

Programa de Investigaciones Económicas
sobre Tecnología, Trabajo y Empleo

P I E T T E

Av. Corrientes 2470 2º cuerpo, 2º piso of. 35
1046 Capital Federal
tel. 953 7651 - fax 953 9853
E-mail: postmaster@piette.edu.ar

Dirección postal:
Casilla de Correo 950 - Correo Central
1000 - Buenos Aires

Serie Seminarios Intensivos de Investigación
Documento de Trabajo N° 8

*Economía de las
Convenciones
y su aplicación al estudio de las
empresas y los mercados*

François Eymard-Duvernay
Director del Centre d'Etudes de l'Emploi de Paris

Seminario del 30 de noviembre al 4 de diciembre de 1992



El PIETTE fue creado en 1992, y en 1999 se fusionó con el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales, constituyendo el CEIL-PIETTE del CONICET. Trabaja en estrecha colaboración con el Centre de Recherche et Documentation sur l'Amérique Latine (CRE-DAL) URA N° 111 au CNRS y con la Asociación Trabajo y Sociedad para la edición de publicaciones.

El Programa concentra su actividad en el estudio sistémico de las interrelaciones generadas entre las innovaciones tecnológicas -derivadas de la investigación científica básica y sus aplicaciones- y las innovaciones organizacionales dentro de las empresas productoras de bienes y de servicios. El objetivo es facilitar una gestión eficiente y competitiva de las unidades de producción así como condiciones adecuadas para el uso y reproducción de la fuerza de trabajo. Esta delimitación del campo temático comprende naturalmente las articulaciones entre los sistemas científico, productivo y educativo en lo que se refiere a las clasificaciones y calificaciones profesionales.

Desgrabación y traducción: Alicia Calvo

Supervisión técnica: Julio C. Neffa

Corrección: Graciela Torrecillas

Diseño editorial: Irene Brousse

Julio 1995

Septiembre 2001

Economía de las convenciones y su aplicación al estudio de las empresas y los mercados

François Eymard-Duvernay

I. Posicionamiento general del programa de investigación sobre Economía de las Convenciones*

Introducción: los límites de la economía

En este seminario desarrollaremos los lineamientos básicos del programa de investigaciones en Economía de las Convenciones y sus aplicaciones en el terreno de las empresas y el mercado de trabajo. Este programa de investigación es la más reciente producción de algunos investigadores franceses que se obstinan en no conformarse con seguir la economía anglosajona. Ustedes ya conocen este tipo de programas, como la Teoría de la Regulación.

Alguien nos decía que el resumen que tenía sobre la Economía de las Convenciones era como la Teoría de la Regulación sin el marxismo. Voy a tratar de mostrar que es un poco más complicado. Si me permiten voy a comenzar con una breve descripción de la geografía de los programas de investigación de Francia en este terreno.

En mi opinión existen cuatro polos de investigación: el primero está constituido por la macroeconomía clásica en la cual el INSEE cumple un papel importante con el instrumental de la contabilidad nacional y su anclaje en la Teoría keynesiana.

El segundo programa es la Teoría de la Regulación. Escucharon el seminario de Petit que pertenece a este programa de investigación macro pero

* Desgrabación y traducción de la sesión del 30/11/92 efectuada en el Auditorio de Subterráneos de Buenos Aires.

con una dimensión histórica e institucional que reconoce en particular la pluralidad de las formas de regulación macroeconómicas, y por lo tanto estudia las fases históricas, las sucesiones, los regímenes macroeconómicos. El punto de coincidencia con este programa es el interés por las instituciones, porque un sinónimo de Economía de las Convenciones podría ser Economía de las Instituciones.

El tercer polo es la investigación en microeconomía y el INSEE juega un rol importante, con Edmond Maewo, y el cuarto polo de investigación es la Socioeconomía, con un cierto número de instituciones, tanto en el CNRS como en el Laboratorio de Economía y Sociología del Trabajo, en Lyon, en el Glysy, como en Grenoble, en el REP y establecimientos como el Centro de Estudios del Empleo, del cual soy director. Este polo tiene una menor unidad que el precedente. Un punto común con este trabajo es estudiar, analizar las empresas, pero considerando la inserción de la empresa en la sociedad.

En relación con la geografía de los programas de investigación se puede decir que hay una crisis en la macroeconomía clásica. Los modelos macroeconómicos que fueron la gloria de instituciones como el INSEE en los años '60-'70 son cada vez menos usados y esto se traduce en el hecho de que, por ejemplo, el Comisariado General del Plan, que era un gran consumidor de estos modelos, juega ahora un rol institucional más débil en el paisaje francés. No analizaré en detalle las razones, pero hay un retroceso de las políticas de tipo Keynesiano, con un aumento de las políticas liberales. Sin embargo, pienso que este retroceso tiene que ver con la mundialización de la economía, lo que modifica profundamente los enfoques que se pueden tener del comercio internacional. El hecho de que las grandes empresas multinacionales tomen forma de redes de empresas hace que ya no se pueda analizar el mercado internacional como un mercado y que el enfoque clásico del mercado mundial, que era de nivel macroeconómico, pierda mucho de su interés.

Por otra parte, además de esta mundialización de la economía hay una cuestión que ocupa el primer plano del interés de los investigadores y de los políticos, que es la de los modelos de acción colectiva o de las formas de coordinación. El desarrollo de los modelos de la economía japonesa tuvo mucha importancia para el aumento del interés de este tema. Hemos visto aparecer un nuevo modelo de organización sociotécnica que mostraba que los factores explicativos habituales de la competitividad, uno de los cuales era el precio, tienen actualmente un rol menos importante que otros factores como la innovación y el problema de la calidad de los productos. Esto requería un nuevo modo de reflexión y análisis. Cada vez más, el libre juego

del mercado ya no aparece como un determinante esencial de la competitividad; se pone el acento en el desarrollo de la asociación entre empresas que están en el corazón de los procesos de innovación de producto y también en el mejoramiento de la calidad del producto, que es un factor importante del mantenimiento de la competencia. Por otro lado, el empleo vitalicio en las empresas japonesas ya no es simplemente considerado una suerte de curiosidad cultural del Japón, sino que cada vez nos interrogamos más acerca de su función económica. Quiere decir que hay un nuevo interés por todo este sector de la socioeconomía.

Pero, por otra parte, los que pertenecemos al campo de la socioeconomía nos vemos sometidos, tenemos una competencia muy fuerte por parte de los neoclásicos que han extendido sus instrumentos de análisis a terrenos que antes no podían alcanzar. Actualmente el imperialismo de los economistas es muy fuerte. El último Premio Nobel de Becker muestra la extensión del imperialismo económico a otros terrenos, como el de la familia, así como a la empresa y a otras formas de organización. Mientras que la Economía industrial y la Economía del trabajo tenían una especie de terreno reservado, porque los economistas se limitaban a un estudio de los mercados competitivos, en estos campos ahora existe una viva competencia por el desarrollo actual de la Teoría neoclásica.

La socioeconomía se ve enfrentada a un nuevo desafío: ya no puede ser un ámbito que privilegie la observación; el realismo tiene que proveerse de una estructura analítica que pueda realizar una comparación con trabajos de economistas más académicos. Este es el objetivo del programa de investigación de la Economía de las Convenciones, o Economía de las Instituciones: proveer de los instrumentos analíticos que permitan observar las relaciones de trabajo en las empresas, en las fronteras de éstas y aún en los mercados, ya que se sabe que no son de competencia simple y perfecta. Tenemos la doble ambición de tener una coherencia analítica fuerte y, al mismo tiempo, implementar un instrumento de análisis y de observación. Para este objetivo debemos tener necesariamente una apertura multidisciplinaria.

Es quizás un poco paradójico, con el período ultraliberal que hemos conocido en los últimos años, que nos interese en las instituciones, las convenciones, las reglas: podría parecer que vamos a contracorriente del progreso. Sin embargo se ve bien que el ultra liberalismo ya alcanzó sus límites. Recientemente un diario importante en Francia, *Le Monde*, interpretaba que la elección de Clinton en EEUU marcaba el fin de la era ultra liberal y el fin de la buena época de la escuela económica de Chicago. En los países del Este hay dificultades crecientes del mercado y es interesante ver la controversia entre los liberales e industriales, y más si detrás de esta con-

troversia existen planteamientos políticos importantes. ¿Hay que considerar que debemos volver a un mayor dirigismo y a reglas e instituciones más determinadas? ¿Somos prisioneros de estas oscilaciones entre dirigismo y liberalismo?

Una de las ambiciones de nuestro programa de investigación es precisamente volver sobre la división muy antiguamente establecida en las Ciencias Sociales, entre una tradición que llamaremos *holística*, siguiendo al antropólogo Louis Dumont que opone individualismo y holismo. Nos esforzamos por modificar esta división tradicional entre holismo e individualismo y construir un programa de análisis en el cual el pasaje de lo individual a lo colectivo sea más flexible. Presentaré durante este seminario un programa de investigación no directamente aplicable para personas interesadas en la acción política o sindical, pero considero que este tipo de reflexión sobre las categorías de pensamiento no es un lujo inútil para el hombre de acción, y permite eventualmente enriquecer mucho la reflexión.

Este no es en lo más mínimo un programa abstracto. Su objetivo, por el contrario, es servir de instrumento de análisis y de observación de muchas situaciones empíricas. A lo largo de este seminario trataré de matizar análisis un poco teóricos con observaciones a partir de estudios de caso.

Antes de entrar de lleno en el seminario, les diré algunas palabras acerca del alcance institucional de nuestro programa de investigación sobre Economía de las Convenciones.

El INSEE, que desempeña un importante papel en la investigación científica sociológica y económica en Francia, con sus cuatro dimensiones: *macroeconomía*; *microeconomía*; los trabajos que giran alrededor de los censos de población y encuestas de empleo, podríamos llamarlo el *aspecto social*; los trabajos sobre *estadística industrial* y de empresas. Esos son en general los cuatro ámbitos de investigación del INSEE. En lo social el INSEE tiene una fuerte proyección estadística, pero tradicionalmente y contrariamente a muchos institutos de estadística de otros países del mundo, la actividad de estudio e investigación es muy fuerte en el INSEE. Por eso figura en el ámbito de los estudios, tanto sociales como los referidos a las empresas. Se da una fuga de los investigadores del INSEE hacia otras instituciones de investigación, debido a que desgraciadamente el INSEE ha ido evolucionando cada vez más hacia la producción estadística, por lo que muchos de sus integrantes que estaban más interesados en el estudio y la investigación han emigrado hacia organismos de investigación. Digo esto pues la transferencia de investigadores del INSEE tiene un papel muy importante en el programa de investigación que yo represento.

Cuando hablé de investigación les señalé los principales centros de investigación a los que estamos vinculados. El primero es el CNRS, aunque no globalmente, sino algunos equipos de la Escuela Politécnica, que es una escuela de la Escuela de Ingenieros, con investigadores de los que hablaremos más adelante (Dupuy, Ponsard y otros). El segundo grupo de investigación importante con el que estamos vinculados es la Universidad de Nanterre, con Olivier Favereau. El tercer grupo importante es la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, con Luc Boltanski, un sociólogo que pertenecía al equipo de Pierre Bourdieu. Indico esta relación con la Escuela de Altos Estudios pues muestra el carácter interdisciplinario de nuestros trabajos. También está la Escuela de Minas, en particular el Centro de Sociología de la Innovación; luego nos detendremos en uno de sus trabajos. Un lugar posterior y una porción más pequeña del mercado le corresponde al CEE, que es mi institución, y en el último lugar de todos está una agrupación muy pequeña que es una asociación entre el CNRS y el INSEE con Robert Salais, de quien también hablaré luego.

La primera aparición importante de este programa fue en un número especial de la *Revue Economique* de marzo de 1989. La *Revue Economique* es la principal revista económica de Francia y resultaba sorprendente el hecho de que entre los seis autores presentes en ese número no había más que un solo universitario puro, Olivier Favereau, pero que tenía un papel importante en la elaboración de ese número. La segunda acción colectiva relevante de esta red fue el Coloquio Internacional organizado por la Escuela Politécnica en colaboración con el Centro de Estudios del Empleo y de la Universidad de Nanterre en marzo de 1991.

Como los mercados están insertos en la sociedad no se pueden comprender las relaciones económicas si se las reduce simplemente a su aspecto económico y es importante resituarlos en su contexto social, ya que es éste el que sostiene las relaciones económicas: no podría haber intercambios económicos si no hubiera confianza entre personas y una estructura social que sostenga esa confianza. Lo señalo pues Favereau es un autor que nos ha inspirado mucho, además destaco que la socioeconomía es un movimiento que se desarrolló en los EEUU y una filial de la sociedad internacional de Socioeconomía se ha constituido recientemente en Francia. Otro autor extranjero Masaito Aoki, que es profesor en Tokio y Stanford, nos ha influenciado con sus trabajos, en especial los referidos al análisis de las diferencias entre las formas de coordinación de las empresas japonesas y las norteamericanas. Otro autor norteamericano es Robert Roman, especialista en la teoría de los juegos.

Entre los investigadores franceses hubo una ampliación a partir del núcleo inicial de investigadores, con investigadores especialistas en adminis-

tración, al igual que filósofos. Y *last but not least*, Robert Boyer, que ha marcado la articulación entre la corriente de la regulación y la corriente de la Economía de las Convenciones, forjando un gran matrimonio. (Michael Piore también está allí). Actualmente constituimos una línea de doctorado en la Universidad de Nanterre que asocia también a la Escuela Politécnica y a la de Altos Estudios. Les explico esto para mostrarles que es una corriente de investigación nueva pero que a la vez tiene una inserción institucional fuerte y vínculos internacionales importantes. Por otra parte, he remarcado el aspecto pluridisciplinario de este programa, ya que contamos con economistas, estadígrafos, sociólogos, filósofos y juristas, lo que nos parece indispensable para hacer un análisis suficientemente profundo de las reglas y las instituciones. Pero también es particularmente difícil, pues no puedo hacer la síntesis de todos estos trabajos por ser muy complejos y estar en plena evolución y lejos de haberse estabilizado.

En cuanto a mi posición personal, he estado en el INSEE como responsable de los estudios del empleo y tuve una época macroeconómica, en la que me interesé en la determinación macroeconómica del empleo y desempleo, la proyección de los recursos humanos y mano de obra, y el análisis de la determinación macroeconómica del desempleo. Luego fui responsable de los estudios sobre empresas, lo que me llevó a interesarme por la pluralidad de las formas de coordinación de las empresas, y por tanto me llevó a realizar análisis comparativos entre empresas, lo que se vincula de alguna manera a los trabajos de Aoki, en los que compara las empresas japonesas con las americanas; con mis colegas hacíamos trabajos de análisis comparativo sobre las formas de coordinación entre las diferentes empresas.

Luego estuve en el CEE, y reforcé el marco teórico de esos trabajos con Laurent Thévenot; hicimos una primera aproximación a partir de la inversión de formas. Nos interesamos en esta investigación de las operaciones que consisten en unir a una forma común acciones particulares de personas particulares, de cosas particulares. Es el problema del vínculo entre lo particular y lo general y, como estadísticos, en el INSEE nos enfrentábamos constantemente a los problemas de hacer entrar en los códigos generales, las informaciones o situaciones particulares. Nos interesábamos en el carácter general de este problema y en el hecho de que, constantemente, para coordinarse entre ellas, las personas necesitan relacionar situaciones particulares con formas generales. Para poderse entender entre ellas, las personas deben encontrar un campo común y este es, por ejemplo, todo el problema de la calificación. Cuando se dice que una persona está calificada, es unir a una persona particular, una calificación general y esta operación, permite darle generalidad a la persona, es decir, le permite entrar en relación con otras personas. Pensamos que sin esta operación de *mis en forme* no habría coor-

dinación posible entre las personas.

Por mi parte, por haber trabajado particularmente con las empresas, me interesé en el tema de la calificación de productos, cuestiones de normalización y las formas en que los productos particulares son vinculados a reglas generales. Uno de mis objetivos era relacionar mejor las investigaciones sobre el trabajo y las investigaciones sobre la economía industrial. El programa de investigación que presentaré tiene vocación muy general. Algunos investigadores trabajan sobre cuestiones monetarias y financieras. otros sobre problema de gestión de las empresas. y otros sobre el mercado de trabajo y el tema de los salarios.

Nuestro objetivo en particular es hacer salir a la Economía del Trabajo de su especialización, a fin de reintegrarla en un marco general de análisis. En esto nos apartamos de los institucionalistas americanos (por ejemplo de un autor como Dalock) que han tratado de construir un campo específico del análisis del trabajo. La autonomización con relación al trabajo en un campo de análisis industrial se basa en la idea de que el mercado de trabajo no funciona como el mercado de productos. En particular, la variabilidad del salario debe estar limitada por una cierta estabilidad temporal y también por las restricciones cívicas de igualdad entre los individuos. El objetivo de Dalock era desarrollar un cuerpo sistemático de pensamiento que dé cuerpo a estos elementos sociales, lo que no era realizado por los economistas. Esta coherencia fue buscada alrededor de la noción de reglas, del desarrollo de un mercado interno, que es el concepto clave de esta situación, y que se basa en estas reglas como formas alternativas del mercado, reglas formales o habituales de incorporación, de promoción, clasificación o remuneración. La observación y el análisis de estas reglas constituyen la tarea esencial de los especialistas en Relaciones Industriales y el mercado está ubicado como un contexto para este mercado interno.

Una de las debilidades de este tipo de construcción, la de los institucionalistas norteamericanos, es la de establecer una separación muy marcada entre el mercado de productos, por un lado, y las Relaciones Industriales por otro, y la consecuencia es que éstas se encuentran en una posición forzosamente dependiente con respecto al mercado, que está considerado como algo más general que las relaciones de las empresas. Había una especie de estrategia de los institucionalistas norteamericanos de repartir el territorio, entre los economistas que se ocupan de los mercados de productos y los institucionalistas que se ocupan de los mercados internos. Pero este reparto de atribuciones no se puede sostener por la gran ambición de los economistas.

El contraataque actual de los economistas neoclásicos es muy peligroso,

pues la ambición de estos economistas es reducir el análisis del conjunto de las transacciones, ya se trate del trabajo dentro de las empresas o de bienes, a un esquema de análisis único. Esta ambición es necesaria si se quiere construir un marco general coherente, pero los economistas y sociólogos del trabajo denuncian con justicia las simplificaciones excesivas a las que conduce este tipo de aproximación en su campo de acción. Sobre todo, se aprecia que tratar al trabajo como una mercancía tiene implicaciones filosóficas y políticas importantes.

No se puede hacer abstracción de tradiciones de pensamiento muy fuertes, en particular de los países europeos, que tienen una visión más compleja del trabajo humano. Por supuesto, esto forma parte de una tradición marxista, pero también es una tradición muy fuerte en Francia la del cristianismo social, toda una corriente de ingenieros sociales del siglo XIX que constituyeron una doctrina de la gran empresa, en la cual las relaciones entre las personas no eran de tipo mercantil sino que asignaba un lugar importante a los lazos interpersonales de confianza. Esta tradición intelectual tiene un rol muy destacado en la constitución de muchas empresas en Francia y en otros países de Europa, por lo cual es importante tener en cuenta esto sin reducir todas las relaciones a aspectos puramente mercantiles. Esto va en el mismo sentido que las investigaciones de autores como Gravelle o Williamson, que forman parte de los neoinstitucionalistas americanos y que han desarrollado el análisis de varias formas de gobierno, proponiendo varios tipos de contrato. Tomaron en cuenta, por ejemplo, tres formas: el clásico, contrato completo en el sentido de las teorías económicas; el contrato neoclásico, en el que un tercero interviene en la transacción -para que una transacción tenga éxito es necesaria la presencia de un árbitro, o sea una institución-; y un tercer tipo de contrato, llamado relacional, en el cual el acuerdo resulta de una relación prolongada en el tiempo, que liga esto a las inversiones específicas. Nuestro enfoque es algo parecido al de Williamson, pero saliendo del análisis económico en sentido estricto y abordando una perspectiva pluridisciplinaria.

Presentaré brevemente el programa general del seminario. Comenzaremos por resituar el programa de la Economía de las Convenciones en la teoría económica; luego abordaremos la perspectiva pluridisciplinaria, inscribiendo el problema de las convenciones y de las reglas en una perspectiva más general de las Ciencias Sociales, que es el tema del acuerdo entre personas. En cierta manera podemos ver el conjunto de las Ciencias Sociales, la Sociología, la Economía, el Derecho, como disciplinas que trabajan el tema del acuerdo entre las personas. Tomaremos una perspectiva que se ubica por encima de las Ciencias Sociales, lo que explica la presencia de filósofos en nuestra red de investigación, de manera de volver a la situación en la

cual las diferentes disciplinas de las Ciencias Sociales no estaban fragmentadas en diferentes técnicas, la Economía, la Sociología, etc., y retomar la cuestión general del acuerdo entre las personas.

En el tercer punto desarrollaré un estudio de caso, una investigación en la que trabajé recientemente, en el organismo público de HLM (viviendas de bajo costo) que pasó de una gestión pública a una administración privada muy liberal. En muchos países este tipo de evolución es de actualidad, (me parece que en la Argentina también y estoy muy interesado en intercambiar experiencias), como lo es el caso muy concreto de pasar de ser un organismo público a uno privado, encarado desde el punto de vista del método social.

En un cuarto punto saldremos del análisis microeconómico para ver cómo nuestros instrumentos de análisis pueden servir para hacer un análisis macroeconómico y meso-económico. Lo abordaré a través de los instrumentos de análisis del modelo de empresa.

El quinto punto será el problema de la innovación tecnológica, y de la cuestión de las redes sociotécnicas.

1. El aporte del enfoque de las "convenciones" al análisis económico

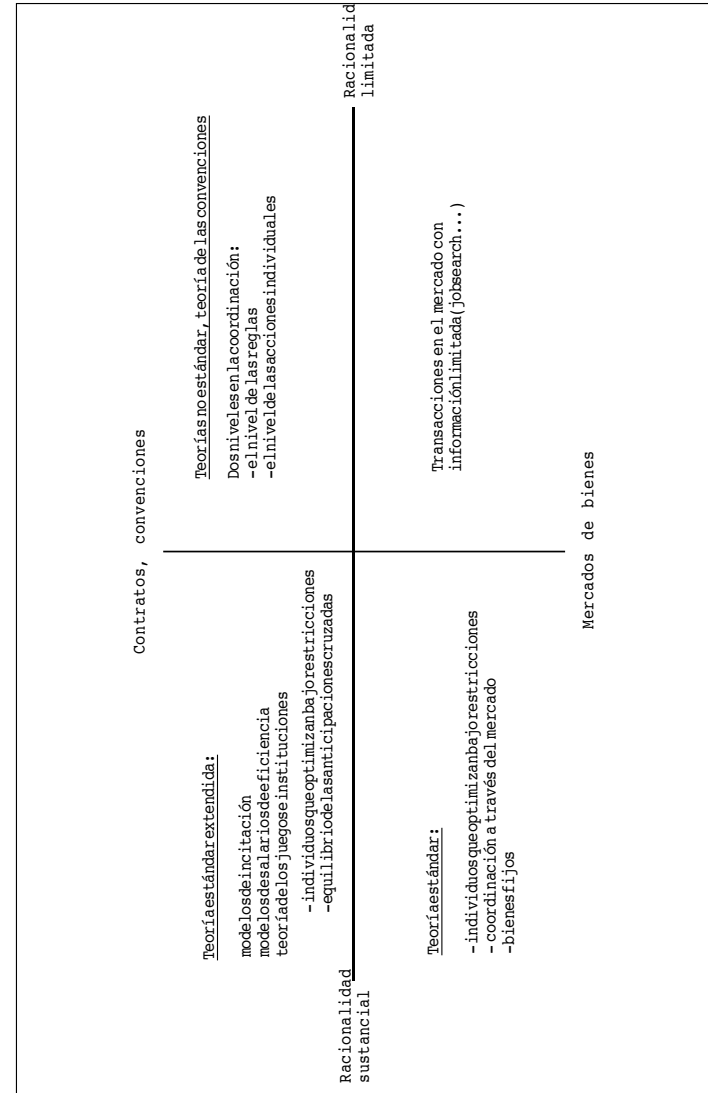
Voy a comenzar ahora un análisis económico de carácter más teórico, que continuaré con estudios de caso empíricos. Mi objetivo será situar nuestro enfoque en el análisis económico. Esta vez hablaré más bien como economista, y en las próximas sesiones lo haré como representante de otras profesiones.

