a principios de la de los ochenta, en un periodo caracterizado por una fuerte aceleración de la modernización tecnológica, el sindicato va a preocuparse esencialmente por “proteger” a sus poderdantes contra los efectos de la racionalización.

Sin embargo, a partir de 1983-1984, asistimos a una fuerte inflexión de la estrategia del sindicato que dirigirá su esfuerzo a los problemas de lucha contra el desempleo, sobre todo mediante una acción resuelta para la reducción de la duración del trabajo.

Cada uno de estos periodos aporta su lote propio de enseñanzas.

#### 1. 1975 -1982: los convenios de “protección de los asalariados contra los efectos de la racionalización”

Esta política de la IG-METALL resulta visible sobre todo tras la brusca recesión de 1974-1975. La estrategia del gran sindicato de la metalurgia IG-METALL consistió en ese entonces, en esencia, en una política de intercambio de “moderación salarial” contra una protección de los trabajadores activos contra los efectos de la racionalización del trabajo.



Esta política está simbolizada por los dos convenios IG-METALL de Stuttgart (1973 y 1978) o por el acuerdo Volkswagen (cf. Rehfeld, 1987). En lo esencial, y frente a una intensa política de racionalización del trabajo llevada a cabo por las empresas duramente afectadas por el impacto las garantías obtenidas se refieren al empleo de los trabajadores en ejercicio, al salario en caso de descalificación, a la formación para las nuevas tecnologías, y de manera más general a las condiciones de trabajo a partir de las nuevas herramientas de producción. Las concesiones hechas por el sindicato son en esencia salariales: si no se registra baja del salario real, su avance se vuelve mucho más lento que el de las ganancias de productividad (cf. Streeck, 1988).

El punto importante es que esta política, si bien ha permitido limitar los efectos de la crisis y de la racionalización para los trabajadores “de tiempo completo” y que disponen de cierta posición, también se ha traducido en efectos drásticos de segmentación del empleo: así, por ejemplo, los 33 000 empleos suprimidos en 1974-1975 en la VW afectaron casi exclusivamente a jóvenes extranjeros. Asimismo, la no renovación de las salidas “naturales” de las empresas o los despidos que no han podido evitarse en numerosas firmas, se han traducido—a pesar de una demografía especialmente átona— en un fuerte ascenso del desempleo.

Esta situación, así como otros elementos de gran importancia: la elección de una nueva coalición (de mayoría demócrata cristiana en 1982), va a conducir al ala activa del sindicalismo a poner en tela de juicio su estrategia. En 1982-1983 IG-METALL efectúa su propia investigación sobre la modernización tecnológica y sus efectos. En un contexto de desempleo súbitamente agravado (entre 1980 y 1983 la tasa de desempleo pasa de 3.7 a 9.3%), resulta del estudio efectuado por el sindicato que...*la amenaza para el empleo proviene tanto de una modernización retrasada como de una modernización acelerada* Entonces se elabora un programa de acción titulado “Técnica y Trabajo” que después adopta la dirección de la IG-METALL en 1984.

Desde ese momento la estrategia evolucionará mucho.

## 2. La década de 1980 la lucha por la reducción de la duración del trabajo

Desde principios de la década de 1980, la inflexión es clara: la lucha contra el desempleo se convierte en el objetivo principal. A decir verdad, en el seno del DGB se enfrentan dos orientaciones. La opción del sindicato de la química es centrar el esfuerzo en la disminución de la edad de la jubilación y diferentes fórmulas de reducción del ciclo de vida en el trabajo, a pesar de que la orienta-

ción de la IG-METALL es obtener una *reducción inmediata de la duración semanal del trabajo*. De esta manera, se hace resaltar el objetivo de las 35 horas que, como sabemos, dará lugar a la huelga más larga y difícil de la industria alemana desde la segunda guerra mundial.

Finalmente, si bien no se pudo realizar el objetivo de un paso inmediato a las 35 horas, las huelgas se tradujeron en acuerdos sucesivos que, progresiva pero claramente, han hecho disminuir la duración legal del trabajo. Desde 1984 se aseguró el paso a 38.5 horas. En 1989 se obtuvo un nuevo progreso con el paso a 37 horas semanales en las industrias mecánicas, y hasta 36.5 horas en la siderurgia del Ruhr.

Desde luego, el sindicato tuvo que hacer algunas concesiones en “contrapartida” a esos avances. En esencia, versaron sobre la introducción de cierta elasticidad en materia de flexibilidad de horarios de trabajo, obtenida a través de disposiciones complejas concernientes a la contratación por día de las diferentes categorías de trabajadores, disposiciones que deben ser negociadas en el marco de los Consejos Paritarios de Empresa. Encontramos aquí el apilamiento sutil de disposiciones y de niveles característicos de la manera alemana. Punto esencial: las contrapartidas no comprenden ninguna “compensación salarial”. Si bien la moderación sigue siendo de rigor, el principio del avance del salario real es mantenido y sancionado en los acuerdos. Está en curso un agudo debate sobre esta cuestión —la más delicada de todas— de la compensación salarial. El sindicato rechaza por ahora ese principio que, con el pretexto de la solidaridad entre asalariados, desembocaría en el establecimiento de lo que, en una excelente frase, el IC-METALL resume como: “el socialismo en una sola clase”.

#### 4. “Rigideces” institucionales y ventajas competitivas: un caso de modernización “desde arriba”

A partir de los elementos expuestos, ahora podemos proponer una vista de conjunto de lo que podemos llamar —sin duda con un término abusivo— el ‘modelo’ alemán, pero que sin duda constituye una ‘vía’ alemana, materializada por una serie de opciones y de decisiones conexas.

A partir de un plan estrictamente descriptivo y casi cronológico, hay que observar que todo sucede aquí como si el sindicato lo hubiera hecho en dos tiempos.

- Ante todo (década de 1970, principios de la de 1980) protección sólo a sus poderdantes contra los efectos de la racionalización.

- Luego de la tentativa de disminuir los “efectos de rezago” sobre las demás categorías de asalariados (efectos en parte provocados por las rigideces obtenidas o mantenidas en esta fase inicial), mediante una lucha y una acción siste-

máticas por la reducción de la duración del trabajo. Precisemos una vez más sobre este punto que si bien es difícil realizar evaluaciones cuantitativas, el hecho de que esta política se haya traducido efectivamente en efectos positivos sobre el mantenimiento y la creación de empleos, hoy está fuera de discusión en Alemania.<sup>18</sup>

En un plano más teórico, el de las vías tomadas para el cumplimiento de la famosa “modernización”, ese tipo de comportamiento contractual y los convenios a los que dio lugar, tienen la característica notable de que contribuyeron mucho a favorecer un ajuste “desde arriba” de la economía alemana, en el momento en que ésta tuvo que enfrentar serias dificultades. Al forzar a las empresas a una política de garantías de empleo, de salarios mantenidos, de inversiones para la formación y la organización. . ese modelo contractual “forzó” una adaptación a un entorno mundial que se había vuelto más difícil por la calidad de los productos que por los costos.

Entre los autores que sostienen esta visión de las cosas, sin duda es W. Streek —en una serie de artículos excelente—<sup>19</sup> el que ha dado más fuerza a la tesis. Según su interpretación y para darle la expresión más clara posible, diremos que finalmente la política seguida y los convenios a los que dio lugar, han consistido en intentar asentar la competitividad de las empresas alemanas renovando y reforzando las “regularidades” institucionales construidas en torno al trabajo y al salario, más que esforzándose en erosionarlas o suprimirlas buscando la mayor flexibilidad posible de los salarios y del empleo. En efecto, ya se trate del mantenimiento o del avance del salario real, de las garantías otorgadas a los trabajadores de edad en caso de racionalización, del mantenimiento de la calificación sin descalificación en caso de modernización técnica, del inmenso esfuerzo constantemente prorrogado y acentuado en materia de formación profesional<sup>20</sup> o de reducción de la duración del trabajo, *asistimos a un fortalecimiento o a una renovación de las rigideces institucionales las en torno al trabajo*, más que a una flexibilización general, si entendemos ese término en el sentido en que generalmente se le da, desde la crisis comprobada del fordismo, de

<sup>18</sup>Cf. sobre este punto a contribuciones contenidas en Cohendet *et al* (19138).