Hay dos partes principales para esta sesión: la primera será acerca del aporte del enfoque de la Economía de las Convenciones en el análisis económico, que tiene cinco sub-temas. El primero es un plano del programa de investigación, en el que confrontaremos la teoría estándar, la teoría estándar extendida y la Economía de las Convenciones. El segundo subtema dará el nuevo enfoque que proponemos sobre las reglas. En el tercer subtema se dará una nueva perspectiva del funcionamiento global de la economía. En el cuarto desarrollaré la idea que sostenemos a nivel de las convenciones y el de las acciones individuales y en el quinto punto, trataré el pasaje de lo individual a lo colectivo.

1.1. Teoría estándar, teoría estándar extendida y economía de las convenciones: un mapa de los programas de investigación

Esta primera parte del programa de investigación es la que permite situar la Economía de las Convenciones. El lugar de la teoría que llamaremos teoría económica estándar es aquel donde los individuos optimizan (sus beneficios), bajo ciertas condiciones; la coordinación entre los individuos es realizada por el mercado, es decir que el mercado realiza el acuerdo entre los individuos y equilibra el plan de todos. Finalmente están los bienes, que son el objeto del intercambio.

En la *teoría estándar extendida* la diferencia esencial es la desaparición del mercado y de los intercambios de bienes, es decir que estudiamos la interrelación que existe entre un pequeño número de personas y no en el marco del mercado general, y se estudian las formas de relación que ya no son más necesariamente intercambios de bienes, por eso utilizamos el término general de contrato, que puede muy bien ser un contrato de compraventa de un bien pero también otra forma de relación. Lo que hemos conservado de esta teoría es el hecho de que los individuos optimizan sus beneficios bajo restricciones, es decir que les asignan la misma forma de racionalidad a los



individuos, pero por otro lado encontramos coordinación por el equilibrio entre las anticipaciones individuales. Es decir que no hay nada exterior a los individuos que asegure la coordinación: no hay reglas ni mercado ni instituciones; los individuos cooperan pero sin que haya intención de cooperación. Cada uno sigue su propio interés, que es el de optimizar su propio interés, y así se produce un equilibrio entre esos intereses, sin ningún agente exterior a los individuos. Esto es un poco la generalización de la mano invisible del mercado de Adam. Smith. Los individuos están movidos por su interés personal, constituyéndose un equilibrio de manera un poco milagrosa, a partir del encuentro de esos intereses individuales. Este es el modelo de la ‘teoría de las incitaciones’, de los salarios de eficiencia, así como también la teoría de las instituciones, estudiada con ayuda de la teoría de los juegos. Lo que está más de moda en la teoría neoclásica es el dar cuenta de las instituciones en un marco puramente individualista, lo que es el desarrollo más extremadamente importante y agudo estudiado por los economistas anglosajones. Es necesario destacar que es un desarrollo muy interesante particularmente para los economistas del trabajo, porque las hipótesis del mercado general son muy poco realistas para estudiar relaciones en la Empresa, y el hecho de estudiar relaciones de contrato entre un número pequeño de individuos es el aspecto que parece más útil para nosotros.

No se puede rechazar de entrada todo este campo pues hay que considerar que constituye un progreso en relación con la teoría estándar. Por el contrario, lo que criticamos es que en este modelo se plantean hipótesis poco realistas sobre la racionalidad de los individuos. No funciona más que en situaciones muy triviales en las cuales cada uno puede anticipar el razonamiento del otro, y, además, en forma completa. Cuando las situaciones se complejizan un poco y los acontecimientos no son previsibles, es cuando el equilibrio no puede ser alcanzado. Para lograr el equilibrio es necesario que cada uno conozca exactamente todas las posibilidades que podrían darse, y en una situación donde hay hechos imprevisibles este modelo no funciona más. Y por lo tanto nos vemos forzados a adoptar nuevas hipótesis sobre la racionalidad de los individuos, que no son ya de racionalidad sustancial sino de racionalidad limitada, y aquí tomamos la hipótesis del economista norteamericano, Herbert Simon, tan importante que fue Premio Nobel de Economía pero que sin embargo se mantuvo muy al margen de los economistas. Trabajó mucho sobre las organizaciones en una obra de ese nombre (*Las Organizaciones*) que escribió junto con March.

Su idea, muy brevemente, es la siguiente: en un marco de racionalidad sustancial, se supone siempre que, dado el objetivo, las consecuencias son inmediatamente conocidas, no hay problemas de eficiencia o cálculo. Esto se traduce, en el modelo, por el programa de optimización bajo restriccio-

nes. La teoría de Simon dice que en la situación real los procedimientos de cálculo son costosos, pues es difícil y caro recolectar la información que permitirá hacer el cálculo, no se dispone nunca de información completa, y en este momento la teoría de la racionalidad se vuelve teoría de los procedimientos eficientes para encontrar soluciones. Por ejemplo, en situaciones más complejas, se puede recurrir a experiencias pasadas para resolver un problema. Aún cuando la solución encontrada no fuera absolutamente óptima, puede ser más económico buscar una solución empírica antes que hacer cálculos de optimización que tal vez serían imposibles de realizar. Y uno se conforma, frecuentemente, con la solución satisfactoria que ha encontrado en lugar de encontrar “la” solución óptima.

El *programa de Economía de las Convenciones* tiene en común con la teoría estándar extendida el hecho de interesarse en situaciones más complejas que el mercado de competencia, pero cambiando la hipótesis de racionalidad de los agentes, es decir basándose en una hipótesis de racionalidad limitada. De cierta forma se modifican las competencias (aptitudes) que se reconocen a los individuos; la teoría neoclásica asigna a los individuos competencias muy elevadas de cálculo, de anticipación de las situaciones posibles. En nuestra teoría les asignamos a los individuos competencias menores de previsión posible pues su ambiente es más complejo, y como contraparte les asignamos competencias más elevadas para establecer relaciones de cooperación, para construir acuerdos entre ellos, lo que les permitirá comprometerse con una acción en situaciones complejas e imprevisibles. Por eso distinguimos dos niveles de coordinación: el de las reglas y el de las acciones individuales. El objetivo de nuestro programa es trabajar acerca de la noción de reglas y de la noción de racionalidad de los individuos.

1.2. Las reglas

Me centraré en la noción de reglas, y en forma algo caricaturesca daré cuatro características de las reglas:

1. las reglas son respuestas que suponen preguntas
2. las reglas son modelos, es decir que la conformidad con la regla nunca es automática
3. las reglas son instrumentos, o sea que incrementan la capacidad de acción individual.
4. las reglas son acuerdos de cooperación

Luego volveré más en detalle sobre estos puntos. Nuestro objetivo es, pues, llegar a introducir reglas sin considerar que los individuos están auto-

máticamente coordinados por reglas como ocurre en los enfoques de tipo holístico.

Las reglas como respuestas a fallas

En el primer punto, las reglas son *respuestas*, a preguntas o a fallas: por ejemplo luego de un accidente ferroviario se introducirán nuevas reglas de seguridad, o cuando los clientes expresan su descontento sobre el horario de apertura de la empresa, tal vez se implemente un nuevo horario. Una de las ideas importantes que desarrollamos es la de que las reglas se instauran luego de fallas, las reglas se establecen para responder a los problemas que las personas encuentran en sus actividades, y esto nos aleja de la concepción de Durkheim, en la que las reglas son la sociedad. Aquí las reglas son producidas por las personas para resolver sus problemas de coordinación.

Las reglas como modelos

En segundo lugar, las reglas son *modelos*, es decir que admitimos que las reglas tienen siempre un carácter general, y que no se pueden prever todos los casos. Como siempre, nos situamos en un medio circundante complejo e imprevisible, y por tanto la regla no puede contener toda la suma de información necesaria, siempre hay que interpretar las reglas en función del contexto. En ciertos casos puede considerarse que las reglas no son más que hipótesis de partida; a medida que el conocimiento mejora, las reglas se modifican. Esto quiere decir, en este caso, que una desviación con respecto a la regla puede ser aceptada, incluso por los otros individuos, a condición de que un conocimiento común se haya establecido previamente.

Para aclarar este punto tocaré el tema de la *planificación en la empresa*. Cuando una empresa establece un plan, el objetivo es que los individuos estén bien coordinados entre ellos. El plan tiene el mismo rol que el precio de mercado, es decir, asegura que las acciones de todos serán coherentes, aunque cada uno no se comunique directamente con los otros. Cada uno puede actuar individualmente, pero si actúa conforme al plan, encontrará que su acción es compatible con la de los otros: el plan ha establecido la coherencia. Por cierto que los que se ocupan de realizar planes saben que el problema esencial es el de la incertidumbre. Entonces, ¿qué hacer? Hay dos soluciones extremas, ambas malas. Una, establecer un plan rígido y obligar a los individuos a conformarse, adaptarse a ese plan. Será mala como solución, pero es muy eficaz: la administración del presupuesto de la Nación constituye un plan de esa clase. Se aprecia sin embargo que la dificultad es la falta de flexibilidad del plan. La otra solución extrema es no planificar para nada, pero eso hace muy difícil la coordinación entre los individuos, pues es necesario que a cada momento los individuos se comuniquen para ponerse al co-

riente sobre lo que están haciendo. Es una solución irreal.

Por el contrario, nosotros nos interesamos en lo que denominamos “planes interactivos”, es decir aquellos planes que no son una regla imperativa sino una hipótesis de partida, construida a partir de la información de la que se dispone en el momento de establecerla, y en la fase de elaboración del plan permite que los individuos tengan conocimientos comunes. Luego, en la fase de ejecución los individuos se pueden desviar con respecto al plan si encuentran una solución mejor que la prevista en éste. Por ejemplo: un nuevo cliente no previsto en el plan inicial, pero al que es interesante satisfacerlo. Si el conocimiento común adquirido durante la elaboración del plan es suficiente, los otros individuos podrán interpretar la desviación con respecto al plan, y comprenderán por qué uno de ellos se ha desviado con respecto al plan y ajustarán en consecuencia sus propias acciones. Esto supone un juicio muy importante de la forma de racionalidad de los individuos y en particular una calidad de vigilancia muy importante, es decir que cada uno debe estar constantemente alerta y observando el comportamiento de los otros. Al mismo tiempo, los conocimientos comunes adquiridos en la fase de elaboración del plan, sostienen una buena coordinación.

Esto era un ejemplo para ilustrar la idea de que las reglas son modelos y que no existe una conformidad mecánica con respecto a ellas.

Las reglas como instrumentos

Aquí la idea es que las reglas son resúmenes cognitivos, es decir que condensan un saber que está cristalizado en la regla. Para ilustrar esta idea complicada podemos tomar el ejemplo simple de un conductor de auto, que no necesita conocer la tecnología del auto para usarlo. Le basta con saber cosas bastante simples pues el equipamiento del auto incorpora una serie de conocimientos, como si fuera una caja negra que no es necesario abrir.

Podemos decir entonces, que existen reglas institucionales que incorporan todo un saber que está dentro de la regla, y así los individuos pueden manejar las reglas sin necesidad de reconstituir toda la teoría. Por ejemplo en un programa económico hay una ecuación que da cuenta del hecho de que un individuo optimiza sus intereses y luego hay una serie de ecuaciones con restricciones presupuestarias, etc. Esta es la forma estructural del problema, y para resolver este problema matemático, estamos obligados a pasar a los que los matemáticos llaman una “forma reducida” (*simplificada*) en la cual hay tantas ecuaciones como incógnitas, y por lo tanto esta forma reducida permite resolver muy simplemente el problema, pero ya no contiene teoría, es decir que la ecuación ya no tiene ninguna significación teórica. Podemos decir análogamente que las reglas corresponden a esta forma redu-

cida de las ecuaciones olvidando la teoría y permitiendo resolver los problemas que encontramos. Para los economistas neoclásicos para quienes el cálculo no tiene ningún costo, esta distinción no reviste interés; si por el contrario se supone que el pasaje de la forma estructural a la forma reducida tiene un costo, puede ser interesante disponer simplemente de la forma reducida, sin necesidad de remontarse a la forma estructural.

Disculpen este desarrollo un poco abstracto, pero era para ilustrar la idea de que las reglas permiten una economía cognitiva es decir que no es necesario rehacer toda una serie de operaciones que ya se han hecho; por eso decimos que las reglas tienen la eficacia de las máquinas. De hecho no podemos comprender la eficacia de una economía si no reconocemos el rol de estas infraestructuras institucionales que permiten una economía considerable de las interrelaciones, y cuando se dice que basta con liberalizar la Economía, se elimina completamente esta forma de eficacia económica. Todos los países económicamente muy desarrollados, incluidos los países liberales, obtienen su fuerza, su eficacia económica de estos equipamientos institucionales que permiten no rehacer cada vez el trabajo de coordinación.

Las reglas como acuerdos de cooperación

Cuando se lleva a cabo una acción entre varios, hay numerosas situaciones en las que la eficacia de cada uno depende de la acción de los otros, es decir que solo no puedo tener un comportamiento eficaz. No sería eficaz más que si mi acción es compatible con la de los otros. Si invento una hermosa teoría, pero ésta no encuentra personas que la continúen, que la tomen por su cuenta, que la difundan por medio de publicaciones, etc., mis esfuerzos personales no tendrán ninguna significación. Igual, en una empresa, si un individuo trabaja muy eficazmente, si sus esfuerzos no son continuados por los de otros individuos, será tiempo perdido.

Hay numerosas ocasiones en las que la eficacia de las acciones de uno depende de la eficacia de las acciones de los otros. Por ejemplo: conducir por la derecha o la izquierda. No es más fácil ni más difícil hacerlo por un lado o por el otro, lo importante es que todos se pongan de acuerdo en cuál será el lado. En este tipo de situación hay un gran riesgo de que nadie haga nada, pues cada uno sabe que su acción no será eficaz más que si los otros la realizan en el mismo sentido, pero se piensa que los otros no van actuar, no hacen nada, y nadie hace nada. Por ejemplo, en un organismo HLM de viviendas a bajo costo que estudié, el problema se plantea por la limpieza de las partes comunes: si cada uno piensa que los otros no limpiarán bien delante de su puerta, nadie lo hará, pues no sirve de nada que sólo una pequeña parte esté limpia: lo que se necesita es que todo esté limpio, y entonces nadie limpia. Si nos quedamos en estas situaciones, hay muchas oportuni-

des de que nadie haga nada, modelizado por los estudiosos de la teoría de los juegos, en el conocido dilema del prisionero. Llegamos a una solución colectiva que es muy poco eficaz. Nuestro punto de vista es que la única manera de salir de esta situación es comprometerse en una acción cooperativa, en la que se fijan reglas de juego, procedimientos de interrelación. Sin embargo, estas reglas son incompletas. Las reglas fijan las modalidades generales de la interrelación pero no específicamente lo que cada uno debe hacer. El contrato de trabajo es un ejemplo tipo de esta especie de “contrato incompleto” (así lo llamo yo).

1.3. El funcionamiento de conjunto de la economía

Llegamos así al tercer punto de mi primera parte que trata sobre el problema del funcionamiento de conjunto de la economía; sobre esto seré muy breve puesto que es un programa muy ambicioso. La idea es simplemente que hemos visto las reglas de interacción local y cómo a partir de ello podemos reconstruir el funcionamiento de la economía. Indicaré sólo algunas líneas.

Las *empresas* son *mercados internos + organizaciones que protegen a los trabajadores del funcionamiento del mercado*. Según la expresión de Olivier Favereau, son *organizaciones antimercado*. No hay ya mercado de trabajo, sino integración de los trabajadores en el seno de la organización. En cuanto al mercado de productos, no podemos emplear más el término de “mercado” que deberá ser reservado a instituciones como los Bolsa de Valores, en la que hay una organización que sostiene los intercambios. No existe nada parecido en los mercados de productos, por lo que hablaremos del mercado de organizaciones, es decir de competencias entre organizaciones pero no en un marco de mercado. No hay mercado que englobe a las organizaciones. El único mercado es el de la Bolsa de Valores, y diremos que ella es una organización de mercado.

Esta transparencia resume lo que acabo de decirles: representa una tipología institucional de mercado, con empresas que son organizaciones antimercado, el mercado de productos, que es un mercado de organización, la Bolsa que es una organización de mercado y la economía global que es considerada como una población de organizaciones. Con la restricción de equilibrio global que es doble: por una parte tenemos una restricción circulatoria que responde a los principios de la demanda efectiva de Keynes, y otra parte una restricción de tipo walrasiano, el equilibrio del mercado de bolsas de valores.

Lo que es interesante en este esquema es que no enfrentamos organización contra mercado. Cada tipo es una forma de articulación entre organización y mercado.

Sólo a título ilustrativo les doy este esquema que pertenece a Olivier Favereau. No estoy completamente seguro de estar de acuerdo en todo, en especial en cuanto a que las empresas sean organizaciones antimercado. Creo que es necesario ir más allá del enfoque de los mercados internos. Por ejemplo, las grandes empresas son las que, según la concepción habitual de mercados internacionales, corresponden mejor al mercado interno: estabilidad de empleo, clasificación de empleos, reglas de movilidad en el empleo en el sentido de estas clasificaciones. Pero se puede criticar el término “interno”, porque de hecho estos tipos de empresa se basan en reglas muy generales. Las grandes empresas, en Francia, son las que usan más personal graduado, por lo que son las que más se apoyan en los títulos de la educación nacional. Son las que están más abiertas al mercado externo, por lo que la expresión mercado interno y aún la de “organización antimercado” pueden ser criticadas.

1.4. Una construcción en dos niveles: el nivel de las convenciones y el nivel de las acciones individuales

Este esquema muestra nuestro enfoque: hay dos individuos, el A y el B que están vinculados por una convención. Les doy estos ejemplos de convenciones para que vean la enorme variedad de acuerdos convencionales. El precio de mercado puede ser considerado en ciertas transacciones como una convención. Si compro, por ejemplo, un auto usado, hay una revista llamada Arbus que trae las cotizaciones y da el precio promedio de las transacciones del mercado. Si entro en relación con otro para comprar un auto, inmediatamente consultaremos la cotización en esta revista para saber de qué precio partiremos. Esto no quiere decir que pactemos ese precio. El comprador puede decir que el auto está en mal estado, lo que conducirá a toda una discusión, y aquí la regla no se aplica completamente sino que hay una interpretación de la regla en función del contexto, pero el precio constituirá una referencia. Utilizaré mucho este término “referencia”, que es más flexible que la palabra regla. Las convenciones son referencias para los individuos en sus transacciones. Otro ejemplo de convención son las reglas de un convenio colectivo; no hay necesidad de insistir en eso.

He indicado aquí el costo presupuestario. En este marco, la convención, por ejemplo, es el presupuesto de una empresa, que asegurará la compatibilidad entre las acciones del individuo A y el B. La compatibilidad de sus acciones está asegurada si el presupuesto se respeta. Entonces cada acción in-

dividual estará traducida en términos de costos. Estos costos serán comparados dentro del presupuesto global de la empresa. Lo que quiero mostrarles con este ejemplo es el pasaje de lo individual a lo colectivo para asegurar la coordinación de las acciones, y el rol de los procedimientos, como los procedimientos presupuestarios, que es poner cada acción en una forma común, como el costo presupuestario. El hecho de colocar todas las acciones en esa forma común permite asegurar su equilibrio. Una vez que todas las acciones están colocadas en una unidad común, podemos hacer sumas y restas y asegurarnos que el presupuesto está equilibrado, o sea, que las acciones serán compatibles. Es decir que el presupuesto tiene el mismo rol que el precio de mercado. El precio de mercado garantiza que se pueda vender o comprar en el mercado mientras que se respete ese precio.

No desarrollaré los ejemplos, pero hablaremos de las convenciones de restricción técnica. Por ejemplo un obrero podrá decir a su patrón “no puedo hacer tal cosa pues hay tal restricción técnica”, por lo tanto el equipamiento técnico tiene un papel de coordinación entre los individuos.

Llamaremos *convención a todas las formas colectivas que aseguran la compatibilidad entre acciones individuales*. Por ejemplo un estándar para un producto permitirá que éstos sean compatibles entre sí. Todos los que utilicen computadoras estarán sensibilizados a este problema.

1.5. Los pasajes de lo “micro” a lo “macro”

El último punto que trataré es el del pasaje de lo individual a lo colectivo, que ya abordé parcialmente. Les propongo un esquema del proceso de interacción, es decir, del juego entre los individuos y las reglas. Este esquema distingue, en forma artificial y pedagógica, cinco fases para describir un proceso de interrelación.

Los procesos de interacción	
Fase 1	<p>compromiso mutuo</p> <p>Los individuos se comprometen en una cooperación en la que cada uno es consciente de que puede resultarle ventajosa. El objetivo de la cooperación no se determina precisamente ex ante, al tomar en cuenta la imprevisibilidad del contexto por venir. Se trata de un "contrato incompleto".</p>
Fase 2	<p>interacciones a la vista</p> <p>Limitadas a las personas que se coordinan mutuamente tratando de mantener la cooperación.</p>
Fase 3	<p>explicitación del compromiso en una convención</p> <p>Se establece un acuerdo separado de la acción, en forma de lenguaje (oral o escrito), o en un dispositivo técnico (un dispositivo técnico que guía las interacciones). Esta explicitación permite extender el acuerdo (a otras personas y a situaciones futuras).</p>
Fase 4	<p>actualización de la convención a las situaciones presentes</p> <p>Las acciones se acercan a las convenciones para poder apreciarlas. Estas operaciones de vuelta a la convención se realizan especialmente en casos de falla, desorden, conflicto. Se pueden realizar ajustes locales.</p>
Fase 5	<p>revisión de las convenciones</p> <p>Para integrar las dificultades encontradas en la fase 4. Así obtiene un proceso de aprendizaje organizacional.</p>

Fase 1: es la fase del *compromiso mutuo*. Los individuos se comprometen en una cooperación para la que hay un cierto objetivo, pero el medio ambiente es demasiado imprevisible como para que se pueda establecer un contrato completo. Por ejemplo: dos investigadores. deciden realizar en conjunto un programa, de investigación. No pueden decir qué pasará específicamente, si tendrán éxito, pero se comprometen a una cooperación, que no es completa, pues no tiene un objetivo común completo; cada uno conserva sus intereses personales. Por otra parte, cada uno tiene conocimientos particulares que el otro no tiene, el conocimiento está distribuido entre las diferentes personas. Esta forma de compromiso general es muy característica de la integración en una empresa, donde, de alguna manera el asalariado se compromete en una estructura de interrelación sin saber *a priori* cuál será el desa-

rollo exacto de las operaciones futuras.

Fase 2: es la que llamo fase de *interacción a la vista*. Es el caso en que las personas que siguen estando próximas, cercanas: supongo que las personas están cerca. Son formas de interrelación muy comunes en las empresas, no hay que precisar exactamente todo lo que se va a hacer, hay interacciones a la vista.

Fase 3: es la fase de *explicitación de los compromisos*, que establece un *acuerdo separado de la acción*. Estamos plenamente en el campo de las convenciones, es decir que se establecen representaciones de la acción que están separadas de la acción. Estas explicitaciones pueden estar en forma de lenguaje (acuerdo, convención, plan), y es muy importante reintroducir el problema de las formulaciones del lenguaje en la economía. Los economistas reconocen únicamente acciones. Por ejemplo, cuando compro en un mercado basta con hacer un gesto para comprar. La economía no necesita que las personas hablen. Las personas sólo actúan. En nuestro programa de investigación, por el contrario, las personas hablan mucho y escriben; nos acercamos al análisis de Albert Hirschman, excelente economista americano que ha introducido la diferencia entre EXIT y VOIX (en latín). Es la oposición entre dos formas de coordinación. Por el EXIT, la única forma de expresión que tienen las personas es irse. Si no estoy satisfecho con mi proveedor, lo abandono; si no estoy contento con mi empleado, lo despido, por lo que es una forma de expresión muy rudimentaria. Puede ser muy eficaz pero es muy pobre, y no supone comunicación verbal. Hirschman muestra de forma evidente que cuando queremos reparar las fallas (un empresario que fabrica un mal producto.), el EXIT no es eficaz. Una empresa desaparecería si todo el mundo se fuera. Si uds. no estuvieran contentos con lo que digo, se irían de la sala, lo que no me permitiría mejorar lo que les digo. Igual ocurre en una empresa si los clientes no dicen nada y se van, la empresa no podrá mejorar sus métodos de fabricación. Por lo que hay un rol muy importante asignado a los intercambios verbales en la comunicación. Esta es una fase de explicitación del compromiso en forma de lenguaje o en un dispositivo técnico.

Esta es una de las originalidades de nuestro enfoque: considerar que los objetivos técnicos juegan un rol de coordinación entre los individuos. Por ejemplo la disposición de una sala, asientos, un estrado, toda una serie de dispositivos técnicos que permiten que

la gente se ubique rápidamente, y estos dispositivos técnicos están articulados con dispositivos institucionales (horario del seminario, por ejemplo) que permite que se haga un acuerdo entre muchos individuos sin que haya relación de proximidad.

Fase 4: es la de *actualización de las convenciones*. La idea es que las convenciones no se aplican solas. Los individuos deben interpretar las reglas para aplicarlas a casos particulares, de la misma forma que un juez debe interpretar las reglas del derecho para aplicarlas a los casos particulares que encuentra. Esta aproximación de las reglas es muchas veces realizada como consecuencia de *fallas*, de *desórdenes*, de *conflictos*. Hay muchas situaciones, por ejemplo, en las que se olvida que hay reglas (cuando tomo el subte no me fijo en el reglamento del subte pero si hay un accidente o hay un conflicto entre pasajeros, se consultará el reglamento del subte). Durante esta fase pueden darse lo que he llamado ajustes locales, es decir, la regla no es modificada pero se pueden hacer arreglos que la ajustan, la estiran un poco. Para solucionar un conflicto local habrá arreglos que no están estrictamente de acuerdo a la regla, pero que permitirán de manera económica restablecer el acuerdo.

Fase 5: es una fase de *revisión de las convenciones*, es decir que, tomando en cuenta los problemas encontrados durante la aplicación de las reglas, se hace necesario modificarlas. Tenemos lo que podríamos llamar *aprendizaje organizacional*, donde en función de los problemas encontrados en campo se modifican las reglas.

Preguntas y comentarios

La teoría de los juegos, el análisis institucional, la psicología y la EC

- Hay lazos muy estrechos entre una renovación del análisis de Crozier en una obra de J. D. Reynaud (*Las reglas de Juego*) que tiene por objetivo presentar un modelo sociológico de la acción que no sea durkheimiano. Acepta la idea de que las interacciones están sometidas a reglas, y en esto se acerca a Durkheim, pero rechaza la idea de reglas englobadoras y la existencia de una sociedad globalizadora. Se interesa en formas de regulación muy localizadas, de donde surge el término "juego". Está próximo a la Teoría de los Juegos en la Economía, más próximo que Crozier, pues en la época en que Crozier hizo su trabajo la Teoría de los Juegos no estaba tan desarrollada. J. D. Reynaud aprovechó todos los desarrollos económicos de la

Teoría de los Juegos. Por el contrario, va más lejos que Crozier cuando dice que el marco mismo del juego estratégico es el objeto de un juego. Su libro tiene por objetivo presentar un modelo de acción social extremadamente fluido. La Economía de las Convenciones está próxima a este modelo de acción social de J. D. Reynaud pero siempre conservando una construcción en dos niveles, como he dicho: el de las personas y el de las reglas, que están por encima de las personas, lo que puede alejarnos un poco de J. D. Reynaud, aunque estamos cerca. Philippe Bernoux desarrolla trabajos muy parecidos a los que nosotros hacemos. Presenté hace poco un trabajo sobre la pluralidad de las lógicas de acción y yo presentaré un trabajo del mismo tipo y lo explicaré cuando hablemos de enfoque multidisciplinario de nuestra teoría. En relación con Crozier, nuestro objetivo es hacer una conexión más fuerte con el análisis económico.

Con respecto al análisis institucional, casi no hay vinculación con los psicoanalistas. Yo personalmente estoy interesado en esta clase de vínculos pues mi mujer es psicoanalista, pero creo que nuestra perspectiva pluridisciplinaria es ya muy ambiciosa y deseamos conservar un marco de análisis bastante riguroso, y en esta etapa, establecer lazos con el psicoanálisis o el análisis institucional sería ciertamente muy interesante, pero muy difícil.

Con relación a la psicología, los desarrollos más importantes que hemos intentado están por el lado de la psicología cognitiva: cuáles son los procesos de pensamiento que permiten a las personas aprender, relacionarse con los otros o aprender a manejar objetos, relacionado también con la inteligencia artificial. Este es el tipo de vinculación que tenemos con la psicología, más que con el análisis institucional.

En la corriente socioeconómica, Maurice Sylvestre establece una corriente muy importante, especialmente para el enfoque societal. Este enfoque tiene por objetivo situar el análisis de la empresa en el funcionamiento social, por lo que el enfoque societal está basado en una articulación entre diferentes tipos de relaciones (pedagógicas, según el aprendizaje escolar, organizacionales, que dan cuenta de las relaciones en las empresas, relaciones industriales que son relaciones sociales) y da cuenta de la sociedad como relaciones específicas entre estas distintas formas de relación. Nosotros estamos muy interesados en esto, pero tal vez intentamos ir un poco más allá, es decir, clarificar mejor la cuestión de los diferentes tipos de relaciones y las articulaciones entre las relaciones, que se mantienen como algo bastante intuitivo en el caso de Sylvestre. Tal vez las convenciones sean una forma de articulación entre las relaciones. Hay un debate en Francia sobre los enfoques culturalistas con Philippe D'Iribarne que desarrolla un enfoque económico-culturalista (tengo gran admiración por él). Digo enfoque económico-culturalista porque soy respetuoso del enfoque culturalista practicado por gente

como Dumont y me parece sin embargo que es un poco corto cuando da un tipo de sociedad bastante caricaturizada; por ejemplo Philippe D'Iribarne describe la cultura francesa que se vincula con la tradición de la edad media, y al papel de las reglas del honor, que explicarían, por ejemplo que el asalariado francés no quiere dejar de lado su posición, lo que explicaría el desempleo. Esto me parece un poco una caricatura. El llega a relacionar el status de un antiguo alumno de la Escuela Politécnica con el status de un caballero de la Edad Media, y eso me causa un poco de gracia. Creo que son enfoques interesantes, pero uno de los objetivos del modelo de la Economía de la Grandeza de Luc Boltanski y Laurent Thévenot, que presentaré en otra sesión es tener una perspectiva más precisa de las de las diferentes formas culturales.

Les hablo de D'Iribarne porque hubo una controversia entre él y Maurice Sylvestre. D'Iribarne le reprochaba a Sylvestre que no tuviera un enfoque culturalista cuando debería tenerlo, y Sylvestre se negaba a dar cuenta de las reglas recurriendo al pasado, es decir que consideraba que se podía dar cuenta de la coordinación en el seno de una sociedad sin tener que remontarse hasta las raíces culturales de la sociedad. Personalmente estoy interesado en prolongar los trabajos de Sylvestre, que tiene una gran precisión sociológica y económica, más que caer en las tentaciones de un enfoque culturalista barato, porque no tengo una formación de antropólogo, como exige el enfoque culturalista. ...

2. Las convenciones de calidad*

Voy a continuar con el enfoque económico de las convenciones. Ayer les di la constitución general de nuestro enfoque. Hoy vamos a observar de manera más precisa las convenciones de calidad sobre los bienes.

2.1. Los bienes como referencias colectivas en el mercado

En el análisis económico clásico de mercado, la transacción elemental es una transacción de compraventa de bienes. Toda la construcción de Walras se basa en esta forma de transacción. Pero esto supone poner prestaciones muy variadas bajo la forma de bienes. Por ejemplo, voy al médico. Para el economista, esta visita médica se traduce en una transacción de compraventa: el servicio médico. Se puede ver claramente que esta operación supone una abstracción muy fuerte que consiste en poner toda una serie de relaciones bajo una forma única: la compraventa de un bien. Esto es particularmente difícil de admitir para el trabajo, porque se puede ver claramente que las relaciones de trabajo en las empresas difícilmente pueden ser asimiladas a transacciones de compraventa de bienes. Esta asimilación del trabajo a una mercancía ha sido largamente criticada por la tradición marxista, así como por antropólogos interesados en el mercado, en particular Carl Polanik.

2.2. Marcos relacionales para los intercambios de productos

También la reducción de las transacciones a la forma compraventa ha sido criticada para las transacciones de productos. Por ejemplo, desde 1953 el economista Chamberlain puso el acento en la diversidad infinita de los bienes, ya que ningún bien se parece a otro. Para solucionar este problema se quedó en el marco clásico del mercado, considerando que la especificidad de los bienes crea situaciones mixtas, que llamó competencias monopólicas.

Otra vía de aproximación, tal vez más interesante, consistía en introducir una simetría de información entre el comprador y el vendedor, acerca de la calidad de los bienes. Hay un artículo muy importante de Akerloff [1970] que trata del mercado de autos usados, en el que modeliza una situación en la que los malos productos desalojan a los buenos. Es una

* Desgrabación y traducción de la sesión del 1/12/92 efectuada en el Auditorio de Subterráneos de Buenos Aires.

generalización de la ley de Greysam sobre la moneda, en la que la moneda mala elimina a la buena. El razonamiento es el siguiente: el vendedor de un auto usado conoce mejor las cualidades y los defectos de su auto que el comprador. Por ello, si éste cuenta con el precio del mercado como única información, y si el precio de mercado baja, en lugar de comprar más productos, comprará menos, pues anticipará lo que los vendedores harán. Si el precio del mercado baja, los vendedores no venderán sino los peores autos, pues los vendedores venden sólo cuando la calidad alcanza al precio, es decir, venderán primero sus autos malos y luego los buenos. Entonces, cuanto más baja el precio, de peor calidad son los autos que salen al mercado. Cuando el precio baja, en lugar de aumentar la demanda, por el contrario, la demanda se deprime, pues los compradores desconfían cada vez más de la calidad de los autos vendidos.

Este ejemplo se aplica cuando la calidad no está bien asegurada: existe una incertidumbre acerca de la calidad de los bienes, y el funcionamiento del mercado puede verse muy perturbado, hasta llegar a la desaparición. Es decir, los precios de mercado pueden manejar los problemas de escasez, pero por el contrario no pueden manejar los problemas de incertidumbre sobre la calidad.

Este modelo simple se aplica también con frecuencia a los intercambios en el trabajo. Si un asalariado acepta un sueldo muy bajo, el empleador puede sospechar que es un trabajador de mala calidad, es decir que la disminución del precio, en lugar de favorecer la contratación, por el contrario, la desalentará.

El problema de incertidumbre acerca de la calidad de los bienes perturba profundamente el funcionamiento del mercado. En lo que hemos llamado “teoría estándar extendida”, es decir, la teoría neoclásica, las soluciones a este problema se encuentran en fórmulas de incitación. En el campo del trabajo son, por ejemplo, los modelos del salario de eficiencia, donde se paga más a los trabajadores para que mantengan su esfuerzo. En este modelo un precio elevado indica una calidad elevada. No entraremos en los detalles de este modelo, sólo diré que supone conocimientos muy profundos por parte de los individuos y que es una hipótesis poco realista.

Convenciones de calidad sobre los bienes

En el enfoque de la Economía de las Convenciones introduciremos convenciones de calidad sobre los bienes. Cuando digo “calidad sobre los bienes” esto puede representar tanto a productos como a trabajo. En lugar de considerar que la calidad de los bienes es un dato exógeno,

introduciremos un espacio de debate sobre la calidad de los bienes, ya que su intercambio requiere un acuerdo previo, *una convención*, sobre la calidad de los bienes. Podemos aplicar a esta convención los criterios que fueron explicados precedentemente, en particular las reglas de calidad, que son respuestas a cuestiones críticas sobre la calidad de los bienes. Las quejas de los consumidores sobre los productos provocan la introducción de normas de calidad, las críticas de los vendedores sobre productos de la competencia de menor calidad inducen igualmente a la introducción de nuevas reglas de calidad.

En Francia hubo una polémica entre los vendedores de *échalotes* de Bretaña, y los vendedores de cebolla de Tourenne. En este caso el problema del nombre es central. Los *échalotes* son una especie de cebolla y los agricultores de Tourenne vendían cebollas y pretendían que eran *échalotes*. Los bretones hicieron toda una cuestión diciendo que el producto vendido por los productores de Tourenne no eran *échalotes* sino cebollas. Salió por TV el debate, en el que un productor de *échalotes* solicitaba al animador que probara una para apreciar la diferencia. Esta historia parece ridícula, pero los productores de *échalotes* de Bretaña tenían problemas de competencia muy importantes, e iniciaron acciones legales para que los productores de Tourenne no tuvieran derecho de llamar *échalote* a sus cebollas.

Hay muchas actividades de normalización en la Comunidad Económica Europea que tienen que ver con este tipo de problemas, es decir, problemas de calificación de los productos. También podemos aplicar nuestra tesis de que las reglas son modelos y de que hay toda una idea de interpretación de las reglas. En particular, las reglas generales deben ser actualizadas en cada situación, lo que supone la presencia de los que llamaremos *intermediarios*, es decir personas que sirven de intermediarios entre el comprador y el vendedor para ajustar la calidad del bien, y la presencia de este intermediario modifica profundamente la forma de la transacción de compra.

Hemos visto ayer que las relaciones entre un individuo A y otro B estaban mediatizadas por convenciones. Una de ellas puede ser el precio de mercado. Les había dado el ejemplo de la compra de auto usado, y que el comprador y el vendedor, para ponerse de acuerdo, consultaban la revista Argus (revista con avisos de compra venta de usados), para saber cuál era el precio de mercado. Es decir que el precio de mercado puede ser considerado como una referencia que permite realizar el intercambio.

Entre paréntesis, por supuesto que para que esta transacción funcione es necesario que el precio de mercado no sea demasiado fluctuante. Durante la

hiperinflación el precio del mercado ya no es una buena referencia para los intercambios. Esto está muy mal explicado en el modelo económico clásico: en el modelo del mercado el precio puede ser muy variable y esto no representa inconveniente alguno. Pero hay análisis que muestran que en las situaciones de hiperinflación, las personas con salarios fijos pierden. Pero si observamos el rol del precio como convención, podemos ver que, si el precio es inestable, desaparece una referencia para las transacciones, y por ello todas las transacciones se vuelven mucho más difíciles. Entonces, para que la transacción se realice bien, es necesario no sólo tener una referencia sobre el precio sino también sobre la calidad del bien. Hay que ponerse de acuerdo sobre la calidad del bien, y ese será el papel de las convenciones de calidad. En la transparencia vemos diferentes niveles de generalidad de esta convención. Tendremos calificaciones muy generales de los bienes, (como una mesa, un auto), que son calificaciones muy generales y están inscriptas en el lenguaje, aunque con la apertura de los mercados internacionales esto puede plantear problemas de traducción de las calificaciones de un idioma a otro. Además hay toda una arquitectura de calificaciones que da cuenta de la diversidad de los productos, por lo que habrá calificaciones específicas, como la marca de los productos o de sus variedades; habrá calificaciones que tienen que ver con un producto particular, cuando hay manuales de especificaciones de los productos, y finalmente, a un nivel más elemental, habrá personas que ajustarán la transacción a la situación específica.

Lo que quiero dejar en claro es que existen grados de generalidad muy diferentes según las convenciones, que van desde convenciones de nivel de generalidad muy elevado, hasta convenciones con nivel de generalidad muy bajo, que se ajustan a transacciones muy específicas, y esto es válido tanto para bienes como para trabajo. Habrá niveles de diplomas o calificaciones muy generales y calificaciones específicas. La complejidad de la Economía es el resultado de esta estructura muy compleja de convenciones. No sólo hay convenciones a nivel muy general sino también toda una red de convenciones que permiten pasar de un nivel muy general a una transacción muy particular.

El caso de una empresa de transportes que desarrolla una política de calidad

Ejemplos para aclarar este punto son, en especial, algunos que muestran el papel de los intermediarios en las transacciones. Una empresa transportista se especializaba en el transporte de productos valiosos que exigían precauciones particulares de manipulación (como las estatuas frágiles), y también de productos que debían ser entregados en plazos muy

cortos a los clientes. Se puede comparar el servicio que presta esta empresa con el que prestan las compañías públicas de ferrocarril. Estas últimas entregan paquetes estandarizados, a lo largo de itinerarios muy restringidos (el tren no puede salirse de los rieles) y con plazos también muy planificado (los horarios de los trenes no pueden ser modificados). Mientras, la empresa privada entrega bienes que no se presentan bajo la forma de encomienda estandarizada, se ajusta a la localización de los clientes y a sus exigencias en cuanto a plazos de entrega. Esta situación lleva a una forma de organización muy particular para la empresa. La relación de la empresa con los clientes no está mediatizada por un producto. Hay un trabajador que tiene un papel muy importante: el chofer repartidor. *A priori* este es un puesto que no tiene gran nivel y que no es muy importante en la jerarquía de la empresa, pero en esta situación en la que no hay producto, el chofer repartidor va a tener el papel de intermediario que representará a la empresa frente a los clientes y tendrá un papel importante para la imagen de la empresa. Por lo tanto, se puede decir que ese chofer repartidor tiene un rol de actualización del contrato que se firmó con el cliente.

En el esquema general del proceso de interrelación que vimos ayer había una fase de actualización de las convenciones, es decir, de aplicación de una convención en un contexto particular. En el caso del intercambio de esta empresa de transporte, aunque hay un contrato con el cliente, éste no puede contemplar todas las situaciones posibles, y el chofer repartidor es el encargado de reaccionar frente a los imprevistos, y quien permitirá que el contrato se cumpla. Se puede descomponer el camión, su horario de trabajo puede no ser compatible con la satisfacción del cliente, el plan de entrega propuesto por la empresa puede resultar imposible, el cliente puede no encontrarse en su casa, la dirección dada puede ser falsa. Todos estos acontecimientos son imprevisibles y ese será el rol del intermediario: ajustar las reglas a estas situaciones imprevistas. En particular esto supone que el chofer repartidor tenga una formación importante. Debe, a la vez, saber conducir su camión, por supuesto, pero también saber entregar un producto de gran valor en una perfumería de lujo, es decir que debe tener calidades complejas, y esa complejidad de la calificación está vinculada al hecho de que la relación entre el comprador y el vendedor no está mediatizada por un producto. Es decir, hay un intermediario que juega un papel muy importante en la transacción.

Tomo ahora un ejemplo de una actividad de otra naturaleza, a una empresa que fabrica embalajes metálicos, (por ejemplo, cubas metálicas para una empresa metalúrgica). En el sistema anterior la relación entre el cliente estaba codificada por un contrato. Si había defectos en un producto entregado, la empresa devolvía el importe pagado, pero por esa causa, la

rotación de los clientes era importante. La empresa perdía algunos clientes, encontraba otros, pero no conseguía clientes fieles, lo que resultaba muy costoso para ella. Para remediar esa situación se creó un puesto especial llamado “controlador de calidad” que tiene un papel de intermediario entre el cliente y la empresa. El papel del controlador es casi político, de negociación entre los clientes y los trabajadores de la empresa. Por ejemplo negocia entre los trabajadores, en los talleres de fabricación, para que los trabajadores acepten las especificaciones especiales de los productos requeridas por los clientes, así como también negocia frente a los clientes y trata de convencerlos de que acepten los productos a pesar de algún pequeño defecto. Entonces este controlador de calidad tiene un rol político de negociación para llegar a un acuerdo sobre la calidad de los bienes. También tiene un papel de actualización del contrato entre el comprador y el vendedor.

La asociación en la industria

Se aprecia que en esta situación la forma de la transacción ya no es más de naturaleza de compraventa. Hay una fidelidad en los lazos entre comprador y vendedor, y una interpenetración entre el comprador y el vendedor. Muchas empresas que se esfuerzan por mejorar la calidad de sus productos introducen esta forma de transacción.

Es el caso particular de la industria automotriz, donde se desarrollan fórmulas de *asociación de empresas*. No sé si en la Argentina pasa lo mismo, pero en Francia la política de compra de las grandes empresas automotrices ha evolucionado mucho en los últimos diez años. Antes los grandes constructores hacían competir entre ellos a los subcontratistas, de forma de influir sobre los precios. La nueva política consiste en establecer relaciones de asociación entre las empresas y los subcontratistas, es decir, seleccionar algunos subcontratistas de buena calidad y establecer con ellos relaciones a largo plazo.

Hay procesos que llamamos de “calificación” de los proveedores, es decir que los subcontratistas son clasificados según diferentes calificaciones. Así como los trabajadores tienen una calificación, aquí son las empresas las que tienen una calificación. Y esto cambia mucho la forma de gestión de la mano de obra, pues para que una empresa subcontratista obtenga la calificación buscada, la calidad de su mano de obra es un criterio muy importante. El objetivo de la constructora de automóviles es no tener que verificar cada vez cada producto, y lo que trata de obtener es la regularidad en sus subcontratistas, por ello verifica que los subcontratistas

sigan procedimientos que garanticen esta regularidad de productos y, en particular, se asegura de que los subcontratistas tengan una mano de obra de calidad tal como para asegurar la regularidad del producto. Si hay un *turn over* muy importante de la mano de obra la calidad de un producto en un momento dado no garantiza para nada la calidad del producto dos años después. Por lo tanto, la estabilidad de la mano de obra calificada de un subcontratista garantiza la calidad del producto a lo largo del tiempo.

2.3. Marcos relacionales para los intercambios en el mercado de trabajo

He hablado del intercambio de productos pero el rol de los intermediarios es igualmente importante para los intercambios en el mercado de trabajo. El intercambio de trabajo es un caso particular neto en el que hay incertidumbre sobre la calidad del bien, por lo que particularmente en ese campo podemos tener situaciones en las que la baja del precio no permite restablecer el equilibrio de los intercambios. Esa situación es particularmente importante cuando los candidatos a emplearse son personas que tienen poca calificación “oficial”. Si estamos en un proceso de mercado, ellos nunca serían contratados pero hay experiencias en Francia que muestran que, con intermediarios, puede haber posibilidades de contratación de personas con calificaciones muy bajas. Les voy a dar como ejemplo el caso de una municipalidad de la región parisina que tenía una política para atraer a las empresas que tuvo éxito, pues logró crear gran número de empleos, pero la Municipalidad se dio cuenta que estos empleos no beneficiaban a los habitantes de dicha comuna, ya que, a pesar del aumento de las incorporaciones, el desempleo se mantenía en niveles importantes. En 1986 se decidió crear un centro comunal de documentación e información que tenía por objetivo poner en relación a las empresas y los solicitantes de empleo. Este era un lugar donde podrían establecerse relaciones de asociación entre los solicitantes de empleo, las empresas y la Municipalidad. Los fondos dedicados a este organismo fueron importantes, y se constituyó un equipo de personas altamente calificadas: por ejemplo, entre los empleados unos diez habían alcanzado el nivel de Bac¹ más 4 años de facultad y el organismo estaba dirigido por una persona que anteriormente se desempeñaba como jefa de capacitación de personal de una empresa. Vemos que estos intermediarios plantean siempre problemas de calificaciones complejas. Deben ser buenos traductores, y reunir dos universos, el de la empresa y el social. El riesgo que corren, algunas veces, los servicios encargados de este tipo de asuntos es que el personal no conozca suficientemente las empresas. En este caso, la política, por el

contrario consistió en elegir a un personal que conocía bien las empresas, estando al mismo tiempo interesado en el problema de la inserción social de los desocupados.