<sup>19</sup> De Streeck, consultaremos sobre todo los artículos de 1988 y 1989 ya citados

<sup>20</sup> Cf. sobre este punto los méritos ponderados en todas partes del sistema “dual” de formación de los obreros calificados alemanes. Sin embargo, por lo general insistimos menos en *la fortísima inversión que requiere y la complejidad de las disposiciones institucionales que lo hacen posible*. Para un análisis profundo del sistema, véase sobre todo el minuciosísimo estudio de Streeck *et al.* (1987).

destrucción y desarme de las ventajas adquiridas durante el periodo de crecimiento fordiano histórico.<sup>21</sup>

Si deseamos abarcar las cosas en su totalidad, no todo es color de rosa en este modelo y esta vía. La moneda tiene otra cara, que puede enunciarse simplemente señalando que el objetivo de esta política de renovación y de “endurecimiento” de las garantías, en realidad y en esencia es el fortalecimiento sólo del “núcleo central” de la clase obrera. La construcción de lo que aparece como la “base en fuerza de trabajo” de la competitividad alemana, también va acompañada de un rápido deterioro del nivel de empleo interno, que lleva a una degradación de las condiciones de vida y de trabajo de las capas no organizadas y no protegidas por el sindicato o que se han quedado fuera del ámbito de aplicación de los acuerdos. Eso, a pesar de las repetidas tentativas realizadas en el primer periodo por los sindicatos para tomar a su cargo la defensa de por lo menos una parte de los excluidos actuales de la modernización.

De esta manera evidentemente, ya se trate del caso estadounidense o del caso alemán, y aunque en sustancia se saquen de ellos enseñanzas muy diferentes, no hay maneras simples de leer ni de interpretar las evoluciones que acabamos de describir. Asimismo, para concluir este capítulo, quisiéramos proponer algunas reflexiones sobre esta cuestión crucial y difícil de la interpretación del sentido revestido por las nuevas codificaciones de la relación salarial.

### III. RELACIÓN SALARIAL, RELACIÓN DE EMPLEO Y NORMAS DE CONSUMO

Si tomamos algunas distancias con los hechos brutos, para intentar desprender su significación más profunda, sucede que todo ocurre como si, sobre la base indiscutible de la disolución de la relación fordiana, los convenios nuevos que se establecen, siempre de un modo inestable, tuvieran grandes dificultades para hacer surgir lo nuevo, lo cual, las más de las veces, sólo aparece como por accidente, en forma de convenios “negativos” recíprocos o de contrapartidas concedidas, sin que una visión dinámica los animen verdaderamente, les den sentido y alcance. En suma, al final son variantes nacionales relativamente opuestas las que se abren paso.

<sup>21</sup>Para las diferentes definiciones y contenidos de la flexibilidad, nos apoyamos aquí en las obras de R. Boyer, coord. (1986 a)

## 1. Variantes nacionales opuestas

Si aceptamos forzar un poco las cosas, podemos distinguir con relativa claridad estrategias generales de flexibilidad que llamaremos "ex ternas", para oponerlas a estrategias de búsqueda de flexibilidad "in ternas".

1/ El caso de Estados Unidos proporciona una clara ilustración de una búsqueda casi sistemática de flexibilidad externa. Ante la pérdida manifiesta de competitividad en su propio suelo, que sin embargo concierne tanto a las ingenierías de producto y de procedimiento, como a los costos en trabajo la esencia de la respuesta de las *Big Three* consiste en prácticas claramente regresivas: ataque a partir de los salarios. 'reparto (le utilidades", reducción de los volúmenes, disminución de punto muerto y proteccionismo por restricción de las entradas de autos japoneses siguen siendo esencialmente la respuesta dada...Estrategia cuya eficacia aún está por demostrar.<sup>22</sup>

La flexibilización es llamada aquí "externa", en la medida en que tiene por objeto último hacer soportar al sector asalariado el peso de las inestabilidades y de los ajustes. Se traduce también por el hecho de que las contrapartidas difícilmente obtenidas por el sindicato siguen siendo esencialmente precarias, y se las mantiene bajo una presión y una amenaza constantes. Cada tres años hay que volver a hacerlo todo.

La incapacidad en la que se hallan las direcciones de las grandes compañías de comprometerse decidida y profundamente en un nuevo modelo productivo<sup>23</sup> o la voluntad de no hacerlo sino a la fuerza, habiéndose esforzado primero por poner fuera de combate al sindicalismo y a la fuerza de movilización que representa. conducen inevitablemente a este último a posiciones de resistencias muy legítimas, pues nada en el futuro permite prever la llegada de una recuperación asentada sobre bases un poco duraderas.