Este organismo estableció una asociación con las empresas, especialmente con las que tenían problemas en estabilizar su mano de obra poco calificada. En muchas empresas con una proporción importante de mano de obra poco calificada no hay ninguna política que se refiera a esa mano de obra y por tanto se observa una importante rotación, lo que puede ser muy costoso para la empresa. Aquí, el organismo de documentación y formación consiguió convencer a las empresas de que mejorar su política con respecto a la mano de obra no calificada serviría para su propio beneficio. El organismo dependiente de la Municipalidad se ocupó de la selección de los candidatos y de mejorar el recibimiento dentro de la empresa de los recién contratados, lo que supuso gran cantidad de conversaciones con los capataces de la empresa. Vemos que aquí también el intermediario tiene un rol de negociador, en particular con la empresa, para tratar de mostrarle que ciertos candidatos podrían adaptarse perfectamente a los puestos necesarios para la empresa. Por esta vía hubo una importante contratación de personas que habían estado desempleadas por largo tiempo, con muy pocas calificaciones, y por otra parte, una real estabilización de la mano de obra no calificada en la empresa.

Aquí vemos otra vez cómo la acción de un intermediario permite transformar profundamente las transacciones. De hecho no estamos ya más frente a una transacción de compraventa. Hay lo que podríamos llamar una red de relaciones entre diferentes personas y no la compra o la venta de un producto, el trabajo. Esto transforma rápidamente la estabilidad de las personas. En las transacciones de compraventa en el mercado, el comprador y el vendedor son completamente anónimos. Cuando compro una acción en la Bolsa, quién me la vende no importa, no necesito conocer al propietario de la acción. Por el contrario, en esta red de relaciones el conocimiento interpersonal tiene un rol importante y hay una gran estabilidad de las relaciones.

Para terminar esta parte, abordaré tres puntos. Primeramente constatamos que la introducción de estas formas de intermediación induce una modificación muy profunda de las *fronteras* de la empresa. Las fronteras entre la empresa y el mercado no están tan claramente determinadas como en el modelo clásico. Ya no se puede decir que existe un interior y un exterior de la empresa. tanto para el mercado de productos como para el de trabajo. Una red de relaciones establece una gran continuidad entre los actores de la empresa y los actores externos a la empresa.

El segundo punto es el hecho de que existe una arquitectura compleja de reglas y que para que los intercambios se desarrollen normalmente hace falta una *articulación muy compleja* entre las reglas de un nivel muy general y reglas de nivel muy local, con un importante rol de los intermediarios en el ajuste de estas reglas en el terreno, lo que hace que algunos empleos que aparentemente son de poca calificación son empleos muy importantes para las empresas. En el ejemplo que desarrollaré sobre el organismo que administra las viviendas sociales, los encargados de edificios han sido reemplazados por los que la empresa llama “técnico- comerciales”. Son personas con título más elevado (Bac) y llevan a cabo una intermediación compleja entre los inquilinos y la empresa.

Estas evoluciones, como ven, no son muy favorables para el mercado de trabajo, porque, por ejemplo, en este organismo había muchos encargados de edificio con muy poca calificación y fueron reemplazados por jóvenes con el Bac. Por eso, la preocupación creciente por el tema de la calidad permite explicar a nivel de empresa, la creciente exigencia en cuanto a calificación, porque muchas más personas tienen que desempeñar funciones complejas de intermediación. En el caso que tomé de la empresa de transporte, el chofer repartidor tiene un papel de coordinación: coordina su empresa, su camión, los clientes, etc., y debe llevar a cabo una tarea de negociación entre un conjunto de actores. De igual forma, el técnico comercial del organismo de vivienda tiene un rol de negociación entre los locatarios, la oficina de alquiler, las empresas que deberán efectuar reparaciones en caso de desperfectos, o la Municipalidad que busca alojar allí a personas que tienen dificultades. Este empleado está equipado con una computadora, donde hay una base de datos sobre todos los inquilinos, y al mismo tiempo tiene que ser amable con ellos, e impedir que los niños hagan desorden en los edificios. Como se ve, son calificaciones muy complejas.

He indicado que había un estructura vertical de las convenciones, desde las más generales hasta las más particulares pero ahora estaremos obligados a salir del análisis económico para analizar varias formas de convenciones. La idea que quiero desarrollar es que hay diversas maneras de definir la calidad de un producto. Hay varias gramáticas que permiten establecer la calidad de un producto. Cuando hablamos de calidad de un producto en general se piensa en una serie de relaciones, la solidez, la durabilidad de un producto que pueden ser evaluados por criterios preestablecidos. Pero trataré de demostrar que esa no es la única forma de calificación de un producto. Permítanme describirles la publicidad de un cigarro que se llama

¹BAC: Bachillerato universitario logrado luego de doce años de escolaridad más la aprobación de un examen final que incluye la totalidad de los contenidos más importantes. N. de la T.

Flor de Sabana (es un cigarro francés). En la caja está escrito: “En la frontera Norte de la selva ecuatorial, donde comienza la sabana africana, en condiciones ideales de calor y humedad crecen los prestigiosos tabacos de Camerún y de la República Centroafricana. Por el conocimiento innato de los secretos de la naturaleza, los africanos saben explotar sus mejores tierras y producir sin el menor tratamiento artificial tabacos ligeros, de aroma delicado, que dan su sabor original a los cigarros de la sabana africana”. Hice propaganda gratis. Lo que quiero hacerles ver en esta publicidad es que el acento está puesto sobre el carácter natural del producto. Los productores son africanos, por lo tanto están casi integrados a la naturaleza, son elementos de la naturaleza, tienen un conocimiento innato, natural, en su cuerpo, de las hojas del tabaco, y por este conocimiento innato de los secretos de la naturaleza pueden recolectar muy buen tabaco. Esta forma de justificación de la calidad se opone a las formas de justificación que podrían el acento, por ejemplo, en el porcentaje de tal o cual elemento en el tabaco. El acento se pone en el hecho de que este tabaco no es artificial.

También hay sobre la misma caja indicaciones numéricas, por ejemplo, “97% de tabaco”, o la indicación “Peligroso su abuso”. Por eso aquí podemos ver tres maneras de dar cuenta de la calidad de un producto: las referencias al carácter natural del producto, relaciones estadísticas, (para la leche le pondrían 40% de materia grasa) y la tercera forma, una forma que calificaríamos de cívica, referida al problema de la salud pública. Ven que hay tres instrumentos de medición de la calidad.

Podríamos decir que el texto que les leí no es más que un discurso y que lo único que interesa es la calidad verdadera, objetiva del producto. En el estudio que estoy haciendo, la calidad no es una característica sustantiva del producto: el producto no habla por sí mismo. Puede haber un debate con diversos participantes sobre la calidad del producto. La calidad, entonces, resulta de una negociación, de un acuerdo entre diferentes participantes en el debate. Y de este debate resultan las convenciones de calidad.

II. El enfoque desde las ciencias sociales: la cuestión del acuerdo

Es entonces importante examinar las formas de expresión para calificar los bienes. Los economistas, y aquí retomo la tesis de Hirschmann, no conocen más que una forma de expresión muy rudimentaria: comprar o no comprar. Esta forma de expresión permite sancionar un defecto en la calidad, pero no construir la calidad o reparar las deficiencias de calidad. Para estas últimas operaciones se requieren formas de expresión más complejas que puedan sostener un debate sobre la calidad. Para hablar de este tema voy a introducir un modelo, llamado de las “economías de la grandeza” desarrollado por Luc Boltanski y Laurent Thévenot que permite introducir una pluralidad de formas de coordinación y pluralizar los modos de evaluación de la grandeza de las personas y de las cosas. La grandeza es la medida del valor (cualidad de valioso). La hipótesis de base de este modelo es que hay varias formas de evaluar las personas y las cosas, lo que es particularmente importante en el funcionamiento de las empresas. Para este trabajo es necesario un enfoque multidisciplinario.

Voy a abordar este modelo sociológico y lo desarrollaré en tres partes. En la primera veremos el pasaje de la coordinación inintencional al acuerdo convencional; en la segunda veremos el tratamiento de las discusiones ante la justicia, y en la tercera, la pluralidad de las convenciones y las coordinaciones. Todo eso parece muy misterioso pero espero aclararlo.

1. De la coordinación inintencional al acuerdo convencional

Para los economistas, como vimos, todo orden colectivo está reducido a la noción de equilibrio. El equilibrio no es más que el resultado inintencional de las elecciones individuales. En la construcción de los economistas no se le asigna ningún lugar a la noción de acuerdo buscado intencionalmente. Se puede decir que, para los economistas, el individuo no es un ser moral, en el sentido de que es incapaz de abstraerse de sus intereses particulares para entenderse con otros acerca de un bien común, un objetivo colectivo, o una empresa común. Sin embargo, hemos visto hace un momento que hasta la construcción de un mercado suponía la puesta en práctica de una acción común, aunque más no fuera para entenderse sobre los bienes que serán objeto del intercambio.

El modelo de las "economías de la grandeza"

Las construcciones realizadas por el modelo de Luc Boltanski y Laurent Thévenot tienen como particular objetivo reducir la irreductibilidad entre individualismo y holismo. En la sesión de ayer les recordé que en las ciencias sociales están tradicionalmente separadas entre la tradición individualista y la tradición holista, según la oposición del antropólogo Louis Dumont. La economía pertenece a la tradición individualista, y la sociología, a la tradición holista. La conducta de los individuos, para los sociólogos, está guiada por la pertenencia a un grupo y al respecto de normas colectivas. El objetivo del modelo que les explicaré es hacer desaparecer esta frontera que separa las disciplinas.

Este modelo se apoya en un retorno a la filosofía política. ¿Por qué ese retorno? La idea es que la economía, como la sociología, o, en todo caso, la sociología durkheimiana, quería constituirse en una disciplina científica y para ello se transformaron principios tradicionales en leyes científicas. En la filosofía política la regla tiene el status de una convención, es decir que forma un punto de apoyo para asegurar el acuerdo de voluntades de las personas que reconocen esta convención. En las ciencias sociales, ya sea la economía o la sociología, la regla se convierte en una ley científica natural. La filosofía política reconoce en las personas la capacidad de entenderse sobre convenciones comunes. Para las ciencias sociales, esas convenciones están plegadas sobre las leyes naturales. En la sociología de Durkheim, el colectivo es una ley que se aplica a las personas por medio de una interiorización bajo la forma de fuerzas o determinaciones (esa es toda la teoría del *habitus* de Bourdieu). Las personas están movidas por fuerzas que interiorizan el colectivo.

De la misma manera, en la economía de Adam Smith, los individuos están movidos por la mano invisible del mercado, concebida como una fuerza universal. En ambos casos una ley positiva rige universalmente el comercio de las personas, independientemente de su voluntad. El acuerdo es inintencional y resulta ya sea de las fuerzas del mercado, del equilibrio de las racionalidades individuales, o de la pertenencia a un colectivo. En ambos casos existe una especie de física social, y por lo tanto el regreso a la filosofía política tiene por objetivo mostrar las operaciones consistentes en establecer acuerdos convencionales. Ya no describiremos a la sociedad como grupos de individuos movidos por fuerzas invisibles, sea la fuerza del mercado o la fuerza del colectivo, sino que describiremos a la sociedad como la resultante de acuerdos conscientemente determinados por los individuos para entenderse entre ellos, en particular lo que acabamos de ver, por ejemplo, los acuerdos sobre la calidad de los bienes.

El hecho de transformar los acuerdos convencionales en leyes científicas impide que se tome en cuenta la pluralidad de las formas de coordinación. En efecto, cada disciplina trató de construir una física social universal. A partir del momento en que reconocemos los acuerdos convencionales, podemos reconocer una pluralidad de formas convencionales. Es necesario decir que cada una de esas disciplinas ha trabajado con más especificidad algunas de las formas de acuerdos convencionales.

2. Las discusiones en justicia

El segundo punto es el problema de las discusiones en justicia. El punto de partida de la construcción del modelo está constituido por lo que denominamos *discusiones en justicia*. Se trata de situaciones en las que, luego de una falla o un desacuerdo, las personas tratan de reparar la falla o restablecer el acuerdo. Cuando hablamos de discusiones en justicia, lo hacemos para identificar las ocasiones en que las personas deben justificar su posición con referencia a los principios de justicia, es decir que, en el momento de la crítica o del debate que instala entre las personas con el objeto de restablecer el acuerdo, se considerará que las personas se refieren a principios de justicia, por oposición a las situaciones en las que interviene la fuerza o la violencia. Cuando fuerzo a alguien para que haga cierta cosa, no tengo necesidad de palabras. También, como oposición a un acuerdo concluido informalmente.

Nos interesamos en las situaciones en las que las personas deben debatir un acuerdo. En este caso nos apartamos de la sociología que se interesa en las relaciones de poder, porque por construcción el poder se ejerce sin palabras. El hecho de tener poder sobre una persona supone poder indicar lo que debe hacer sin necesidad de justificar las razones de lo que uno le indica. Ordeno a un trabajador que haga algo sin deber justificar la razón por la que se lo ordeno. De igual forma, en una situación de violencia existe una necesidad aún menor de justificar la acción. Nos interesamos, pues, en las situaciones en las que las personas tienen interés en justificar su acción. No consideramos que estas situaciones sean universales, ya que hay muchas situaciones en las que interviene la fuerza, el poder o la violencia, pero, por el contrario, hay muchas situaciones de la vida social en las que las personas deben justificar sus acciones, particularmente en las relaciones dentro de las empresas, aún aquellas que ocupan un cargo jerárquico muchas veces deben justificar sus acciones.

Para ejemplificar lo que entiendo por discusiones ante la justicia daré un ejemplo extraído del estudio sobre el mismo organismo mencionado precedentemente, que se ocupa de las viviendas sociales.

En la columna de la izquierda tenemos un cierto número de problemas, que podríamos llamar discusiones en justicia. Por ejemplo, los chicos escriben las paredes, y seguramente eso será criticado por los otros locatarios porque se considerará que esta es una acción injusta. Otro ejemplo sería que se descomponga la calefacción de una casa, entonces el locatario se quejará a la oficina para que se lo reparen. En otra ocasión, los inquilinos se quejan de que las partes comunes del edificio están sucias, o los niños hacen ruido en las partes comunes y eso molesta a los demás locatarios. Un nuevo inquilino que acaba de llegar se queja del mal estado en que se encuentra el departamento que le fue ofrecido. Un inquilino no paga su alquiler, y en ese caso es la oficina que se ocupa de los cobros la que se queja de que el inquilino no paga. Cada una de estas situaciones resulta de una interrogación crítica emanada de un actor con respecto a otro actor. El debate resultante se apoya en un cierto número de convenciones.

En la columna de la derecha tenemos algunas soluciones encontradas por acuerdo: cuando los niños escriben las paredes, se hace un contrato con las familias, y cada una de ellas paga un aerosol anti-graffiti; cuando se descompone la calefacción, se activan los contratos realizados con las empresas de mantenimiento; cuando los inquilinos se quejan de la suciedad de las partes comunes, se criticará a la encargada de la limpieza, que limpia mal, pero ésta dirá que las partes comunes fueron ensuciadas con posterioridad a la finalización de su horario de trabajo, por lo cual no es responsable. Pero su responsable jerárquico le mostrará a ella su contrato de objetivos, donde está escrito que ella debe garantizar la limpieza de las viviendas, y por otro lado se le recuerda que ella está al servicio de los clientes. Los usuarios de las viviendas sociales son considerados ahora como clientes. Entonces, se hace mención a una serie de convenciones que justifican que ella debe mantener la limpieza de las partes comunes. Cuando los niños hacen ruido fuerte, lo que se pone en acción es la autoridad del técnico-comercial; en el caso observado se trata de una persona de cierta edad, una madre de familia, que restablece el orden y reprime a los niños.

Vemos entonces que las convenciones que instrumentan el debate toman diferentes formas: un contrato de mantenimiento con empresas, un horario de trabajo, servicio al cliente, etc. La idea es que estas convenciones obtienen su fuerza del hecho de basarse en principios generales de justicia que, en último análisis, podemos hacer remontar a la filosofía política, a las concepciones coherentes del mundo. Cada una de estas convenciones no es

Ejemplos de "disputas en justicia"

<u>Los problemas</u>	<u>Convenciones activadas y dispositivos</u>
Algunos chicos hacen graffiti	Contrato con las familias: cada culpable paga una lata de pintura
La calefacción de una vivienda no funciona	Contratos de mantenimiento con empresas
Los inquilinos se quejan de la suciedad de los lugares comunes	Horarios de trabajo de la encargada Contrato de objetivos Atención al cliente
Algunos chicos hacen ruido en las partes comunes	Autoridad del empleado técnico-comercial
Un nuevo inquilino se queja del mal estado del departamento propuesto	Tareas previstas para "Jean-Baptiste y los CES a sus órdenes"
Un inquilino no paga el alquiler	Contrato de alquiler Estatuto del Organismo
Un inquilino tiene un problema	Disponibilidad del empleado técnico-comercial Radiollamada
La partida precipitada de un inquilino a cuyo marido se suicidó	Red de sociedades de viviendas económicas Red de relaciones con la CAF Minitel Bases de datos de alquiler Cuaderno manual
Un empleado técnico-comercial es molestado sin cesar por los inquilinos en su residencia	Disponibilidad para el cliente Lazos de vecindad (timbre de la puerta)
Los inquilinos tiran los desperdicios en cualquier parte	Ubicaciones "molestas"
Un departamento dejado en mal estado por el inquilino anterior	Constatación del oficial de justicia Estado del lugar Tarifas de la base de datos informática Computadora personal

sólo local, sino una pieza de una construcción mucho más general, una suerte de filosofía política del mundo.

Así, el cumplimiento de un contrato se apoya en los principios de acuerdo de la filosofía política mercantil. En el organismo de donde extraje los ejemplos, los responsables trataban de desarrollar sistemáticamente un enfoque mercantil; la forma de contrato, entonces, está particularmente desarrollada. Hay contrato en todos los ámbitos, entre los locatarios, las empresas proveedoras, los trabajadores, etc. Pero en los ejemplos que les indiqué se pueden señalar otros principios de justicia. Por ejemplo, cuando el técnico-comercial restablece el orden el inmueble, no es principio mercantil el que se activa, sino un principio que calificaremos de doméstico. En un universo doméstico ordenado, los niños tienen que portarse bien, y si eso no ocurre, el rol de los adultos es restablecer el orden. La persona, en ese caso, no actúa en su calidad de técnico-comercial sino en tanto madre de familia dotada de autoridad ante los niños.

Este ejemplo muy sencillo sirve para mostrar que una persona puede tener varias calificaciones posibles. Decir que el técnico-comercial ha restablecido el orden es algo incongruente y una de las ideas desarrolladas es que en la empresa las calificaciones domésticas tienen un importante papel en la coordinación de las acciones. En el problema de la limpieza de las partes comunes, el responsable jerárquico le mostró a la encargada de limpieza su contrato de objetivos. La empresa, como lo veremos luego, está organizada en una estructura de contratos de objetivos, es decir que hay una planificación de las actividades, y cada trabajador tiene un objetivo que forma parte de esta organización de conjunto.

La referencia a los objetivos de los asalariados surge de esa planificación de conjunto de las actividades de la empresa, por lo que diremos que se refiere a un principio de coordinación que llamaremos industrial, principio en el que la coordinación de las acciones de las personas está garantizado por planes que introducen una cierta estabilidad temporal. Cuando la encargada de limpieza invoca su horario de trabajo para justificar que no ha trabajado fuera de su horario de trabajo, ella invoca otro tipo de principios, que relacionaremos con principios de tipo cívico. La legislación sobre los horarios de trabajo tiene por objetivo establecer una cierta igualdad entre los asalariados ciudadanos, de forma que los empleadores no puedan inmiscuirse en su vida privada.

3. La pluralidad de las convenciones

La complejidad de ciertas situaciones examinadas proviene del hecho de que varios principios diferentes de justicia pueden ser activados. Así, la

regularidad de los horarios de trabajo se opone a una mejor adaptación a los clientes, o a la disponibilidad de tipo doméstico de las personas. Si era necesario que la encargada de limpieza estuviera constantemente a la escucha de las necesidades de los clientes, no podría atenerse a un horario rígido. La activación del principio mercantil muchas veces irá en el sentido de un aligeramiento de las restricciones en materia de horarios de trabajo. Igualmente, en la situación en que el inquilino no paga el alquiler, podemos referirnos al contrato de locación, es decir a un principio de tipo mercantil, que obliga al comprador a pagar el producto adquirido, pero allí la situación se hace más compleja, por el hecho de que el organismo es un organismo público, y por lo tanto tiene la misión social de reducir las desigualdades entre las personas. El locatario puede, entonces, referirse a un principio cívico, diciéndole al responsable del organismo: “ustedes son un organismo social, por lo tanto deben permitirme hacer ciertos arreglos para pagar el alquiler”. Constatamos que en cada una de esas situaciones, el debate incluye no sólo a personas dotadas de capacidad de negociación, sino también a toda una serie de objetivos materiales y dispositivos institucionales. Habrá equipos de calefacción, horarios de trabajo, contratos de mantenimiento, calificaciones, contratos de objetivos, toda una serie de objetos institucionales a los que deberán referirse las personas. Las competencias de las personas consistirán, por lo tanto, en construir un buen repertorio de argumentos con referencia a ese dispositivo institucional.

3.1. El modelo de la Economía de la grandeza

La construcción del modelo de la Economía de la Grandeza consiste en explicitar varias gramáticas políticas para el acuerdo, es decir, formas de justificación de las personas, y estas gramáticas políticas están construidas a partir de las filosofías políticas que establecen principios universales de justicia. La idea es que, en las situaciones de desacuerdo, las personas se refieren a principios universales de justicia para restablecer el acuerdo y que la complejidad de estas situaciones deriva del hecho de que existe una pluralidad de principios de justicia.

El debate, entonces, se referirá a un orden de grandeza de las personas, y el acuerdo se alcanza cuando todos se ponen de acuerdo sobre el orden de grandeza de las personas. Ejemplo simple: cuando alguien invita a cenar a su casa, se plantea el problema de los lugares que cada uno ocupará. Para que todo marche bien, es necesario que todos estén de acuerdo sobre el orden de precedencia de las personas. Son cosas que están muy bien sistematizadas en las buenas familias; hay reglas muy complicadas, pues hay que saber si un obispo pasa primero que una señora, precisamente porque hay precisamente varios órdenes de grandeza posible.

Un punto esencial del modelo es establecer una pluralidad de grandezas. Hay varias medidas posibles para establecer la grandeza de una persona. En la sociología clásica esto está establecido por la pluralidad de valores: cada valor está ligado a un grupo, pero esta asignación de valores a grupos no permiten dar cuenta de los acuerdos establecidos entre personas de diferentes grupos. Estamos obligados en este momento a hacer intervenir los efectos de dominación de un grupo sobre otro.

En el modelo de justicia que les explico, se buscan principios universales reconocidos por todos. La pluralidad de principios está relacionada con la pluralidad de situaciones, es decir que hay situaciones que son particularmente propicias para la aplicación de un principio o de otro. Cuando estoy en mi casa, con mi familia, los principios industriales son poco activos. En el marco de un tribunal, los principios domésticos serán rechazados.

Entonces, la idea es que hay dispositivos (la familia, una comida familiar, un proceso en un tribunal, una empresa), que remiten en forma privilegiada a ciertos principios de justicia. La pluralidad de principios de justicia está ligada a la pluralidad de situaciones. De pronto, una persona pasará por situaciones derivadas de principios diferentes y verá variar su grandeza de una situación a otra. Y lo que en este modelo es característico de la persona humana es la capacidad de hacer variar su grandeza de acuerdo a las situaciones. Un padre de familia puede ser “pequeño” en su empresa, y grande en su familia. Un hombre público de gran notoriedad será considerado como par de un ciudadano común con respecto a la ley cívica.

Este modelo supone una gran plasticidad de las personas. Las personas deben ser capaces de modificar su estado de grandeza de acuerdo a las situaciones, y eso supone que las personas logran ponerse de acuerdo correctamente con otras personas cuando evalúan correctamente su grandeza en cada situación. Si una persona se “agrande” demasiado con relación a la situación real en la que está, esto producirá desacuerdos, problemas, que no serán resueltos hasta que él vuelva a su “tamaño normal”.

Estas situaciones en las cuales se evalúan las grandezas de las personas se llaman “pruebas”. Es decir, consideramos que hay situaciones particulares en las que las grandezas de las personas son re-evaluadas: una prueba escolar o deportiva, pero también toda una serie de situaciones de la existencia que pueden ser consideradas como modos de re-evaluación de la grandeza. Para el profesor que da un curso, cada vez es una forma de

prueba, y su grandeza puede ser revaluada al terminar el curso.

Hay, entonces, un principio de incertidumbre en este modelo, es decir que los estados de grandeza no están asignados de una vez y para siempre a las personas. Si ese fuera el caso, las personas serían cosas. Si soy dueño de una empresa y considero que un trabajador tiene un estado de grandeza determinado de manera definitiva, es una forma de transformarlo en una cosa. En este modelo, la diferencia entre las personas y las cosas está caracterizada por el hecho de que existe incertidumbre sobre la grandeza de las personas y que las personas pueden verse siempre sometidas a nuevas pruebas que re-evalúan su grandeza.

3.2. Las “ciudades” en el modelo de “economías de la grandeza”

Para construir las diferentes gramáticas políticas que permiten establecer la grandeza de las personas, los autores se apoyaron en ciertos textos canónicos de economía política. De esa forma construyeron seis “ciudades”:

- la *ciudad mercantil*, basada en la economía política de A. Smith
- la *ciudad cívica*, construida sobre la filosofía política de Rousseau
- la *ciudad doméstica*, basada en la filosofía política de Bossuet, el predicador que escribió libros en los que cada persona está inscrita en una cadena de dependencias personales. El universo está ordenado y determinado por el pensamiento de Dios, con rangos y grados, y cada uno es un eslabón en la gran cadena de los seres, es decir que el lazo entre las personas está concebido como una generalización del lazo familiar. Aplicado a la empresa cada uno es un padre para sus subordinados y tiene relaciones filiales con las autoridades. Ustedes ven en este ejemplo que hay una filosofía política que construye un orden universal completo que da cuenta del conjunto del mundo y este orden permite fijar un rango para cada una de las personas. Por supuesto, el hecho de considerar una pluralidad de grandezas tiene como efecto reducir la pretensión universal de esta filosofía política. Es decir, consideraremos que el orden doméstico no es válido más que para ciertas situaciones. Dicho esto, lo interesante será comprobar que no está limitado solamente a las relaciones familiares y que la referencia al orden doméstico tiene un papel importante en la organización de las empresas, aún si las personas no tienen conciencia de referirse a Bossuet.
- la *ciudad industrial*, a partir de la filosofía política de Saint-Simon, que desarrolla la idea de la sociedad como una máquina organizada, cuyas

partes son órganos que responden a funciones diferentes. Los grandes seres en esta sociedad son los industriales, los físicos, los médicos: los expertos tienen un importante papel para evaluar la grandeza industrial.

- la *ciudad de la reputación* basada en la filosofía política de Hobbes, en la que el valor de cada persona está ligado a la reputación de la persona en la opinión pública. Las personas no tienen valor personal, no valen sino en función de la opinión que las otras personas tienen de ellas.
- la *ciudad inspirada*, construida a partir de la obra de San Agustín. La filosofía política que se deduce de las obras de San Agustín es la del lazo directo del Hombre con Dios, y entonces la persona se hace cuerpo con los otras personas por medio de este lazo directo con Dios. La grandeza de las personas, entonces, está vinculada con su inspiración. Ustedes ven, aunque quizá no inmediatamente, que se pueden encontrar dispositivos que no son simplemente religiosos, en los que esta grandeza es activada, como en la situación de los artistas a los que se les exigen cualidades de inspiración. Las grandes personas en esta ciudad serán los artistas, y más modestamente los investigadores, que tienen también cualidades de inspiración.

Estas filosofías políticas han sido históricamente instrumentadas por diferentes dispositivos que las hacen actuales para las personas de hoy. Esto es particularmente claro, por ejemplo, en la ciudad cívica, que está instrumentada por algunos dispositivos como el voto o las elecciones, dispositivos que hacen que las personas en estas situaciones se coloquen en una posición de ciudadanos. Se pueden también encontrar aplicaciones de este principio en las empresas, por ejemplo en los círculos de calidad, fórmula célebre de los japoneses, ya que los miembros de los círculos de calidad, en ciertos momentos, votan para elegir el problema que los círculos de calidad van a tratar.

Los autores no se han basado solamente en filosofías políticas, sino que también utilizaron guías pedagógicas para la acción, es decir que seleccionaron un cierto número de guías destinadas a ejecutivos de empresas que les dan consejos, y relacionaron cada una de estas guías con las diferentes ciudades, permitiendo establecer un vínculo entre filosofías políticas y principios de las empresas. Ejemplo: hay una guía que se llama “La creatividad en práctica” (los nombres de sus autores no son tan importantes como los de las ciudades), en la cual se indica cómo favorecer la creatividad de la gente. Esta guía tiene como objetivo explicar cómo construir dispositivos que favorezcan la creatividad de las personas, cómo organizar una reunión de tal forma que la creatividad de las personas sea activada.

En seguida veremos que esto va en contra de los principios domésticos: si hay alguien que toma el papel de padre, los otros no serán más que chicos y no se verán impulsados a emitir ideas novedosas. En los círculos de calidad, por ejemplo, para estimular la creatividad de la gente es necesario que el responsable jerárquico reduzca su autoridad. Reduce su “grandeza industrial” para favorecer la activación de la inspiración, la producción de ideas nuevas, entre los miembros del círculo de calidad. Cuando digo que los niños son pequeños en la ciudad de la inspiración no es del todo cierto, pues puede decirse también que es de boca de los niños que surge la verdad. La persona inspirada es muchas veces una especie de niño.

Otra guía utilizada lleva por título “Saber vivir y promoción”, que sirve para enseñarles a los ejecutivos que quieren ser promovidos, los principios del *savoir vivre* que deben respetar. Esta guía se refiere a todas las relaciones domésticas en una empresa, por ejemplo que un trabajador no debe invitar él primero a su responsable jerárquico, en qué situación no hay que hacer regalos, el rol de las fiestas en el horario de trabajo, etc.

La tercera guía utilizada se llama “Principios y técnicas de Relaciones públicas”. Indica cómo asegurar la reputación de una empresa, la organización de conferencias de prensa, cómo una persona puede valorizarse y acrecentar su reputación frente a otras personas. Se trata de lazos con la ciudad de la reputación.

La cuarta guía es “Para elegir y designar a los delegados”, que muestra las formas de designar a los delegados de personal de una empresa. No es por casualidad que la guía destinada a ilustrar la ciudad cívica es justamente la destinada a los representantes sindicales. Los representantes sindicales son los que tienen la responsabilidad de mantener la grandeza cívica de las personas.

Otra guía es de origen norteamericano y se llama “Todo lo que Ud. nunca aprenderá en Harvard”. Son notas de un hombre de acción (de campo, de terreno). Esta es una guía para saber cómo conquistar un mercado, son los dispositivos que deben instrumentarse para ganar o conservar un cliente. Esta guía instrumenta la ciudad mercantil.

La última guía es “Productividad y condiciones de trabajo. Cómo favorecer la productividad del trabajo”, que pone el acento sobre la regularidad de los procedimientos, la implementación de planes y procedimientos industriales que favorecen la productividad del trabajo.

En la página anterior tengo un cuadro sintético que muestra el contraste entre los seis mundos, que corresponden a cada una de estas ciudades. Habrá seis formas convenciones que permiten establecer órdenes diferentes entre las personas.

Por ejemplo, la primera columna indica la medida de la calificación de las personas según la convención que se active: la medida de la calificación de las personas es la medida de su grandeza. En la convención *doméstica*, la grandeza de una persona estará vinculada a su pertenencia a una tradición: la calidad de una gran persona será su ascendiente sobre otras. En el ejemplo que les di hace un momento sobre el técnico comercial que restablecía el orden, ella lo logrará si tiene ascendiente sobre los niños. El hecho de que sea una madre de familia de una cierta edad es importante: un joven bachiller que sería más “grande” según la convención industrial, no hubiera logrado restablecer el orden en esta situación.

En la convención *de reputación*, la grandeza de las personas está medida por su valor en la opinión. Son las personas renombradas, el valor de un programa de TV se evaluará según el número de espectadores; una estrella de la TV será evaluada a partir de su renombre y el valor de una empresa a partir de la reputación de su marca.

En la convención *cívica*, la grandeza de las personas está vinculada con su representatividad. Una persona “grande” es alguien que representa a muchas otras, y esta representatividad ha surgido de operaciones de voto.

En la convención *mercantil*, el valor de las personas está referido a su valor de mercado. El valor de un trabajador no está ligado a su antigüedad o edad, sino a su valor mercantil, a la oferta y demanda.

En la convención *industrial*, el valor de las personas estará ligado a su eficacia productiva, es decir a su capacidad de ocupar un puesto de trabajo en una organización industrial. Los indicadores, o instrumentos de medición de la convención industrial serán los sistemas de evaluación de puestos de trabajo, instrumentados por las clasificaciones de empleo, que son medidas del valor diferentes de las empleadas en el mercado por la confrontación de la oferta y la demanda. Por ejemplo veremos que Henry Ford, fundador de las empresas Ford, empleó mucha energía en demostrar la irracionalidad del valor mercantil de las personas y las cosas. Para él el hecho de evaluar a una persona por su valor de mercado era un absurdo: el valor de las personas debe ser estimado científicamente, al igual que las evaluaciones del mercado están ligados a los gustos fluctuantes de la clientela, particularmente de mujeres. La calidad industrial, entonces, reposa en la durabilidad de los productos, la confiabilidad de las materias utilizadas, que deben ser testeadas científicamente, y por lo tanto en la convención industrial los consumidores o compradores son seres muy “pequeños”, incapaces de evaluar correctamente la calidad de un producto. Por el contrario, en la convención mercantil, el consumidor es el “gran” ser, el único que puede establecer el valor de un producto.

	Medida de la calificación de las personas	Repertorio de los sujetos y dispositivos	Relaciones naturales entre las personas	Tipo de pruebas
Convención doméstica	Pertenencia a una tradición Ascendente	Padre Superior jerárquico	Vínculos familiares Educar Recomendar	Fiesta familiar
Convención de reputación	Valor de la opinión	Líder de opinión	Marca Medios de comunicación Sondeos	Inauguración Conferencia de prensa
Convención cívica	Representatividad	Representante elegido	Derechos Formas jurídicas	Congreso Asamblea
Convención mercantil	Valor en el mercado	Competidor Cliente	Bienes Contratos	Mercado
Convención industrial	Eficiencia productiva	Experto Profesional	Máquinas Organización Programas Puestos	Implementación del proyecto
Convención de inspiración	Creatividad	Artista Investigador	Cuerpos	Obra

Por último en la convención *de la inspiración*, el valor de las personas está medido en términos de creatividad, lo que da una forma de evaluación muy diferente a la de las otras convenciones. La creatividad no está ligada a la antigüedad, ni al valor de la opinión. Un gran investigador o un gran artista puede ser ignorado por la opinión de todos, pero su eficiencia productiva es totalmente inconmensurable, porque no está ligada a procesos industriales regularizados.

En la segunda columna de este cuadro se indican los individuos, las personas que pueblan esos diferentes mundos. En la convención doméstica estará el padre, o el superior jerárquico; en la convención de la reputación estará el líder de opinión. En la convención cívica estarán los representantes electos. En la convención mercantil, las personas que pueblan el mundo mercantil serán clientes o competidores. En la convención industrial son los expertos o profesionales, y en la convención de la inspiración serán artistas o investigadores.

La tercera columna indica el repertorio de los objetivos o dispositivos que constituyen estos diferentes mundos. En la convención doméstica, los regalos juegan un rol importante y los dispositivos que establecen las reglas son las normas de buena educación. En la convención de reputación las marcas tienen un importante papel, así como los medios de comunicación que permiten hacer conocer el renombre y los sondeos de opinión. En la convención cívica estará el derecho de las personas, las reglas jurídicas. En la convención mercantil estarán los bienes y contratos. En la convención industrial es donde hay más objetos: máquinas, organización, organismo, programas, puestos; es el mundo que está más instrumentado. En la convención de la inspiración, por el contrario, no hay muchos objetos o dispositivos; aquí el cuerpo de las personas puede tener un papel importante.

La cuarta columna indica las relaciones naturales entre las personas en cada uno de esos mundos. En la convención doméstica la relación natural entre las personas es el lazo de tipo familiar, los lazos de confianza, el hecho de criar a otra persona (en una empresa diríamos formar, recomendar una persona a otra: le recomiendo tal candidato), constituyen formas de relación natural en un universo doméstico. En el universo del renombre se informa al público, se emite un mensaje. En la convención cívica se trata de encontrar partidarios, se debate entre las personas para llegar a un acuerdo, se codifica un acuerdo o una regla. En la convención mercantil se compra, se hacen negocios con alguien, se compite con otro, se trata de interesar a otras personas en su propio negocio. En el mundo industrial se estandarizan los productos, se prevé la producción futura, se controla la calidad de los productos. En el mundo de la inspiración se crea.

A cada uno de estos mundos le corresponden tipos de pruebas particulares. En el mundo doméstico la prueba particular será el casamiento de un hijo o el fallecimiento de alguien que permitirá evaluar la grandeza de la familia en función del número de personas que logre congregar; en la empresa será un trabajador que organiza una reunión y verá cuántas personas asisten a ella. En el mundo de la reputación, la prueba típica será la conferencia de prensa, en el mundo cívico es el congreso o asamblea que termina con una votación; en el mundo mercantil la prueba típica es el mercado que permite establecer la grandeza de los precios, la empresa verá en el mercado cuál es el valor de su producto. En el mundo industrial la prueba tipo será el hecho de que un proyecto concluya con un objeto o una máquina que funcione. Si se ha programado, por ejemplo, durante muchos años un proyecto de avión, la prueba de realidad es el momento en que se hace volar ese avión, en la que se pueden testear sus cualidades técnicas, su performance. Por el contrario, si no se lo logra vender en el mercado, es una prueba diferente. Finalmente, en el mundo de la inspiración la prueba es lograr realizar una obra.

A partir de estos diferentes mundos podemos construir un cierto número de operaciones de relación entre las personas, que consistirán, por ejemplo, en denunciar una grandeza a partir de otra: a partir de la grandeza de la naturaleza de la inspiración se denuncia el freno que significa la rutina, o el hecho de que las personas sean interesadas.

Estas situaciones de denuncia son particularmente facilitadas en las situaciones compuestas, es decir aquellas que puedan hacer intervenir bastante naturalmente varios tipos de grandeza. Por ejemplo, tenemos en Francia actualmente el terrible asunto de la contaminación de los hemofílicos a partir de las transfusiones de sangre, y el fondo de este asunto es que el centro de transfusión sanguínea es una organización muy compleja, que es a la vez un dispositivo público, respetuoso de la salud pública, y un dispositivo mercantil e industrial por lo que el Centro de Transfusión Sanguínea tenía que equilibrar su presupuesto. En un momento se realizó la opción de emplear stocks de productos que podía pensarse que estaban contaminados. En este caso la grandeza mercantil o industrial predominaron sobre la grandeza cívica.

Hay otro asunto terrible en Francia en la actualidad que pone en juego a un industrial, que es yerno del Alcalde de Lyon, Michel Noir. Este industrial es jefe de una empresa, pero ésta es extremadamente compuesta, que no sólo se dedica a la actividad mercantil, sino que está muy vinculada al mundo de la reputación. Por ejemplo el responsable de esta empresa está muy vinculado a Colouche, que es un actor francés, muy conocido, y también está vinculado al mundo político. Todo esto creó una situación

extremadamente turbia, en la que los recursos de la empresa fueron empleados para pagar viajes a las Seyshelles, por ejemplo, para responsables de la prensa o para políticos. El jefe de la empresa está acusado de abuso de bienes sociales, de haber utilizado los recursos de la empresa para fines que no correspondían a los intereses de la misma. El responde que el hecho de invitar a un político célebre o un periodista famoso a las islas Seyshelles, y hacer que se relacione con clientes, era una manera de mostrar a sus clientes el renombre de su empresa. En este tipo de situaciones extremadamente complejas, en las que pueden ser activados diferentes órdenes de grandeza posible, es muy difícil establecer principios generales de justicia verdaderamente claros. Cuando se observa de cerca las relaciones entre las empresas, podemos constatar que las empresas son lugares muy complejos en los cuales pueden ser activados varios tipos de justicia.

3.3. Operaciones de cruce entre ciudades*

Tal vez podríamos volver un poco sobre la exposición de ayer, pues pienso que hay personas que hubieran deseado prolongar un poco la discusión. Propongo entonces continuar un poco sobre lo que hablamos ayer para completar el tema y responder luego las preguntas que se planteen.

Ayer les presenté las diferentes ciudades y hoy comenzaré por decir que hay operaciones de cruce entre las ciudades, por ejemplo, cuando uno de los actores denuncia el orden de grandeza reconocido en una ciudad. La primera forma de cruce es, entonces, la denuncia. La segunda forma de relación cruzada es el compromiso. Me referiré un poco a estas dos formas de relación.

La denuncia

La denuncia es una forma de relación en la que las personas se apoyan en una ciudad para denunciar los principios de otra ciudad. Tomemos algunos ejemplos. Desde la naturaleza doméstica se puede denunciar a personas que hacen mucha publicidad, que hacen un espectáculo de sí mismos, o las personas que se dejan llevar por la inspiración, o también se indicará que no todo se compra, o que las personas que tienen título oficial pueden carecer de experiencia en el trabajo. Creo que habrán percibido cuáles son las ciudades denunciadas en estos ejemplos: cuando se habla de la falta de experiencia de los graduados, es la ciudad industrial la que se cuestiona. Desde la naturaleza cívica se denunciará el paternalismo, la

naturaleza doméstica, el autoritarismo del patrón, la corrupción, el padrinazgo; desde la naturaleza mercantil se cuestionarán los vínculos personales de la gente, la parálisis de la acción colectiva, la rigidez de las reglas y los planes. Desde la naturaleza industrial se pueden denunciar las tradiciones y el pasado, las aptitudes de los "caciques" (es decir, de los que obtienen sus puestos por antigüedad), la eficacia de los procedimientos administrativos, o los caprichos del mercado. Luego volveremos sobre esto, puesto que una de las originalidades de este modelo es distinguir una ciudad industrial y una mercantil. Esto es muy importante para el estudio del mercado de trabajo, puesto que la evaluación de los asalariados que cada una de ellas hace es muy diferente.

En la ciudad mercantil, el trabajo no puede ser evaluado más que por el equilibrio de la oferta y la demanda en el mercado. No hay otra medida del valor del trabajo fuera del mercado, es decir que la calificación de una persona no es instrumento de medición reconocido por el mercado. Todas estas medidas vinculadas a las personas o las cosas, que no pueden ser evaluadas por el mercado, son medidas de naturaleza industrial. Por ejemplo, la calificación de una persona hecha a partir del puesto que ocupa está vinculada a una clasificación salarial y es una forma de evaluación de las personas que no puede ser vinculada al mercado. En una ciudad mercantil pura la única forma de evaluación reconocida es la resultante de la escasez de los bienes.

Se comprende que muchos de los procedimientos de las empresas nada tienen que ver con esta forma de evaluación. Esto lleva a distinguir con claridad la ciudad industrial de la mercantil. Las competencias, las calidades de las personas en estas dos ciudades son completamente distintas.

El compromiso

Está también la figura del compromiso, que resulta de la mezcla de varias ciudades. Se trata, entonces, de situaciones en las que se vinculan calidades derivadas de ciudades diferentes. Claramente es muy importante para comprender este modelo prestar atención a este compromiso, puesto que muchas situaciones son de compromiso. La situación de compromiso se caracteriza por el hecho de que, como dijimos ayer, la racionalidad no puede llegar al límite, puesto que si se lleva una lógica al extremo, el compromiso se rompe forzosamente. Entonces, los actores aceptan quedarse en una situación de compromiso.

Puede haber compromisos fuertemente consolidados. Por ejemplo, en el lenguaje hay términos que remiten a diversas ciudades. Por ejemplo, la

reputación puede vincularse tanto a la ciudad del renombre, la fama de una persona, como también a la ciudad doméstica: se dirá que una persona tiene una buena reputación en la red de relaciones personales. En el campo económico, por ejemplo, hay empresas tradicionales muy antiguas que tienen productos de marca, y la fuerza de la marca, en ese momento, a la vez tiene que ver con la fuerza de la tradición (y por lo tanto de la grandeza doméstica) y también puede ser utilizada para adquirir reputación. Muchas veces la marca de los productos tradicionales de gran calidad son apellidos de familias, y en la publicidad es difícil separar esto, ya que se insiste a la vez en la antigüedad de la familia y de la empresa. Tanto en Francia como en Inglaterra y en otros países de larga tradición con frecuencia se indica, por ejemplo, "Empresa fundada en 17..", y cuanto más antigua sea la empresa, más importante es su grandeza doméstica.

Por otro lado, estas marcas también pueden ser objeto de publicidad en los medios de comunicación masiva. Si los interrogamos, los responsables de esas empresas muy tradicionales muestran un cierto desprecio por la publicidad, pretendiendo que la reputación de sus firmas está mucho más ligada a la tradición y a su antigüedad que a la publicidad que les pueda dar un anuncio en los diarios o la televisión. Denuncian la naturaleza de la reputación y la naturaleza mercantil, porque la publicidad es también una forma intermedia entre la naturaleza de la reputación y la del mercado.

También les puedo dar un ejemplo francés, es un estudio que fue hecho por André Visler, investigador del Centro de Estudios del Empleo, en un Banco de crédito mutual, donde los propietarios son los prestatarios. El detectó allí pruebas particulares por las que se decidía la atribución o no de crédito a las personas. Este es el tipo de observación que permite el modelo que les presenté, porque hay un debate sobre el valor de una persona. ¿Se puede "dar crédito" (en el sentido estricto del término) a una persona? Este investigador analizó la forma en que la gente era calificada durante esas reuniones, y cuáles argumentos se utilizaban para asignar crédito. Encontró que los argumentos podían vincularse principalmente a dos ciudades, la industrial y la doméstica. El hecho de que la ciudad doméstica estuviera presente está bastante vinculado al carácter mutualista del banco, es decir que los responsables del banco con frecuencia conocen a las personas a las que les darán préstamos; además, el Banco está en la provincia, en Bretaña.

Este investigador, pues, reconstituyó dos "maquetas", es decir esquemas purificados, en los que se concentran todas las calificaciones de una de las ciudades. Por ejemplo, si tomamos a "nuestro amigo Yves", decimos amigo, que es una calificación doméstica, y al llamarlo por su nombre de pila, Yves, ya es una situación doméstica. El solicita un crédito familiar. El

término "solicitar" implica también una calificación doméstica: él no "compra" un crédito, lo solicita, y no es cualquier crédito, sino un crédito familiar. Este crédito familiar le permitirá ampliar su casa. Como ven estamos inmersos en un universo doméstico puro. La casa es algo muy doméstico. Esta casa comprende un taller tradicional. Un taller podría ser un objeto industrial, pero por estar vinculado a la casa se convierte en doméstico. La relación de "comprensión" es de naturaleza doméstica, y el taller es, por supuesto, tradicional. Nuestro amigo Yves pide consejo (lo que también es una relación doméstica) al gerente quien le habla en bretón, que es otra forma de familiaridad. Hay además un administrador que es vecino de nuestro amigo Yves. El administrador es serio, otra cualidad doméstica, y es sobrino del presidente del consejo, quien, a su vez, tiene confianza en el administrador. El presidente del consejo alienta a las empresas locales que dan prosperidad a la región. El presidente del consejo es amigo de toda la vida del padre de Olec, el administrador, (nombre típicamente bretón) y da su garantía a nuestro amigo Yves, que tiene por característica ser un socio fiel y, además, es joven. El padre de Olec, por su parte, es estimado por tener propiedades en la región. El administrador conoce por comentarios de otros administradores a nuestro amigo Yves (los comentarios son relaciones muy personales) y los otros administradores aprueban esta operación.

En esta maqueta se trataba de saber si el Banco le iba a dar crédito a nuestro amigo Yves, y se puede observar que se reúnen estas calificaciones, todos estos objetos, y el criterio de otorgar el préstamo adquiere fuerte consistencia. Están todos los elementos conducentes a confiar en Yves, y por lo tanto, a concederle el préstamo. Cada uno de estos argumentos, sin embargo, sólo tiene sentido en este contexto. Por ejemplo, el hecho de prestarle plata a alguien porque es sobrino del presidente del consejo, en otro contexto, podría ser considerado como perfectamente condenable. Cada una de las relaciones está sostenida por su contexto doméstico, pero los mismos argumentos, puestos en un contexto industrial o mercantil, tendrían efecto contrario al que tienen en el doméstico.