<sup>22</sup> Puesto que por ahora también se traduce en el hecho de que, a pesar de que los japoneses basen y fortalezcan su insolente dominación sobre los modelos pequeños y medianos, obteniendo rentas sustanciales gracias a la presión sobre la demanda que nace de las restricciones, los europeos, en particular los alemanes de BMW y de Mercedes o los suecos de Volvo y ahora de Saab, penetran en masa en los modelos caros.; 'Luxury cars' se dice allá, donde cuesta mucho trabajo aceptar las inmensas rentas perdidas por los constructores nacionales que desde siempre gozaban de un monopolio casi absoluto sobre ese segmento.

<sup>23</sup> Ese diagnóstico del nuevo "mal estadounidense" fue elaborado en el excelente libro de Zysman y Cohen (1989), cuyo título: *Manufacturing matters* resuena a la vez como un manifiesto y un programa de recuperación para la economía estadounidense. Esos autores, acaban de recibir el poderoso refuerzo del MIT. En una publicación colectiva más reciente (1989) firmada por Lesier y el propio Sotow. los autores desembocan en una conclusión que en puntos esenciales retoma la de Cohen y Zysman. ¡El título de la obra del MIT: *Made in America*, tampoco deja muchas dudas sobre lo que está en tela de juicio en la nueva dificultad de ser estadounidense!

Sin duda, sobre este último punto, lo que se concibió en torno al proyecto Saturno constituye en el contexto estadounidense una interesante tentativa. Allí, la búsqueda de ganancias de productividad se apoya en una vía resueltamente innovadora. El empleo masivo de las nuevas tecnologías va acompañado de una organización del trabajo francamente original (y tratándose de Estados Unidos, especialmente importante): tres escalones de calificación solamente, polivalencia *prácticamente completa sobre los puestos y las funciones*. *Casi un caso de escuela de ese modelo nuevo de trabajo “fabricantes- tecnólogos administradores”*. que en el capítulo anterior indicábamos que es a la vez posible y deseable. Además, esa modificación completa en materia de reglas de trabajo va acompañada de las contrapartidas verdaderas que requiere para funcionar con eficacia: “empleo de por vida”, asociación de los representantes del sindicato en todas las decisiones —incluyendo las que se tomen en el, seno del Comité Estratégico de la Sociedad. . . Sin embargo, Saturno aún no es más que un simple documento contractual, y como el tiempo pasa, las ambiciones —muy grandes al principio— no cesan de revisarse a la baja...<sup>24</sup>,

2/ Por su parte, el caso de Alemania se presenta de una manera claramente diferente. En algunos de sus aspectos esenciales, la relación salarial se basa en verdaderos convenios positivos, que constituyen la base de la eficacia y del dinamismo de las grandes empresas o de amplios segmentos de la industria. Aquí las exigencias generales de adaptación a universos inestables y diferenciados se buscan en la construcción casi sistemática de una flexibilidad “interna”, cuyo pivote está constituido por una política vigorosa de inversión en recursos humanos y en organización, que permite obtener una implicación verdadera de los asalariados en la obtención de la productividad y de la calidad.<sup>25</sup>

El complejo juego de compromisos recíprocos que de ello resulta, proporciona una parte esencial de la explicación de los éxitos alemanes recientes, incluso —hemos insistido largamente en ese punto— en lo concerniente a los resultados por exportación.

De manera más precisa. el caso alemán resulta interesante porque materializa —inscribiéndola con todas sus letras en las codificaciones de la relación salarial— la búsqueda sistemática de un “círculo virtuoso” muy particular: la alta

<sup>24</sup> Sobre el contenido del protocolo de acuerdo General Motors/UAW, así como sobre su significación y las dudas que marcan su aplicación efectiva, cf. nuestro artículo en E. Stanckiewicz (

<sup>25</sup> El estudio va citado de Sirceck a al. (1987), consagrado al sistema del aprendizaje en Alemania. proporciona una excelente ilustración de la importancia y la complejidad de los dispositivos institucionales que hacen posible la formación de los obreros calificados en Alemania. y por tanto de las condiciones encontradas para garantizar la calidad de los productos.