Ahora presentaré una maqueta industrial. Hay personas (el contador, especialistas en crédito), hay objetos (equipo, empresa), calificaciones, y también las relaciones que se establecen. Por ejemplo, el especialista en crédito analiza un expediente. El expediente está bien armado y muestra a una empresa que progresa según su plan de desarrollo. Este plan de desarrollo prevé un equipamiento moderno, que incrementa la producción y que está mejor estructurado. Los datos sobre otras empresas del mismo sector están contenidos en una base de datos financieros, que permite

calcular razones (relaciones), es decir, que permiten hacer comparaciones, y que resumen las cuentan, las finanzas, el presupuesto. El contador puede sacar cálculos precisos. En esta maqueta industrial, las personas son calificadas en forma distinta, al los objetos no son los mismos y tampoco las relaciones.

Claramente, se trata de maquetas "puras". En las situaciones reales siempre se mezclan los argumentos, pero el objetivo del modelo es mostrar que este compromiso complejiza la situación, porque las personas se ven obligadas a mezclar varias formas de racionalidad.

Lo que sigue tal vez les va a causar gracia. Leeré dos enunciados extraídos de un artículo de Laurent Thévenot sobre la actividad agroalimentaria. El primer enunciado es doméstico, el otro es industrial, y luego mezclaré los dos. Se trata de una industria que fabrica queso. El primero dice:

"Louis conoce personalmente las vacas de su rebaño de normandas, que alimenta tradicionalmente en las pasturas que heredó de su padre, lo que garantiza buena leche. Obedece a las tradiciones ancestrales, que postulan que las vacas dan tanto como se les da, y le basta una mirada para darse cuenta de que hay algo que no funciona con la más vieja de las vacas, la Negra, que tiene su carácter. El sabe bien, por haberlo aprendido a su padre cuando era joven, lo que tiene que hacer".

Ahora cambiamos de mundo. Esto es de Bretaña.

"Seleccionado por su material genético, es identificado por medio de un collar electrónico. Los principales parámetros (peso, temperatura), son captados por sensores electrónicos. La producción lechera se registra automáticamente. (Nada de esto es inventado). Estas informaciones sobre la productividad y el estado sanitario del ganado son procesados por la unidad central de una computadora, mediante un programa de cálculo introducido previamente. En función de los resultados se programa una unidad electromecánica, que realiza la distribución ajustada de alimentos concentrados, cuya composición de proteínas está controlada".

Empresas como estas no hablan de "vacas" sino de "UPL" (unidades de producción lechera). Se ve bien que el mismo elemento puede tener distinto nombre.

Ahora la formulación inventada.

"El hijo de Pierre ha seleccionado personalmente a la Negra en función de su material genético. La alimenta tradicionalmente con proteínas, obedeciendo a la información ancestrales, procesada por la unidad central de la computadora, computadora que tiene su carácter, que ha heredado de su padre. En base a su autoridad y a los jóvenes sensores electrónicos, Louis presta especial atención a los parámetros que indican el estado sanitario de su Negra."

Se ve que este tipo de mezcla es totalmente incongruente pero lo que también resulta importante es que la mezcla entre la tradición y la modernidad constituyen formas muy exitosas de actividad económica. Muchas de las empresas que tienen gran éxito son las que logran establecer un compromiso entre recursos tradicionales y métodos modernos de producción.

Es conveniente, sin embargo, destacar las dificultades de este tipo de vínculo. Hay que hacer toda una actividad para compatibilizar los recursos de naturaleza diferente. Veremos un ejemplo de este tipo de situación cuando analicemos el caso de la industria de la alimentación en el cual existe una regla de calidad tradicional del Camembert que dice que el Camembert sea moldeado con un cucharón. Había una empresa que se dedicaba a fabricar Camembert de buena calidad pero tenía métodos muy modernos de producción, y por lo tanto inventó un "robot-cucharón", ejemplo del compromiso "industrial-doméstico". Sin embargo, esta operación fue muy delicada al implementarse.

4. El trabajo de campo

Me gustaría retomar algunos puntos. Por ejemplo, la construcción se basa sobre las reglas generales del acuerdo. La aplicación de este modelo para la observación en campo consiste en codificar los enunciados recogidos a partir de los actores. Cuando se observan las relaciones y las argumentaciones de las personas en una situación de prueba, estos argumentos se codifican de acuerdo a su pertenencia a una u otra de las ciudades, asimilando compromisos y denuncias en estas argumentaciones. Por ejemplo, en una empresa se observarán extensiones de naturaleza doméstica, industrial mercantil, etc. Por lo tanto existe sin cesar un ida y vuelta en el modelo general de justicia y las observaciones de campo.

La codificación de los enunciados

En cierta forma el trabajo de investigador consiste en clarificar los enunciados de los actores, porque en el proceso de acción con frecuencia las personas no están obligadas a aclarar completamente sus argumentos, salvo cuando nos vemos frente a un dispositivo de prueba muy exigente, por ejemplo cuando estamos frente a un tribunal, o cuando jugamos un partido muy importante. La acción puede producirse sin que haya una aclaración completa de los argumentos. En el trabajo de codificación realizado por el

investigador permite explicitar mejor los argumentos de las personas. El investigador realiza un trabajo de clarificación de los argumentos de los actores. El riesgo de estos procedimientos de observación y análisis consiste en interpretar erróneamente tensiones entre varias ciudades. Es decir, hay tensiones que pueden no manifestarse mientras nos mantengamos en un bajo nivel de generalidad. El investigador armado con sus modelos muy generales puede detectar tensiones entre varias ciudades mientras que los actores no las perciben, puesto que no se han visto obligados a justificar de manera muy precisa las acciones de su empresa.

Por ejemplo, en el organismo del que les hablaré, los responsables de la empresa introdujeron lo que se llama "facturación interna". Es decir, todas las relaciones internas de la empresa se facturan. Hay un precio establecido para cada prestación, y cuando un servicio solicita, por ejemplo, una traducción a otro servicio, éste factura esa traducción y se establece de esta forma toda una contabilidad analítica. La primera reacción consistió en decir que se trataba de la introducción de un fuerte componente mercantil, porque las relaciones de las empresas se habían convertido en operaciones de compraventa. Por eso, en el primer informe que produjimos representamos el riesgo fragmentación de la empresa, porque en este modelo, las relaciones mercantiles pueden tener lugar entre actores anónimos y la justificación de los actores en una empresa es que las relaciones no sean entre actores anónimos. Cuando expusimos este argumento a los responsables de la empresa, no estuvieron de acuerdo, no por haber calificado de mercantil su actividad, ya que estaban muy a favor de este calificativo, sino porque estimaban que esto no amenazaba la coherencia de la empresa. Por el contrario, decían que incrementaba las relaciones entre las personas de la empresa, porque en el momento en que se pactaba la transacción, tenían lugar discusiones suplementarias sobre el costo del producto facturado, por lo que nos decían que las relaciones entre las personas no sólo no se habían reducido sino que por el contrario, aumentaron. Por lo tanto tenían un argumento muy justo, que decía que esta novedad había introducido una nueva forma de comunicación entre las personas, y para ellos, esta nueva forma de comunicación se sumaba a las demás formas anteriores de comunicación. Consideraba, entonces, que se había enriquecido la comunicación entre los asalariados de la empresa y su comportamiento estaba completamente justificado.

Pero, pese a eso también pudimos observar otra historia, uno de los ejecutivos nos explicó que había comparado el precio del taller de impresión de la empresa con el de una imprenta externa, y que a partir de entonces, en lugar de contratar al de la empresa había contratado al externo. Le preguntamos si seguía siendo amigo de los responsables del taller de la

empresa y sonrió un poco, diciendo que ya no almorzaban juntos. Esto muestra claramente que las situaciones son complejas, que no hay que generalizar lo que postulan los modelos. Se puede construir dispositivos, en los cuales la introducción de formas de relación mercantil pueden adicionarse a formas de relación no mercantil. Pero también vemos que hay una coherencia en cada uno de los modelos, que hace que a partir del momento en que se establece un precio en la empresa, esto permite la comparación con los precios de otras empresas y por lo tanto esto permite inscribir las relaciones en otro dispositivo, que en este caso es el dispositivo del mercado, en el que se buscará el producto de precio más bajo posible. Creo que este ejemplo muestra bien que puede haber compromisos que se mantengan, pero si el modelo es de buena calidad, cada uno de los mundos tiene una fuerte coherencia y siempre existen riesgos de que el compromiso se vuelque a uno u otro de los mundos.

Actualmente tenemos cuidado con los jóvenes investigadores, para que no apliquen demasiado sistemáticamente la codificación entre las diferentes ciudades, porque es un instrumento que es muy divertido y que funciona bien, es un instrumento de observación que permite afinar la mirada. Cuando un economista va a una empresa, no ve gran cosa: consulta las cuentas, la contabilidad de la empresa, y rechaza todo lo que no entra en esa forma de cálculo, lo cual es completamente normal. Todo investigador que va a una empresa está equipado con su modelo de análisis, y por lo tanto ese modelo de análisis constituye una instrumento de selección de las informaciones pertinentes. Este es el lugar de un modelo teórico, constituir una economía cognitiva, es decir que no haya que observar todo, y permitir la selección de las informaciones pertinentes para el modelo. Es normal que el economista puro seleccione las informaciones que considere relevantes para su modelo. Pero en nuestro análisis esta reducción es demasiado brutal, y permite ver muy pocas cosas. La introducción de diferentes ciudades permite al investigador ver muchas más cosas que de otra forma no podría haber visto, unirlas al modelo general, y por lo tanto, integrarlas en un artículo que le permitirá progresar en su carrera en el CNRS.

Estos modelos tienen el objetivo de permitir la recolección de una información más compleja, siempre manteniéndose en un marco coherente, que permita la preparación de artículos científicos.

El modelo general y las observaciones

Luc Boltanski realizó una reflexión sobre la relación entre la utilización del modelo general y las observaciones. Para él, el modelo general tiene una función equivalente a la del laboratorio para el investigador científico. En el laboratorio científico, los investigadores llevan cosas del mundo exterior y

las ponen en una forma adaptada al objetivo de observación del laboratorio y todos los grandes descubrimientos científicos se basaban en este transporte de objetos de la naturaleza al laboratorio. Por ejemplo, la controversia que opuso a Pasteur con otro investigador sobre los microbios, que se refería a la generación espontánea. El investigador opuesto a Pasteur sostenía que los microbios podían generarse espontáneamente. Pasteur demostró que se trataba de errores de manipulación del investigador, que no había suficiente cuidado al transportar objetos su laboratorio. Había polvo introducido en sus frascos, y este polvo explicaba así la propagación de los microbios, que para el investigador era algo espontáneo. Entonces, toda investigación científica se basa en operaciones de transporte de objetos de la naturaleza que son purificados, son puestos en forma pura, en el laboratorio. De cierta forma las ciudades desempeñan este papel de laboratorio constituyendo las referencias purificadas de los enunciados de los actores en las ocasiones en que han debido justificarse, y el trabajo del investigador consiste en vincular las observaciones no purificadas, las observaciones de campo, con sus referentes puros.

El riesgo consiste en que las observaciones se vean demasiado transformadas por este trabajo de clarificación. Hay que ser muy prudentes en estas operaciones de codificación de los enunciados.

Por otra parte, no hay que destacar demasiado sobre las actividades de codificación de diversos tipos, que no son la parte central del modelo. La parte central del modelo es ver cómo las personas, a partir de situaciones particulares, tratan de referirse a argumentaciones generales para justificar acciones particulares. Es este pasaje de la particular a lo general lo que constituye el elemento esencial del modelo, y la pluralidad de maneras de hacer este pasaje a lo general no es el único elemento del modelo. No se puede permanecer en una tipología del modelo, sino analizar cada vez las situaciones de pasaje de lo particular a lo general, es decir la forma en que las personas, para ponerse de acuerdo entre ellas son llevadas a poner su actividad en una forma general, una forma común.

Preguntas y comentarios

El concepto de rol y el de grandeza

- *Explique las diferencias entre el rol y la "grandeza".....*

- El rol: en la sociología que atribuye un rol a las personas, estas actúan bajo el efecto de un programa incorporado. El rol es un programa que regulariza el comportamiento de una persona y permite a los otros anticipar

su comportamiento. En el modelo que les expliqué las personas no tienen un programa incorporado. Sus competencias consisten en referirse a principios generales de justicia y adaptar su comportamiento a esos principios, pero esos principios no son roles incorporados, sino formas de acuerdos entre las personas. En particular, una persona debe cambiar de programa de acción según las situaciones en las que se encuentra. En la sociología de roles cada persona debe disponer de una panoplia de roles muy importante. Además, es una sociología de la justicia, es decir que consideramos que cada persona trata de comportarse de una manera justa en cada situación, o sea, ajustarse a una situación para mantener el acuerdo con los otros; no sigue un rol sino que trata de mantener la justicia de la situación. Con respecto a las reglas de justicia, que reconoce, adapta su acción a esas reglas de justicia, lo que es algo completamente diferente a la noción de rol. Una misma persona es, entonces, miembro de varias ciudades.

En último análisis, en todas las situaciones cada una de las ciudades puede estar presente. En la tribuna de un congreso sindical, un líder gremial puede interrumpirse de pronto para decir algo inspirado, y eso puede ser incongruente pero resulta eficaz para romper la uniformidad de un mundo y para introducirse en otro. Esto es, en cierta forma, un límite o reproche que se puede hacer a este modelo, el hecho de estar basado en una antropología de la flexibilidad. Las personas deben ser capaces de pasar de un mundo a otro en muchas situaciones de su existencia y en las situaciones donde se presentan varias ciudades posibles, las personas deberán ser capaces de hacer ajustes complejos entre esas ciudades. Por ejemplo, un jefe de empresa que sea muy rígido en un mundo hará seguramente tonterías; si evalúa a cada persona sólo por su productividad tal vez despida a alguien muy antiguo en la empresa, es decir, con una grandeza importante a nivel doméstico, y ese despido puede provocar una catástrofe a nivel de la empresa. El mundo de la empresa es un mundo complejo y por lo tanto el no reconocer, de manera rígida, más que una sola forma de grandeza, puede conducir a actitudes inapropiadas.

Por el contrario hay situaciones muy puras, es decir, si en un tribunal un juez de instrucción se pone a ventilar públicamente sus lazos de amistad con un acusado diciendo que porque es su amigo lo va a tratar correctamente, será en una situación difícilmente justificable. Igualmente, si un jefe de empresa paga una remuneración elevada porque conoce a la persona, aunque sea incompetente, también será una situación injustificable. Debe haber un parámetro que haga variar la precisión de la justificación a la cual son llevadas las personas. Hay situaciones muy puras, en las que las relaciones están a un nivel de generalidad tan elevado que las personas no

pueden poner en práctica más que argumentos muy codificados que están de manera muy pura dentro de las formas previstas para la situación. Cuando yo hago informática, toda desviación con respecto a las normas de la informática tendrá una severa sanción. Hay situaciones que hacen que los argumentos deban tener un muy alto nivel de generalidad.

Por el contrario, hay situaciones más complejas en las que se pueden establecer diferentes compromisos entre las distintas grandezas con una menor exigencia de justificación. El conflicto entre las diferentes ciudades aparece justamente en las situaciones turbias, en las que varias grandezas pueden ser activadas, y aparecen particularmente cuando una persona que es “pequeña” en su grandeza trata de activar otra grandeza en la cual su situación será más favorable. Un trabajador muy antiguo que es despedido invocará justamente su antigüedad en la empresa, es decir, una grandeza de orden doméstico.

El problema es la aceptación de los principios de justicia y la sumisión a esos principios, y es un poco el problema del pasaje de las personas del estado particular al estado general. Es un elemento importante de esta construcción la consideración de que las personas tienen dos estados: un estado particular en el que no se refieren a los principios de justicia, y un estado general donde pueden ponerse cuando quieren llegar a acuerdos con otras personas. Eso forma parte, por ejemplo, de la construcción filosófica de Rousseau, en la cual el acuerdo general es diferente del acuerdo de todos. Para llegar al acuerdo general es necesario que las personas se pongan en el estado de ciudadanos, y es la reunión de las personas en el estado de ciudadanos lo que constituye el acuerdo general. Las personas son libres de ponerse en un estado general o un estado particular, pero si permanecen en el estado particular, pagan un costo, porque quiere decir que tienen dificultades para ponerse en relación con otras personas.

Por eso existe el término Economía de la Grandeza, porque consideramos que el pasaje al estado general constituye un costo para las personas, el hecho de salir de su especificidad particular para ponerse en un estado general que les permite ponerse en comunicación con los otros, y ese costo está contrabalanceado por un beneficio ligado al hecho de que se está en comunicación con los otros. Pero las personas siempre son libres de hacer variar ese pasaje del estado particular al estado general, pueden no respetar las reglas, así como los objetos pueden estar igualmente en un estado particular o general: el estado general de un objeto, será funcionar, como el estado general de una máquina será una máquina que funcione, y el estado particular de un objeto o una máquina es una máquina descompuesta. Las personas también pueden estar “descompuestas”, no respetar las reglas,

o, por el contrario, pueden ponerse en un estado general que les permite mantenerse en el marco de un acuerdo general. Entonces, el modelo juega sobre la variabilidad posible en la aceptación de los principios de justicia. Esto exige competencias muy elevadas de las personas, que deben detectar los principios de justicia que se activan en una situación, evaluar la grandeza propia y la de los otros en esa situación, ser capaces de hacer eventualmente un compromiso entre las diferentes grandezas en una situación, o regular el pasaje del estado general al particular. Esto se aleja mucho de la concepción bastante simple de rol.

La racionalidad

- Consideraremos que la racionalidad absoluta se corresponde con las situaciones muy puras de justicia, es decir un universo en el que se active un solo principio de justicia y de manera muy rígida, como un universo industrial muy puro, en el que lo que cada uno debe hacer está totalmente determinado. Las acciones de cada uno son totalmente previsibles y, por tanto, la racionalidad será completa en este sentido. Todo desvío con respecto a esta racionalidad es inmediatamente sancionado. Por el contrario en las situaciones más complejas, ninguna racionalidad puede ser llevada hasta su último extremo, no se puede ser puramente industrial o puramente mercantil, son situaciones de racionalidad limitada. Les agradezco que me hayan dado esa idea en la que no había pensado. No hay que olvidar tampoco el rol de las pruebas, el hecho de que la incertidumbre en todos esos mundos por las grandezas que son constantemente reevaluadas, y en ese sentido no estaremos jamás en un mundo de racionalidad perfecta; si consideramos que aún en un mundo industrial puro hay siempre posibilidad de defectos. Aún en los universos considerados pertenecientes a una sola ciudad se considera que la prueba puede recomenzar incesantemente a causa de los defectos. Estas fallas están ligadas a los parámetros que hayamos implementado en el pasaje del estado particular al general. Ni las personas ni las cosas están constantemente en un estado general. Una persona puede estar ausente, enferma, etc., perturbando así el funcionamiento de la empresa; una máquina sin grasa y se descompone, etc. Estamos, entonces, constantemente en un universo de racionalidad limitada.

Las ciudades y la jerarquía

- *¿Hay una ciudad mejor o peor en términos de funcionamiento institucional?.....*

- La idea básica de este modelo es no jerarquizar a priori una ciudad con respecto a otra, es decir que cada ciudad es considerada como inconmensurable con respecto a las otras, pues cada una se apoya en un principio de justicia con vocación universal. Por eso, el objetivo es no decir, por ejemplo, que el mercado estará encargado de dar el justo valor a las personas y a las cosas. No hay una metajusticia que establezca un orden entre las diferentes ciudades. Pero, claramente, esta es la opción tomada por el investigador en su modelo. En las situaciones reales, y en particular en función de los objetivos que se establecen, hay ciudades que tienen mayor importancia que otras, hay principios de justicia, por ejemplo, en una empresa, los principios de justicia que tienen la mayor importancia no son los mismos que en una familia. Los dispositivos, de cierta manera, ordenan las ciudades entre ellas. Pero la idea es que hay muchos dispositivos complejos, y esa es en particular la aplicación que se podría hacer al estudio de las empresas, considerando que son mundos complejos en los que los diferentes órdenes de grandeza no están definitivamente pre-ordenados. Sin embargo está la posibilidad de que ciertas ciudades dominen a otras durante largos períodos. En el período del liberalismo que vivimos hay una preeminencia de la ciudad mercantil; luego de la revolución francesa, la ciudad doméstica, predominante en el antiguo régimen perdió su importancia. Cuando las firmas japonesas favorecen el empleo vitalicio y la integración a las empresas pensamos que puede estar ligado a una activación del principio doméstico. No hay irreversibilidad alguna.

El problema de la fuerza o la violencia

- El problema es justamente lo que se encuentra en el corazón del modelo. Es decir, que suponemos que un individuo no actúa sobre otro por medio de la fuerza o la violencia. Este es uno de los límites del modelo, lo que no quiere decir que excluyamos que la fuerza y la violencia existen en el mundo. Suponemos que los dos individuos, A y B van a intercambiar argumentos y no golpes. Pero no es sólo sobre los argumentos que se apoya, sino también en instrumentos de medición. Por ejemplo, un individuo mostrará un contrato para demostrar que tiene razón de postular lo que postula. Pero las pruebas tienen por objetivo establecer un orden de grandeza, como ya dije. En principio antes de la prueba, existe un grado de incertidumbre sobre el orden de grandeza, de la misma forma que antes de un partido hay incertidumbre sobre el resultado. Es posible que dos individuos lleguen a una estado de verdad, basada en la incertidumbre sobre la relación y al término de la prueba habrá una medida de la grandeza asignada a cada individuo que no será una grandeza definitiva, puesto que

dijimos que la grandeza no está asignada definitivamente, salvo si los individuos se transforman en cosas, lo que algunas veces pasa.

Pero la pregunta planteada pone el dedo en el corazón del modelo, porque las pruebas descritas por el modelo tienen por objetivo reinstalar la paz. Parten de un desacuerdo entre los individuos, lo que yo llamé "disputas en justicia" y el objetivo de la prueba es restablecer el acuerdo. Lo que es bastante paradójico es que al término de la prueba existe un orden de grandeza de las personas, y, por lo tanto, una desigualdad entre personas. Podemos pensar que, a causa de esta desigualdad podría recomenzar la discusión. Esta es la paradoja de la justicia y la desigualdad. En el modelo se toma en cuenta a esta paradoja de dos maneras. Por una parte, porque las disputas se reinician sin solución de continuidad, porque la grandeza no está instituida definitivamente, y se ven aquí los límites de esta hipótesis. ¿Tienen memoria las personas, y entonces se acuerdan de las pruebas anteriores? Entonces sería muy difícil suponer que las personas lleguen "en blanco" a una prueba. Hay dispositivos muy fuertes para quitarle a la gente parte de la grandeza que tenía de antes. El principio de incertidumbre supondría que se borra el recuerdo de pruebas anteriores. Esto quiere decir, por ejemplo, que el resultado de las pruebas actuales no podrían ser objeto de una inscripción. Es el momento, entonces, de preguntarnos para qué sirven las pruebas ya que cada resultado carece de futuro. Hay aquí toda una serie de formas que fortalecen los vínculos entre los resultados de las pruebas y la persona. Las personas son calificadas y las calificaciones tienen un carácter relativamente durable. Aunque un profesor un día esté ausente, lo mismo seguirá siendo profesor. Hay algunas cosas que escapan un poco del modelo, y es difícil suponer un modelo de justicia pura en el que las pruebas se reinician constantemente. Personalmente considero que el límite del modelo tiene que ver con la hipótesis de que las grandezas son atribuidas a las personas, y que a partir del momento que se atribuye una grandeza a una persona, está necesariamente agregada a las personas. La fuerza de la teoría del mercado es no atribuir grandeza a nadie. La grandeza se atribuye a los bienes y en tanto las personas pueden comprar y vender en el mercado, la riqueza que posean no tiene ninguna importancia. Tendría importancia, por ejemplo, si el vendedor quiere asegurarse de mi solvencia, pero en general no influye sobre el precio de la transacción: las transacciones están separadas de las personas y los valores se establecen sobre los objetos como cosas separadas de las personas, y no sobre las personas. Es de este modo como hay que tratar de comprender lo que llamamos "grandeza de las personas". Al término de cada prueba cada persona recibe más o menos bienes o riquezas, pero siguen siendo objetos

que están separados de las personas. Esto puede explicar por qué la grandeza no está adjudicada definitivamente a las personas. Este es uno de los problemas que comentaremos.

Por otra parte, la paradoja entre igualdad y desigualdad se resuelve, en principio, mediante una forma de inversión, lo que justifica el título "Economía de la Grandeza", porque supone que el pasaje de las personas a un estado general está basado en el sacrificio de esta persona, y este sacrificio contrarresta las ventajas de ese estado de grandeza. Este es otro punto que considero debe ser todavía discutido. Tal vez se pueda decir que la fuerza del modelo se basa en el análisis de las diferentes formas de acuerdo, es decir, que las personas hacen uso de dispositivos que les permitan llegar a un acuerdo, lenguajes comunes. Estos lenguajes podrían ser múltiples, lo que justifica la pluralidad de itinerarios mencionados. Las formas de comunicación son múltiples, pero el problema esencial es el pasaje del estado particular al estado general que permita la comunicación. Justamente este estado general supone que cada uno sacrifique algunas propiedades que le son específicas. Cuando dos países tratan de unificarse es necesario encontrar formas comunes que suponen sacrificio. Esto se puede ver con claridad al analizar las dificultades existentes en el Mercado Común Europeo. Y si cada uno buscara sólo maximizar su propio beneficio, y por ejemplo, su propia grandeza, la comunicación sería imposible. Así, el acuerdo supone que los seres, las personas deben estar dedicados a la búsqueda de ese acuerdo haciendo abstracción de su grandeza personal. Si mis formulaciones no resultan del todo claras, esto se debe a que se trata de una paradoja del modelo que no está aún completamente clarificada.

El trabajo real y el trabajo prescripto

- Con respecto a los sociólogos del trabajo que justificadamente ponen énfasis en la diferencia entre trabajo prescripto y trabajo real, esta teoría permite ver el sentido de las relaciones más en profundidad, es decir que en la parte del trabajo real irá a ver las cosas que interpretaremos como coordinación doméstica, por ejemplo, y lo que es importante es destacar que las formas domésticas son susceptibles de tanta generalidad como las industriales. Es el corazón del modelo no suponer que sólo se trata de relaciones locales, y esto es difícil de aceptar, porque a menudo se asimila la coordinación doméstica sobre las coordinaciones locales. El modelo postula que las relaciones domésticas justificadas se inscriben en una tradición de justicia que es tan importante como la tradición industrial, porque cuando los empleados son amigos dentro de una empresa, y por esta amistad las relaciones de trabajo funcionan de manera eficaz, consideramos que no es local o particular, sino que son asalariados intercambiando

relaciones de productividad. Consideramos que la forma de comunicación, de acuerdo, de interrelación doméstica, no es más particular que la forma industrial. Es el primer punto que permite aportar algo nuevo en cuanto a la distinción entre trabajo prescripto y trabajo real.

El segundo es la posibilidad de hacer variar los parámetros de generalidad. En ese momento, el trabajo llamado real será el trabajo de carácter menos general, de carácter particular. El problema es saber dónde está la realidad, es decir que consideramos que la realidad está situada allí donde las acciones tienen objetividad. Es decir las acciones que son puestas en una forma suficientemente general como para permitir dar lugar a una comunicación. Lo que los sociólogos llaman trabajo real son formas específicas de trabajo, y por lo tanto no comunicables. Pero esto es tema de un debate muy interesante.

La Economía de las Convenciones en el medio sociológico y económico

La otra parte de la pregunta estaba referida a la forma en la que el medio sociológico y económico recibe a este (nuestro) nuevo programa. La particularidad de nuestra red de investigación es ser bastante amplia porque va desde investigadores completamente inscriptos en un enfoque sociológico puro, como Luc Boltanski, hasta investigadores inscriptos en la tradición económica pura, como Olivier Favereau, y otros que son mixtos, como yo mismo, por ejemplo, que, por provenir de la Administración, no están inscriptos demasiado netamente en ninguna disciplina. Hay también filósofos, y hay gente como Laurent Thévenot que tienen la capacidad de moverse con comodidad en los diferentes mundos. Esta red, por eso mismo, no es demasiado fácil de mantener; por ejemplo, no podríamos poner juntos a Luc Boltanski y a Olivier Favereau; su vinculación pasa necesariamente por otras personas que se interponen entre ellos.

¿Por qué esas dos puntas, el polo sociológico y el polo económico? La situación de ambas disciplinas es muy diferente en Francia. Del lado de la sociología, el universo de esta disciplina en Francia es muy diverso. Hay muchos sociólogos que están interesados en esta teoría, por ejemplo los responsables de la revista Sociologie du Travail le dijeron a Luc Boltanski que de cada cuatro artículos que recibían, tres estaban referidos a este modelo. Hay, entonces, una importante difusión, lo que no impide que haya tensiones. Por ejemplo, alguien como Crozier, aparentemente, ignora este tipo de cosas. Jean-Daniel Reynaud, por el contrario, está muy próximo a nosotros. El problema es también con Pierre Bourdieu, que es uno de los más importantes nombres de la sociología francesa. La paradoja es que los sociólogos que han tenido importante papel en el desarrollo de este nuevo

programa son ex-alumnos de Bourdieu, es decir que los mejores investigadores jóvenes de este programa hicieron su DEA (equivalente a un Master, N. de la T.) en la Escuela de Altos Estudios atraídos por la reputación de Pierre Bourdieu. Y luego los atrajimos nuevamente a nuestro programa, porque Pierre Bourdieu continúa en una posición muy hostil a este programa. Ahora conocen nuestras historias de familia.

En cuanto a Luc Boltanski, es un investigador muy importante en Francia, por el cual tengo mucho afecto, soy muy amigo. Anteriormente estaba muy relacionado con Pierre Bourdieu, y para él la situación es todavía mucho más difícil. El problema del equipo de Pierre Bourdieu es que nadie puede tener personalidad propia excepto él. Ha tenido un importante rol en el desarrollo de la sociología en la Ecole d'Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS).

Yo personalmente me interesé en la sociología cuando Alain de Roisier, que también formaba parte de la Red y trabajaba a tiempo parcial en el laboratorio de Pierre Bourdieu, me hizo leer un artículo de él. Hay entonces un vínculo muy fuerte entre Pierre Bourdieu y el EHESS y la mayor parte de la investigadores que provienen del EHESS han sido formados por Bourdieu. Es el caso particular de Laurent Thévenot.

Del lado de la Economía las cosas son menos divertidas, porque en el mundo económico la ciudad doméstica tiene poco espacio. Hay menos lazos interpersonales. Hay como dos tipos de grupos: de un lado los socio economistas, de los cuales nos sentimos muy próximos, son gente del LEST, es como una familia. Nos miran con un poco de sorpresa, pero están muy interesados. Muchos trabajan con nosotros desde hace tiempo, pero siempre existe el temor de que la socioeconomía tradicional sea un poco superada por el nuevo paradigma. Entonces, hay allí también algunas tensiones.

Del lado de la microeconomía pura, las cosas son mucho más difíciles, porque la articulación se hace a través de Olivier Favereau existen por una parte las capacidades de imaginación, de inspiración de la persona para la investigación pero también se necesitan capacidades "industriales" y relaciones personales. El riesgo de este modelo es que toda situación es una situación de compromiso, es decir que cuando miramos los universos generales, de lejos, se observan siempre situaciones de compromiso. Es muy importante ver cómo los jóvenes investigadores pueden realizar su observación a las interrelaciones muy precisas. Es decir que para aplicar correctamente la teoría es necesario que el investigador se ponga en posición de observar las cosas de manera muy precisa. Por ejemplo, a partir

de los argumentos intercambiados durante el transcurso del proceso de ascenso de un investigador al puesto de Jefe o Director de Investigación se analizan las maneras de alcanzar un acuerdo en esa situación.

Estas son las cosas por las que hemos tenido dificultad para formar a estudiantes de economía, porque ellos están habituados a tener cursos sobre naciones enteras o, inclusive, sobre el mundo entero, manipulan agregados, nacionales o internacionales, eso es lo que da grandeza. Piensan que tener el resumen de la economía país y del mundo es lo que les permite procesar esos resúmenes. Pero cuando, por ejemplo, les pedimos que observen de cerca al técnico-comercial en un organismo HLM se inquietan un poco

Creo, sin embargo, que en la situación actual de la investigación hay un lugar destacado para teorías muy puntuales asociadas a los estudios de caso. Por ejemplo, los filósofos, en Europa hay una importante renovación de la filosofía, y la filosofía analítica se apoya mucho en los "casos contruados", al igual que la Teoría de los Juegos, que es un sector entre los economistas, y se apoya en casos contruados. El ejemplo tan célebre del "Dilema del Prisionero" se apoya sobre una situación muy pequeña. Entonces, en el desarrollo actual de la investigación hay con seguridad una gran posibilidad de valorizar trabajos que se basan en una teoría muy precisa, y los estudios de caso. Es por eso que durante mi exposición he pasado de teorías más generales a, por ejemplo, el caso del chofer repartidor de una compañía de transporte.

Nuestra opinión es que hay que mantenerse en los casos reales. Es decir que no estamos completamente a favor de los economistas que construyen situaciones artificiales ni de los filósofos que se apoyan en situaciones artificiales, sino que postulamos que los investigadores partan de situaciones de observación reales, porque justamente el pasaje de lo particular a lo general forma parte del objeto de esta teoría. Es un ejercicio muy difícil el partir de una situación real y articularla con una teoría, es una operación muy delicada, porque es necesario que no sólo sea la ilustración de una teoría, sino que haya toda una serie de etapas en las que el caso observado es progresivamente perfilado en el marco de la teoría. No necesariamente porque partimos de un caso real nos mantenemos en la realidad. Forzosamente lo que está integrado al modelo escapa a la realidad, son objetos abstractos, y por eso el objetivo es conseguir realizar constantemente esas operaciones de ida y vuelta entre las observaciones de la realidad y el modelo. En el campo económico actualmente este tipo de articulación puede tener éxito, porque los teóricos de los contratos, por ejemplo, a menudo hacen el ejercicio de desarrollar su modelo matemático y luego lo agregan, de manera muy astuta, a un caso real. No recuerdo

ningún ejemplo, pero es cierto que los economistas se han dado cuenta que esa operación es necesaria. El problema es que esa agregación es artificial, porque no ha existido observación en campo, mientras que nosotros, en nuestra investigación siempre buscamos encontrar la cadena completa para unir las observaciones de campo con la teoría.

III. Estudio de caso: la transformación de un organismo público en empresa mercantil

Les hablaré de una investigación realizada en un organismo de viviendas sociales situado en Lille, al norte de Francia. Nos interesamos en él por tratarse de un pasaje de la forma administrativa a la forma empresaria, porque el momento de transición es un momento especialmente favorable para confrontar varias formas de coordinación. La originalidad de nuestro análisis es la posibilidad de realizar análisis comparativos. Estamos continuamente forzados a confrontar varios tipos de convención, varias formas de coordinación. Si estudiamos una forma de coordinación pura, este enfoque comparativo es muy difícil de llevar a cabo, ya que habrá que comparar varios organismos de países diferentes (como lo que les referiré sobre una empresa japonesa y una francesa que fabricaban el mismo producto), que resulta muy costoso para llevar a cabo, o, la otra solución, es observar un organismo cuando está cambiando de forma de coordinación. Este fue el caso del organismo HLM, que acababa de cambiar de ser un organismo público a sea privado.

Para comenzar les voy a contar de manera un poco formalizada la historia de este organismo y de las modificaciones que le fueron introducidas, y luego trataré de mostrarles cómo podemos establecer un vínculo con nuestros instrumentos de análisis teórico.

Como dijimos, se trata de un organismo público HLM (Hébergements Loyer Modéré), de viviendas de bajo costo, es decir que se alquilan por un precio poco elevado, que fue creado en la década del '20 a iniciativa del Consejo General del Norte. Tuvo un período de fuerte crecimiento después de la guerra, y después de esta etapa empleaba a doscientas setenta personas y manejaba 35.000 viviendas. Era, entonces, un gran organismo HLM. La designación de un nuevo director de este organismo coincide con el comienzo de una coyuntura difícil en el terreno de la vivienda social. El cierre de seis plantas siderúrgicas se tradujo para la Oficina en un incremento brutal del número de viviendas vacantes. Paralelamente hubo una disminución de los fondos públicos de asistencia (la "ayuda a la piedra" fue reemplazada por "la ayuda a la persona") y la política de bloqueo de los alquileres, combinada con el aumento del desempleo, provoca un fuerte

* Desgrabación y traducción de la sesión del 1/12/92 efectuada en el Auditorio de Subterráneos de Buenos Aires.

aumento de los alquileres impagos que dañaron la capacidad financiera del organismo. El presupuesto del organismo hace que las sumas destinadas al mantenimiento de los edificios sean insuficientes y algunas de las viviendas debieron ser destruidas.

Además, hay cada vez más competencia en el ámbito de los organismos de viviendas sociales y los organismos HLM deben competir entre ellos y también con los organismos privados. Esto está vinculado a la evolución de las formas de ayuda (se ayuda a las personas y no a la piedra) y pueden desarrollarse organismos privados de vivienda social que aceptan inquilinos con necesidades personales. El inquilino social se ha vuelto, entonces, muy escaso, por lo que el problema de estos organismos es ahora la cuestión de las viviendas vacantes, y tienen que encontrar locatarios para ellas.

Por ejemplo, cito un extracto del diario del personal de 1985.

“Los organismos de HLM se encuentran compitiendo entre ellos y con los organismos privados. Las subvenciones y el financiamiento de los organismos dependen de cómo sea su *performance* a juicio de las autoridades locales. Solo los expedientes rápidamente girados y perfectamente armados son aceptados para su estudio. Los locatarios demandan concertación, mejor servicio y un aumento de la calidad. La presión en materia de solicitud de vivienda ha desaparecido en la mayoría de los diferentes departamentos, y el enfoque es cada vez más comercial”.

En esta cita vemos aparecer seres y calificaciones, hecho completamente nuevo en este Organismo. Hablar de “*performance*” en un organismo social hubiera sido incongruente en el contexto anterior. El expediente perfectamente preparado y presentado y el enfoque comercial nos hablan de la inclusión de seres industriales y mercantiles en un universo que antes era esencialmente cívico. El enfoque se le fija al organismo es el de buscar la *performance* a través de la implementación de una política de calidad para mejorar el servicio brindado a los inquilinos.

1. El pasaje de una forma administrativa a una empresaria

Esto es algo muy interesante de constatar: para la mayoría de los organismos públicos que tratan de evolucionar más hacia una forma empresaria, mercantil, la calidad juega un papel central. Creo que es una forma de compromiso entre el servicio público y el mercado, es una forma de pasaje entre esos dos universos. Es decir que una transformación de un

organismo público en uno completamente mercantil, competitivo, sería algo demasiado violento, mientras que el pasaje por una política de calidad permite un compromiso más complejo. Es decir, el organismo no se fija como objetivo el ganar dinero, sino mejorar la calidad de los servicios brindados a los usuarios. Habrá una serie de operaciones que podrían ser traducidas a términos mercantiles que, a través de la calidad, pueden mantenerse próximas al universo cívico anterior.

Por ejemplo, tomemos el hecho de que los inquilinos no paguen su alquiler. En un organismo puramente social está permitido; justamente porque tienen dificultades sociales, consideran que es su deber ayudarlos, y los expulsan muy rara vez. Hay muy fuertes lazos entre las municipalidades y los organismos de vivienda; con frecuencia los directores de estos organismos de vivienda son responsables políticos y todo esto asegura la protección de los inquilinos que no pueden pagar la renta. El organismo ahora tiene una política mucho más rigurosa con los morosos. Cuando ocurren estos casos se realizan gestiones ante la empresa para obligar a los inquilinos a pagar, puesto que uno de los problemas más importantes del organismo será recuperar los fondos perdidos por falta de pago de los locatarios.

La justificación de esta política en un organismo social será que el hecho de recuperar sus fondos permite mejorar la calidad de conjunto de las viviendas, y que de otra forma sería un círculo vicioso, alguien no paga su alquiler, por lo tanto el organismo no puede mejorar la calidad de las viviendas, por lo tanto muchas más viviendas quedarán vacantes, por lo tanto el organismo recauda cada vez menos dinero, etcétera.

Por otra parte, el organismo implementó lo que dio en llamar “agentes sociales” quienes actúan como vínculo entre los problemas de los inquilinos y los organismos sociales. Es decir que el agente social ayuda al individuo que tiene problemas para pagar su alquiler, le ayuda a presentar un expediente ante los organismos sociales para solicitar ayuda. Por otra parte, negocia con el inquilino para que pague su deuda. Por lo tanto es una política compleja, y presta mucha más atención que otros organismos públicos al tema de la falta de pago del alquiler, pero sin caer en un universo completamente mercantil. Sin embargo, el organismo algunas veces expulsa inquilinos.

Hay algo que me parece que tiene cierta importancia y que me gustaría explicar un poco. Existe una calificación entre los inquilinos, los de “buena fe” y los de “mala fe”. Incluso es un código que aparece en la computadora. En las fichas de los individuos aparece “buena fe” y “mala fe”, de tal

manera que se pueda hacer una separación entre los que no pagan el alquiler, en aquellos que son de buena fe, es decir que efectivamente no pueden pagar, y los de mala fe, que son quienes consideran que por ser un organismo social no están obligados a pagar. Creo que se trata de una calificación de naturaleza doméstica, lo que resulta interesante es que se coloca en un código industrial, en una máquina informática. No estoy seguro de que la Comisión Informática y Libertad, que es muy poderosa en Francia, acepte este tipo de manejo. Entre paréntesis, la actividad de esta Comisión es muy interesante. Es un programa que está muy ligado a nuestras investigaciones porque es el problema de colocar en un soporte general informaciones particulares. Si aplicáramos completamente las reglamentaciones de esta Comisión Informática y Libertad nos daríamos cuenta que muchas actividades son completamente ilegales. Hace poco vi un informe muy interesante de un jurista francés (el profesor Gérard Lyon-Caën, que es el padre de Antoine; como ven es un universo muy doméstico) que estaba dirigido al Ministerio de Trabajo, acerca de lo que las empresas pueden hacer en el momento de contratar a alguien en relación con la vida privada de las personas, es decir, hasta dónde puede llegar el empleado en sus investigaciones sobre la vida personal de las personas. Como buen jurista, el profesor Lyon-Caën es extremadamente cívico y por lo tanto, es muy estricto en materia del acceso a la vida personal, pero estaba en una situación difícil, porque debía reconocer que, en este caso, la empresa tenía el derecho de contratar personas de calidad.

La primera medida importante que se tomó fue descentralizar la oficina. Se crearon consejos locales con importante autonomía en materia de gestión. Si los inquilinos no pagaban su alquiler se ponía en marcha un procedimiento administrativo por parte del servicio central de la Oficina. El servicio contable se encargaba de enviar recordatorios, y eventualmente de iniciar una acción judicial.

Actualmente hay un agente que está próximo a los locatarios que se encarga, desde el principio de la mora del inquilino, de encontrar posibles soluciones y al mismo tiempo, de hacer presión sobre el locatario para que pague su deuda. Pero este “agente social” puede también ayudar al locatario a iniciar un expediente para recurrir a los servicios de asistencia social.

Al mismo tiempo la organización fue totalmente informatizada, y, por lo tanto, todos los datos referidos a los locatarios y a las instalaciones fueron subidos a una computadora. También hubo una actualización muy importante de los sistemas de comunicación. Por ejemplo, al agente técnico-comercial se lo proveyó de un “alpha-page” (especie de radiollamada alfanumérico, n. de la t.). Este aparato es algo muy difundido, pero que un

organismo social se lo provea a su personal resulta absolutamente extraordinario. Hay, entonces, una modernización muy importante del instrumental técnico.

Es interesante observar que el material informático de la Oficina es IBM, pero el nuevo director de la oficina es un fanático de la informática y desarrolló un sistema informático; al mismo tiempo que compró equipos a la IBM, le compró su sistema de gestión de personal. Considero que se trata de algo que no es completamente excepcional, es decir que IBM busca promover en sus clientes la utilización de modos de gestión de personal que permite que el material sea utilizado con resultados de buena calidad. Es un caso interesante de un modelo social vendido conjuntamente con el material informático.

Por otra parte, se hicieron esfuerzos de movilización del personal, mediante la creación de círculos de calidad y la definición de un proyecto de empresa. Hubo todo un enfoque de calidad total y un importante esfuerzo para la formación del personal. No tengo los datos del gasto en formación de personal, pero sé que comprometió una importante parte del presupuesto. Mientras que la Oficina era una burocracia apacible, en el momento del cambio de status se introdujeron formas gestión empresarial muy moderna. Hay muchas empresas privadas de que tienen modos de gestión menos modernos.

Por otra parte, el organismo desarrolló relaciones contractuales con los actores externos, con el objetivo, por ejemplo, de modificar su relación con la Municipalidad. En general, las Municipalidades presionan sobre la Oficina para que aloje a personas en dificultades, y entonces, con las relaciones contractuales, la Oficina trataba de obtener contraprestaciones.

Además, se introdujeron nuevas formas de evaluación del personal, sobre las que hablaré más tarde, pero el aspecto más radical consistió en la modificación de las formas de incorporación: mientras que antes había concursos de ingreso a la Administración Pública, con sus diseños habituales, ahora la incorporación se hace por intermedio de una sola persona, con la ayuda de un grafólogo. Esta es un cambio extremadamente radical del modo de contratación de personal.

Además la anterior Oficina tenía el status de organismo público. Esta situación provocó el cambio a un status más privado. En su momento el personal se opuso y obtuvo el apoyo del Presidente de la Oficina. El presidente de la Oficina era una personalidad política de la región, pertenecía al partido socialista y era Presidente del Consejo Regional. Por lo tanto hubo un conflicto entre este Presidente (que deseaba mantener el

espíritu familiar de la empresa, sobre todo porque muchos de los empleados pertenecían también al partido Socialista), y el Director que trataba de modernizar la Empresa. Finalmente el Director pesó más que el Presidente y la Oficina pasó a tener un status privado, aunque no totalmente. El organismo sigue siendo una oficina pública, o sea que no es una empresa privada, sino que es un organismo público que tiene formas de gestión más privadas que una oficina pública tradicional. Hay en Francia una gradación en la situación de la Administración Central: desde los establecimientos públicos de corte netamente administrativo y los establecimientos públicos de carácter industrial y comercial, hasta los establecimientos privados. Antes este organismo era público administrativo, y se transformó en público de carácter industrial y comercial, lo que permite modificar mucho los modos de gestión.

Anteriormente había un funcionamiento burocrático clásico en la Oficina. Pero para ver cómo funciona una empresa, un organismo público, es interesante ver, por ejemplo, cómo actúa frente a los reclamos de los clientes usuarios, cómo reacciona un organismo cuando se producen fallas, imprevistos, etcétera.

Cuando los locatarios tenían dificultades, había sólo dos formas extremas para tratar el problema. En la primera, la situación era manejada de manera muy informal por el encargado del edificio, por ejemplo, si sólo se trataba de problemas de desorden en el inmueble, el encargado intervenía para restablecer el orden, pero el encargado no tenía, claramente, mucho poder. La otra forma de solucionar los problemas, por el contrario, era un procedimiento administrativo muy pesado. Había que elevar la queja hasta la dirección de la sede central del organismo, y a veces se iniciaba un proceso judicial, etc.

Entonces, para tratar los problemas sólo se contaba con estas dos situaciones extremas: un procedimiento muy local, recurriendo al encargado, o un procedimiento muy general, a nivel de la sede central del Organismo. Toda la política de descentralización ha consistido en introducir intermediarios que ya no son agentes totalmente locales, como lo eran los antiguos encargados, ni agentes totalmente centrales y eso permite formas mucho más flexibles de resolución de problemas.