calificación del trabajo, la atención prestada a su organización permiten a las industrias que gozan de esto posicionarse —a todos los niveles de los productos o de las gamas, o casi— en variantes de calidad, pagadas como tales y a buen precio por los importadores y los consumidores extranjeros. Esas altas ganancias permiten entonces reproducir y perfeccionar el trabajo de calidad y remunerarlo como tal, sin que la competitividad que de esa manera escapa con mucho a los costos en trabajo se vea afectada.<sup>26</sup> No hay duda, y regresaremos a ese punto, de que allí están las raíces de un modelo general de mucho alcance para el futuro. Su punto clave es asociar a una organización del trabajo centrada en la pareja “fabricante-tecnólogo”, una política de calidad de los productos que permita la reproducción de conjunto del modelo general.

Si bien el modelo de la flexibilidad interna parece constituir el corazón de la estrategia alemana, lo cierto es que incluso en ese caso, la economía y la sociedad consideradas en su conjunto no escapan a cierta dualización. La tasa de desempleo alemana continúa en niveles extremadamente altos y, junto a la élite obrera calificada, prácticamente nunca dejó de estar presente y de reproducirse una gran masa de trabajadores de estatuto precario, a la cual se asocian, como generalmente sucede, salarios bajos y condiciones de trabajo penosas y degradantes. En una obra de la década de los setenta, pero cuya pertinencia en algunos puntos sigue siendo grande, K.H. Roth (1974) sugería ya que una de las claves del famoso ‘milagro’ alemán residía en el hecho de que desde hace varias décadas la economía alemana descansaba sobre un modelo profundamente —estructuralmente, podría decirse— dual. Al sistema del trabajo forzado instaurado durante la guerra y que descansaba sobre la estructura “amos arios/esclavos extranjeros” sucedió en la posguerra la llegada en masa de una inmigración proveniente de las provincias del Este. Finalmente, cuando ésta se estabilizó e integró con pleno derecho, sobrevino la inmigración masiva extranjera: italiana primero, esencialmente turca después. Y el formidable documento publicado por Walraff (1988), recordó recientemente qué lugar se les da a ciertas categorías obreras en la economía y la sociedad alemanas.<sup>27</sup>

En todo caso, podríamos incluso sostener que la economía alemana descansa sobre una forma de dualismo especialmente elaborada, que asocia sindicalismo: fuerte y coparticipación, por un lado, inmigración masiva escalonada, por

<sup>26</sup> Para una evaluación de la competitividad fuera de costo de Alemania pero también, de los diferentes países de Europa, nos referiremos a Mazier y Mathis (1989).

<sup>27</sup> En la última, década, incluso parece que la precarización ganó terreno entre las mujeres o los jóvenes obreros con escasa escolaridad, y de manera más general en el

el otro. Aunque el alcance innegablemente “virtuoso” de algunos de los convenios contractuales alemanes, puesto así en perspectiva, debe sin embargo estar poco matizado.

Si bien los dos modelos nacionales examinados aquí pueden describirse como ‘polares’, uno centrado en la búsqueda de flexibilidad “externa”, el otro en la de flexibilidad “interna”, los dos modelos comprenden también un conjunto de rasgos comunes, que es posible y, como veremos, útil hacer resaltar.

## *2. Pero también rasgos comunes: el remodelado de las normas de consumo*

La importancia de la investigación de las tendencias comunes que atraviesan la relación salarial, a la cual nos proponemos proceder para terminar este capítulo, reside en que también permite poner de relieve los elementos que, a través de las mutaciones que afectan las disposiciones institucionales que se dan en torno al trabajo y al salario, afectan igualmente la formación de las propias normas de consumo.

En efecto, si bien el paso de unas a las otras no es inmediato, las codificaciones de la relación salarial constituyen un elemento central del establecimiento de las normas de consumo. Y esto en la medida en que se fijan allí *aspectos esenciales del modo de establecimiento de los ingresos directos y de diversos ingresos ‘indirectos’, en general ligados (o “vinculados”) al pago del salario directo* propiamente dicho.

Para precisar este paso —de la relación salarial a las normas de consumo—, nos proponemos analizar aquí ciertas disposiciones y codificaciones nuevas: las concernientes más precisamente a la “relación de empleo” que se halla en el centro del contrato social.

En las sociedades capitalistas desarrolladas, por lo general la relación laboral clásica está constituida por un contrato de duración indeterminada (apoyado

caso de una gran parte de los recién contratados (cf. Streeck, 1988) Una de las nuevas normas de la dualización surgida en el transcurso de los últimos años, esta constituida por el sistema de empleo llamado ‘a dos niveles’ (*two tiers*, según el vocabulario convencional estadounidense). Consiste en que ante el cambio técnico u organizacional, los asalariados que disponen de cierta antigüedad en la empresa conservan sus posiciones, a pesar de que los recién contratados sólo son reclutados a niveles inferiorizados de salarios y de condiciones generales de ejercicio de su actividad.



en diferentes formas de protección del asalariado en caso de cese de actividad) y por una relación conjunta<sup>28</sup> de transferencia monetaria (que consiste en transferencias diversas que van de la protección contra la enfermedad o el desempleo a la cobertura de la vejez). El punto sobre el cual deseáramos insistir concierne a la manera cómo, en las últimas décadas, esta relación ‘clásica’ se ha relajado, redistribuido y fragmentado en una multiplicidad de formas, algunas de las cuales son totalmente inéditas.

Si procuramos poner de relieve las novedades aportadas por la larga crisis del fordismo, hay que comenzar por señalar que aunque en situaciones particulares, de ninguna manera se atacan los beneficios clásicos de la relación de empleo “fordiana”, sino que incluso se encuentran enriquecidos o consolidados (cf. los análisis proporcionados por el estudio del caso alemán, o de (as disposiciones contenidas en el protocolo Saturno), el punto esencial de las modificaciones en curso —y sin duda ésta es la dimensión mayor y más visible— es el hecho de que asistimos a un fuerte ascenso relativo de relaciones de empleo asalariado “débiles”, debilitadas o incompletas.<sup>29</sup>

Sin embargo, hay que señalar aquí que aún debilitadas, esas relaciones de empleo siguen siendo beneficiarias de (y estando incluidas en) la relación de transferencia monetaria. Sin embargo, en la práctica el nivel de ingreso distribuido, su estabilidad y su regularidad con el tiempo (elemento clave de los círculos virtuosos fordianos, que como recordamos se construyen a partir de las antici-

<sup>28</sup> Esta relación de transferencia monetaria es calificada de ‘vinculada’ en la medida en que el esfuerzo constante del legislador consistió en hacer depender los diferentes tipos de ingresos que componen la “transferencia’, de la existencia y de la conservación de la relación laboral asalariada. Por mucho tiempo no hubo nada peor en la mente de la industria y de la legislación que procuró su auge que el concepto de un ingreso sin trabajo’: había que mantener a todo precio la tensión dirigida hacia la mirada y el mantenimiento en el sector asalariado. Era la época del capitalismo conquistador que se imponía a sí mismo el desafío de garantizar por sus propios medios (el trabajo asalariado) la reproducción de la sociedad en su conjunto, y que inscribía ese desafío —en forma de una presión absoluta para el individuo en busca de subsistencia— en sus leyes. Como lo veremos en un instante, en la edad del fordismo que termina. las ambiciones han sido un poco revisadas...a la baja. Y los objetivos están en proceso de redefinición rápida.

<sup>29</sup> El objetivo aquí es el enorme surgimiento de formas nuevas y muy “particulares”de empleo que constituyen el trabajo precario, de duración determinada, en compañías, interino...- Como sabemos, en flujo esas formas de empleo asalariado débiles o debilitadas abarca en Francia más del 80% de los recién empleados. Además de las estadísticas publicadas regularmente sobre ese tema en la revista *Economie & Statistiques* consultaremos B. Henriët(1988) así como la muy pertinente investigación de A. Ledaube.(1988)

paciones y los “avances” de productividad en los salarios) se encuentran sustancialmente mermados,

La segunda mutación importante la constituye el ascenso de una *relación de formación* como *sustituto y sutura* a la relación de empleo que pierden fuerza. Ya se trate de las disposiciones incluidas en los acuerdos de empresa o de rama, o de las nuevas medidas desarrolladas por los poderes públicos y sus entidades, esta relación se ha convertido en una dimensión a menudo clave de la relación social. En la práctica, además de las disposiciones que conciernen a la capacitación continua de los asalariados dotados de un empleo, las nuevas medidas se extienden a dos dominios principales: el de la ayuda a la inserción de los “jóvenes” (según modalidades muy diversas, en Europa esta medida atañe a varios millones de jóvenes) y el de los asalariados desempleados. En esas dos series de situaciones, existen fondos público que permiten lo que finalmente debe analizarse como una apuesta —al menos una anticipación— a la “validación futura” de la formación dada<sup>30</sup>. Y en ese sentido, esas prácticas desempeñan un pape] de ‘sustituto’ a una relación de empleo mercantil que pierde fuerza, o de “sutura” entre dos periodos de empleo. Un punto importante es que esta intervención de los poderes públicos ante la debilidad del mercado permite también mantener válida la relación de transferencia monetaria vinculada. De esta manera, el recurrir a una doble ficción sostiene la ilusión de la permanencia de la relación laboral asalariada ‘entera’ y de su atributo esencial: la relación de transferencia vinculada. Sin embargo, además del carácter no garantizado de la “sutura”, dado que el “salto peligroso” de la inserción o de la recontractación no puede realizarse, aquí también la relación de empleo fordiana queda vacía.

La existencia y la consolidación de un desempleo masivo persistente dan origen a otros fenómenos que podemos presentar diciendo que:

\* por una parte asistimos a un fuerte ascenso del trabajo al margen de los convenios y las normas: es decir a una tentativa (en a mayoría de los casos sufrida más que querida por los agentes) de establecer una relación de ingreso monetario sin relación de empleo, como sustituto o detrás de la pantalla de la

<sup>30</sup> A propósito utilizamos la categoría ‘validación’ que utiliza Marx cuando a propósito del papel del crédito, indica que ‘consiste finalmente en una “prevalidación” de la mercancía producida, en espera de que más tarde el mercado efectivamente valide esta anticipación. En el caso que nos ocupa, la mercancía fuerza de trabajo es la que goza —en el seno de la relación de formación— de un trato de prevalidación en “espera de que ulteriormente el mercado laboral valide la anticipación hecha de antemano.

relación de transferencia monetaria: éste es el dominio multiforme e incierto del trabajo negro o gris, en los límites de lo formal y o informal;

- por otra parte, se estableció una relación de transferencia monetaria • no vinculada, como sustituto de la relación de empleo rota. En Francia, con el nombre de RMI (Ingreso Mínimo de Inserción), se instauró esta relación con la mayor solemnidad (reforma fundamental del septenato, se había avisado), pero en muchos lugares hubo transferencias asistenciales de diversas naturalezas, introducidas con más discreción, que cumplieron la función misma que desempeña en Francia el RMI: registrar la duradera pérdida de fuerza del mercado laboral para garantizar la reproducción mínima de los individuos y de las familias,

Señalemos también sobre este punto que esta última tendencia, al reintroducir la idea, por tanto tiempo y tan firmemente combatida, de la posibilidad de instaurar un “ingreso sin trabajo” consiste en un espectacular retroceso sobre uno de los principios fundadores más seguros del sistema mismo del sector asalariado.<sup>31</sup>

De esta manera, asistimos al surgimiento de sustitutos o de complementos (relación de formación, de transferencia monetaria vinculada o no vinculada. . .) en una relación de empleo atacada y rota en todos sus extremos. Evidentemente la formación de los ingresos salariales sufre todos los efectos y repercusiones de esta balkanización del empleo y de las formas como se dispensa. Ya marcados con el sello y la huella de la diferenciación, las normas y los comportamientos de consumo se encuentran aún más desestabilizados por la profundidad y el vigor de los procesos de formación de los propios ingresos.

Nuevo lugar clave donde las concatenaciones fordianas canónicas pierden sus condiciones de existencia y de eficacia.

Todavía falta, y será el objeto del Epílogo que concluye este libro, volver a señalar los modos y procedimientos mediante los cuales puede rehacerse el edificio.

<sup>31</sup>De allí sin duda que su instauración se rodee de tantas precauciones, incluso en un plano estrictamente semántico de esta manera, al Ingreso Mínimo asignado a los desempleados se le llama «Inserción», manteniendo en el plano simbólico un vehículo —perfectamente ficticio— con la relación de empleo, cuya ruptura consumada es, sin embargo la condición de acceso a las nuevas prestaciones.