Les he dicho que la empresa tenía un funcionamiento burocrático clásico, pero por otra parte también era como una gran casa, donde se trabajaba en un ambiente familiar y había muchos festejos, cumpleaños, condecoraciones, y si analizamos el discurso del Director de la Oficina de esa época, vemos que pone el acento en los méritos del personal, en su

dedicación y fidelidad y la contribución que realizan a la buena marcha de la Oficina y a la misión general de las viviendas sociales. Muchos problemas habían sido solucionados por medio de las relaciones de confianza entre las personas. Desarrollo todo esto para mostrar que la componente doméstica era un elemento importante de la Oficina.

Había una gran opacidad en las relaciones, es decir que muchas cosas ocurrían de manera informal. Esto es algo que los teóricos de la burocracia olvidan a veces: el funcionamiento de las dependencias administrativas es muy eficaz cuando se establecen redes de comunicación entre las personas fuera de las reglas generales.

El nuevo director es un ingeniero, quien al llegar se aterró cuando vio que no contaba con ningún instrumento de medición. El no sabía exactamente quién hacía qué, y no tenía instrumentos de medición de la eficacia de la empresa. Actualmente, por el contrario, el director cuenta con toda una panoplia de instrumentos y datos que le permiten tener una medición constante de la actividad de las personas.

Hay entonces, en ocasión del pasaje de lo público a lo empresario, una redefinición de la misión social del organismo. Antes la misión social no tenía precio ni límites, porque el Estado otorgaba las subvenciones correspondientes y los empleados de la Oficina dedicaban sin retaceos a la acción social. Con el paso del tiempo el Gobierno se distanció y la oficina se vio obligada a hacerse cargo de los gastos, en especial de los que ocasionaban los alquileres impagos. Ahora se traducen estas moras a términos económicos empresarios, y se convierten en costos suplementarios.

2. Los problemas de coordinación vinculados a la descentralización*

Veamos ahora la cuestión de la descentralización de la calidad, segundo punto de mi plan. Es interesante ver el problema planteado por la descentralización de una actividad. En la situación anterior los locatarios eran representados por un formulario administrativo, es decir que dentro de la organización finalmente, exagerando un poco, se puede decir que los locatarios no consiguen ser “vistos” por los agentes más que bajo la forma

* Desgrabación y traducción de la sesión del 3/12/92 efectuada en el Auditorio de Subterráneos de Buenos Aires.

de un formulario. Por este medio se logra una gran regularidad de funcionamiento ya que los formularios no tienen vida propia y son fácilmente previsible.

Cuando los agentes deben tratar directamente con los locatarios, las cosas se vuelven mucho más complicadas, es decir que aparecen muchas situaciones imprevisibles, y la relación se hace más compleja. Se plantea entonces un problema de coordinación por el hecho de que las acciones de los agentes deben mantenerse coordinadas dentro de la organización. Los agentes están muy dispersos y tienen una relación muy específica con los usuarios, y el riesgo es que se hayan alejado de la organización. El mayor esfuerzo se hace entonces por mantener una fuerte descentralización al mismo tiempo que se conservan vínculos muy estrechos entre los agentes descentralizados y la organización.

Es necesario ver las ventajas que aporta la descentralización de los agentes. Les había dicho que antes los problemas se arreglaban sea de una forma muy local o de una manera muy administrativa. Ahora, los agentes descentralizados pueden construir soluciones según el contexto. Por ejemplo, el agente social podrá diseñar junto con el locatario, un programa de refinanciación de su deuda. Entonces estas personas que ocupan una posición de intermediarios, próximos a los locatarios, tienen una alta capacidad de negociación y pueden hallar soluciones a problemas que, sin esto, no hubieran podido resolverse, o a los que les hubieran encontrado solución pero mucho más tarde. Y la cuestión del tiempo es algo muy importante en esta situación, porque cuanto más tiempo se tarde para la resolución de un problema, más crece éste, en muchos casos. Por ejemplo, si no se restablece inmediatamente el orden en un edificio cuando hay desorden, se constituye un desorden acumulativo. Es decir que hay allí un proceso de des-coordinación. Cuando se ve que algunos hacen desorden, los demás también lo hacen. Y aquí regresamos a una pregunta formulada - creo - en la primera sesión: el comportamiento de uno depende del comportamiento de los otros. Si empieza a producirse algún tipo de desorden, el desorden se propagará. E, inversamente, si se constituye un proceso de orden, el orden se consolida. Esto es particularmente claro para la deuda de los locatarios, si se encara inmediatamente el problema pueden encontrarse soluciones con relativa facilidad, mientras que si se establece un procedimiento muy pesado, durante todo el tiempo que demande la deuda aumentará, siendo entonces mucho más difícil de saldar.

Por lo tanto el hecho de que haya agentes próximos a los usuarios, y aunque menciono un caso puntual esto es válido para toda la empresa, permite resolver problemas antes de que éstos empeoren. Se trata, entonces,

de una forma de acción preventiva. Por ejemplo, una empresa que tenga alguien que esté cerca del cliente podrá resolver inmediatamente los problemas; de lo contrario, los problemas crecen y el cliente se va.

Por otra parte, el hecho de contar con agentes próximos a los usuarios permite establecer relaciones cooperativas, evitando las situaciones del tipo modelizado por el dilema del prisionero, es decir, aquellas en las que el locatario no hace ningún esfuerzo para contribuir al interés de la organización y, a la inversa, la organización no acepta ningún arreglo que pudiera ser favorable al usuario. El hecho de acercar agentes y usuarios permite establecer formas de cooperación. Eso corresponde a la primera fase descrita en nuestro esquema del proceso de coordinación, y categoriza un compromiso cooperativo entre los locatarios y los agentes de la empresa. Para mejorar el pago de las deudas, esto ha tenido un efecto muy importante.

Es interesante, por otra parte que, durante la negociación con los locatarios, el agente social iba a su domicilio y trataba de apoyarse en la presencia de objetos costosos; por ejemplo señalaba un televisor color y les decía: "Ustedes tienen televisor color pero no pagan el alquiler". Les cuento esta anécdota, pero se trata de un problema más general. El hecho de acercarse a las personas tiene también un efecto más general sobre un tratamiento administrativo en el que las personas están resumidas en forma de código: permite enriquecer mucho la información sobre las personas. Digo esto desde el punto de vista económico. Bajo un punto de vista ético o deontológico se puede considerar que no es muy deseable que la Oficina tenga un fuerte poder de penetración en la vida privada de las personas. Este es un problema en el que no soy competente.

Entonces, el hecho de aproximar los agentes a los usuarios permite establecer formas de comunicación mucho más ricas que las anteriores. Vuelvo aquí sobre la tesis de Hirschmann, en la que confrontaba las formas de comunicación del mercado. Allí, la única manera en que la gente puede expresar algo es el *exit*, no compro más un producto, despido a un empleado, y Hirschmann decía que para muchas situaciones es preferible recurrir a la *voice* que permite interrogaciones más complejas y ricas. En el ejemplo anterior, en el fondo, podemos hacer la misma oposición, teniendo de un lado las comunicaciones muy codificadas del funcionamiento administrativo que dejan pasar la información muy general pero pobre, y en el otro extremo, las formas de comunicación mucho más específicas pero mucho más ricas que la descentralización de los agentes hace posible.

Sin embargo, esta transformación de la organización tiene efectos importantes sobre las competencias que se requieren de los agentes. La

acción que realizan es mucho más compleja que cuando el locatario estaba inscripto en la forma codificada del procedimiento administrativo. Cuando los agentes estaban en su oficina estaban protegidos de las críticas de los usuarios; cuando, por el contrario, están en contacto con los usuarios, corren, justamente, el riesgo de verse constantemente sometidos a las críticas de los locatarios. En nuestro modelo esto se corresponde con el hecho de que las pruebas en justicia se reiniciarán continuamente. En la situación burocrática, la oficina nunca era reevaluada. La acción de los usuarios no tenía posibilidad de modificar la grandeza atribuida a la Oficina. Los locatarios no tenían derecho a someter a la Oficina a una prueba. A partir del momento en que se pone a los agentes cerca de los usuarios, se deja espacio libre para que los critiquen y eso corresponde a una “puesta a prueba” constante de la Oficina.

Esto es mucho más costoso para los agentes que están en constante contacto con los usuarios. Por ejemplo, el trabajo del agente social se desarrolla en condiciones mucho más difíciles cuando debe visitar el domicilio de los locatarios con respecto a la situación en la que es él quien recibe a los usuarios en su oficina. El agente social está en su oficina, dispone de su escritorio, su teléfono, su computadora, y todo esto consolida su función. Es decir que su calificación está muy fuertemente instrumentada por un cierto número de objetos, el escritorio, el equipamiento, todo esto consolida la calificación del agente. Por el contrario, cuando el agente visita al locatario, está mucho más desprotegido, y su calificación está mucho más fragilizada. Es decir que se ve mucho más seguido sometido a la prueba de la crítica de los usuarios. Eso también se verifica para los dispositivos materiales, que como están cerca de los usuarios están todo el tiempo en riesgo de ser destruidos.

En el caso del agente social, por ejemplo, la dirección de la oficina decidió darle una gran valija con formularios, tarjetas de visita, etc., para que quede bien establecido que se trata de un representante de la Oficina y por lo tanto, con poder de negociación. Es importante ver que la calificación de una persona puede estar más o menos instrumentada por objetos.

También hay que ver que la multiplicación de los visitas a domicilio supone flexibilizar los horarios administrativos. Esto es otra ilustración del hecho de que el acercamiento a los usuarios fragiliza los dispositivos institucionales. Cuando el agente de su oficina, puede cerrarla cuando termina su horario; cuando están cerca de los usuarios, en primer lugar, para encontrarlos en su casa debe visitarlos fuera del horario de trabajo. También, si el agente está en las instalaciones, y alguien le pide que haga algo es mucho más difícil para el agente poder rehusarse diciendo que su horario de trabajo ya terminó. Las reglas institucionales, por lo tanto, son

fragilizadas por la proximidad incrementada de los usuarios.

Los agentes deben negociar constantemente su calificación. Por ejemplo, para el técnico-comercial, los usuarios pueden dudar entre varias calificaciones posibles. Pueden tratarlo como a un encargado, lo que se ve facilitado porque los técnico-comerciales han reemplazado a los encargados, y también porque, con frecuencia, vive en las instalaciones. Por ejemplo, si hay una suciedad, una caca de perro, en la entrada de un edificio, el locatario va a pedir al técnico-comercial que la limpie. El técnico-comercial dirá: “No, no es mi trabajo, tengo que llamar a la empresa para que mande una empleada de limpieza”. Es una posición muy difícil, puesto que si limpia todo, cambia las lamparitas y hace todas las reparaciones menores, en ese momento se vuelve a convertir en un encargado; si, por el contrario, es demasiado rígido, no conseguirá entenderse con los locatarios. Es decir que debe tener muy importantes aptitudes para el compromiso. Esto se traduce muy simplemente por su ropa; por ejemplo, se pone una corbata. Los locatarios también le preguntan en qué es *comercial*.

Este es un ejemplo del difícil compromiso entre una ciudad mercantil y una ciudad doméstica. Un encargado de edificio es un ser de la ciudad doméstica, mientras que un técnico-comercial es un ser de la ciudad industrial o comercial. Cuando les dice a los locatarios que es un *técnico-comercial*, éstos no entienden, porque tienen una visión completamente diferente de lo técnico y comercial. Este difícil compromiso se muestra también en el momento de la incorporación. Cuando la empresa pone un anuncio en el que solicita un técnico-comercial se presenta toda una serie de personas habituadas al trabajo técnico-comercial, pero, por ejemplo para la venta de automóviles. Es decir que el técnico-comercial puede ser considerado como un encargado, como un empleado de comercio, como un técnico (esto está vinculado al hecho de disponer de instrumental informático). También tiene que tener conocimientos técnicos para la reparación de las viviendas y como técnico está más cerca de la ciudad industrial que de la mercantil. También puede ser considerado un vecino. Sobre todo cuando se le asigna una vivienda dentro de las instalaciones debe mantener relaciones de buena vecindad, por ejemplo, para evitar encontrar pinchados los neumáticos de su auto. Pero además tiene que cumplir una función de animador sociocultural. El asunto de los neumáticos pinchados es muy importante porque algunas veces las personas que tienen deudas con la Oficina pueden tener una fuerte carga de agresividad. Como animador sociocultural debe suavizar las relaciones con los locatarios. Por ejemplo, para las fiestas organiza el armado de un árbol de Navidad para los

niños. Puesto que uno de los problemas sociales de estos organismos es la cuestión de evitar la degradación de las instalaciones, hay toda una política de acciones de formación interna para los locatarios y sus hijos.

Es interesante constatar, por otra parte, que en un universo industrial, los niños son seres muy perturbadores. En primer lugar porque son muy movedizos, y porque tienen gustos muy cambiantes. Por ejemplo hay una historia en Francia sobre el Camembert. A los niños les empezó a gustar el Camembert en porciones, y el hecho de tener que producir Camembert en porciones provocó cambios considerables en la cadena de producción, con importantes inversiones materiales. Entonces, los gustos cambiantes de los niños son algo que perturba mucho al universo industrial que necesita estabilidad interna. Parece paradójico comprometer millones en inversión porque los chicos prefieren queso en porciones. En las viviendas sociales, los niños son elementos muy perturbadores y se trata, entonces, de “industrializarlos”, es decir educarlos para la limpieza, el orden, para que no estén constantemente entrando y saliendo de los edificios. Esto causa problemas en los dispositivos de entrada a los edificios. El organismo trató de colocar dispositivos de entrada con código, de acceso individualizado, pero los inquilinos con niños se opusieron a su implementación. Esos dispositivos codificados contaban con un intercomunicador, y los padres se oponían pues cada vez que el niño tocaba el timbre, tenían que ir a abrirle. Por esa razón quitaban los aparatos que la Oficina instalaba.

Como hemos podido ver, el técnico-comercial, por estar cerca de los locatarios, tiene que negociar continuamente su calificación. No tiene para nada un rol bien establecido, debe ajustar constantemente su calificación, y tiene que efectuar compromisos entre varios tipos de calificación potencialmente posibles.

Pasa lo mismo con el agente social, que pasa de una calificación de *social* cuando ayuda a los inquilinos a resolver sus problemas y por lo tanto se inscribe en una ciudad cívica y que, por el contrario, en otro momento, trata de que salden las deudas (vemos que la clasificación en una sola ciudad no es fácil de realizar). Parece que, por el hecho de ayudar a los locatarios, se integra a sus familias, por lo que podemos decir que tiene un rol doméstico, mientras que, cuando trata de conseguir el pago de las deudas, aplica reglas públicas generales. Por lo tanto, constantemente debe fluctuar entre ambos tipos de rol, lo que en general es muy difícil.

En este contexto la competencia de un agente se basa mucho en su capacidad para distinguir lo verdadero de lo falso y para determinar si los locatarios son de buena o mala fe, saber si cumplirán su palabra, y por lo tanto deberá desarrollar una importante capacidad de interpretar al otro.

Las competencias requeridas de los agentes son, como ven, mucho más importantes que antes, y por eso es muy difícil encontrar personal con la calificación adecuada. Por esta pluralidad de calificaciones, el organismo, de hecho, duda entre dos tipos de calificación: jóvenes bachilleres, lo que es coherente con esa denominación de técnico-comercial, o personas de más edad con importante experiencia personal, que han pasado a veces por largos períodos de desempleo, lo que les permite comprender mejor los problemas sociales de los inquilinos, pero también en algunos casos se necesita experiencia comercial.

Vemos aquí que se trata de un problema de duda entre dos tipos de grandeza. Los jóvenes bachilleres tenían a veces hasta dos años de universidad (lo que constituye un buen nivel según la referencia industrial) pero, por otro lado se pudo constatar que carecían de autoridad, que tenían dificultades para restablecer el orden en los edificios que les correspondían, e inclusive, que no pueden aguantar la situación. Por el contrario, las personas de más edad que habían tenido una vida más compleja, estaban menos formadas para la referencia industrial pero tenían mayor formación según la referencia doméstica. Uno de los problemas actuales del organismo es tener una política puramente industrial y mercantil, y por lo tanto no reconocer la importancia del universo doméstico en su actividad. En la Oficina se contratan especialmente jóvenes técnico-comerciales, pero estos jóvenes no aguantan mucho en el puesto y hay una rotación muy importante.

Hay todo un problema de regulación de la distancia del intermediario, entre los inquilinos y el organismo. Si el intermediario está demasiado cerca del locatario, será completamente “domesticado” por éste, de igual modo que los antiguos encargados, mientras que, si está demasiado lejos, habrá una forma de organización y de acción más industrial, y se perderá toda la complejidad de la relación vinculada a la proximidad con los inquilinos.

La cuestión de la distancia entre el técnico-comercial y los inquilinos plantea el problema de la naturaleza del compromiso entre lo industrial y lo doméstico. La política de la Oficina consistió en tratar de equipar al técnico-comercial para que tenga un fuerte componente industrial. La razón del aumento del nivel de calificación es el hecho de que estén equipados con computadoras. Entonces, en cierta forma, resulta que por medio de la computadora, la organización en su conjunto está cerca del técnico-comercial. La intención de la Oficina es lograr una descentralización muy grande, conservando al mismo tiempo fuertes lazos industriales. Me parece, sin embargo, que esta ambición no es realizable. Es decir que los agentes no pueden mantenerse puramente industriales cuando están sumergidos en el

universo doméstico de los locatarios. La consecuencia es que el Organismo ha realizado una especie de fuga hacia adelante de industrialización, poniendo en práctica nuevos indicadores elaborados permanentemente.

Por ejemplo se plantean problemas para la evaluación de la limpieza en los edificios. Esto es una constatación interesante, porque la evaluación de la limpieza en un universo doméstico es algo simple, el ama de casa sabe cuándo su casa está limpia o no, pero resulta interesante ver que la Oficina introdujo toda una serie de indicadores de limpieza. Por ejemplo, hay fichas con una lista de mediciones para verificar si una entrada está limpia. Por otra parte, el técnico-comercial debe observar constantemente el estado de limpieza, por lo que se pasea con los formularios en la mano, marcando la ficha para controlar la pulcritud del edificio. A veces deja algún papel, para constatar cuánto tiempo tardan en recogerlo.

Considero que esto muestra bien la racionalidad industrial es más universal. Cuando se aplica a un dispositivo con fuerte componente doméstico, lleva a aberraciones, y sería mucho más eficaz que se hubiera realizado un buen compromiso industrial-doméstico. Había un investigador en materia gestión que contaba que se había planteado un problema de la misma naturaleza con obreros que realizaban soldaduras desde hacía mucho tiempo en un taller, y que por lo tanto tenían un conocimiento íntimo de los lugares. Hubo una reorganización que industrializó el procedimiento de soldadura y comenzaron a hacer tonterías considerables, absurdos totales, y la conciencia de ese lugar fue completamente destruida.

En la parte anterior de esta exposición les he mostrado que el Organismo había tenido una doble política, por una parte descentralizar mucho su actividad, y por otra, estrechar la coordinación entre los agentes. Lo que quiero significar es que todas las acciones de los agentes están inscriptas ahora en una forma de medida común que permite comparar los agentes entre sí y tener una representación general de la organización. Por ejemplo, hay un agente que nos dijo: “Ahora, el 80% de mi actividad está informatizada”, lo que es característico de este momento de formalización, de racionalización de la actividad.

3. Las formas de evaluación de las personas

La consecuencia que voy a examinar ahora es que, en cuanto a los agentes, el método de evaluación del personal ha evolucionado mucho. Como ya lo indiqué, el personal es seleccionado con la ayuda de un

grafólogo. La grafología es un instrumento de utilización muy extendida para la selección de personal en Francia en la actualidad. No sé si pasa en la Argentina, pero en Francia es muy frecuente que las empresas contraten un gabinete de consultores grafológicos para seleccionar su personal. Las consultoras no incluyen psicoanalistas lacanianos (risas), pero a veces hay psicólogos que realizan los tests de evaluación de personal y también grafólogos solos. Hay consultoras que son polivalentes, y otras que solo hacen grafología. Hay todo un cambio en la organización de estas consultoras de selección de personal, incluyendo algunas que hacen astrología (risas). Una cosa es hacer astrología en forma privada, y otra si la hace una importante consultora de selección de personal.

La utilización de la grafología tiene su importancia. En el informe del que ya hablé, el profesor Gérard Lyon-Caën realizaba un vigoroso ataque contra esta metodología porque para él es necesario tener una concepción enteramente industrial de la contratación. Es decir que la empresa debía asignar a un puesto una codificación de manera que la información solicitada tenga una calidad única para todo el mundo, y pensaba que toda otra forma debía ser considerada ilegal. Esta posición me pareció muy rígida puesto que para muchos empleos no es fácil y hasta resulta imposible delinear un perfil de puesto en una forma industrial. Por eso me parece imposible declarar ilegal una incorporación realizada bajo otra forma. Pero el problema de la grafología plantea la cuestión de la intrusión en la vida privada de la gente en el momento de la incorporación, lo que considero algo muy importante.

El rol acrecentado de la utilización de la grafología está vinculado a la nueva forma de organización de las empresas, en particular a la declinación del peso de la coordinación industrial que hace que se dé más importancia a las aptitudes para las relaciones interpersonales. Por lo tanto las empresas buscan gente que tenga una cierta riqueza personal de forma de asegurar la armonía de la empresa y la capacidad de establecer relaciones interpersonales.

En el organismo que yo he estudiado la utilización de la grafología para la selección era algo un poco curioso, porque el Director era un ingeniero civil y a priori no estaba muy a favor de esta forma de selección. Al principio, nos dijo desconfiaba de esto, pero progresivamente se fue convenciendo de la eficacia de este método. Entonces, resulta bastante extraordinario que el método de selección de este organismo haya pasado de la forma de la Administración Pública a la utilización de la grafología.

Pienso que la idea consiste en incorporar personas muy abiertas, muy comunicativas. Efectivamente, responde muy bien a estos tests la gente

extravertida en distintos grados. Esto es algo que yo quería proponer para investigaciones futuras, el tipo de competencias detectadas por estos instrumentos de selección. Hay toda una cadena de tradiciones que se hace a partir de las características psicológicas del puesto de trabajo, y parece un tema muy interesante de investigación el estudio de esta cadena de tradiciones.

El reclutamiento fue difícil por la complejidad de la tarea de los agentes, en particular de los técnico-comerciales y los jefes de las agencias locales; ya he indicado que los criterios de selección son cada vez más difíciles de fijar de manera precisa.

La empresa ha instaurado puestos de trabajo y razona en términos de puestos de trabajo mientras que anteriormente razonaba en términos de categorías, es decir que mientras las categorías originaban una carrera a largo plazo para los individuos, el puesto de trabajo permite mediciones a corto plazo. Es posible sobre todo por la implantación de contratos de objetivos, que ahora son muy utilizados por las empresas francesas y también por la Administración. Cada año se acuerda un contrato entre el personal jerárquico y sus subordinados.

Lo que es interesante estudiar sobre estos contratos de objetivos es el tipo de reglas que se establecen, puesto que claramente es muy difícil prever todos los acontecimientos que podrán presentarse en el transcurso del año que dura el contrato de objetivos, y por lo tanto se presenta el problema de tomar en cuenta los intereses. Y en ese caso, la empresa tiene una política que no está clara. Por ejemplo, un agente de maestranza solicita realizar menos tareas suplementarias porque tiene dificultades para cumplir con su contrato de objetivos, y en ese momento se le dirá que no es razonable. Esta situación se produce porque la empresa no acepta el hecho de que existen muchas convenciones de coordinación. La empresa considera que tiene una racionalidad completa, con una dimensión única, pero esa posición es insostenible. También hay muchos desfasajes que no se han pensado bien, que no son comprendidos, y que son indispensables para tener un funcionamiento razonable.

Por lo tanto no era posible establecer reglas que fueran completas. Justamente era necesario el ajuste progresivo a situaciones específicas. Por ser un ingeniero muy riguroso, en el comienzo el Director quería llevar este enfoque hasta el extremo y consideraba que estos eran buenos instrumentos.

En este contrato de objetivos implica favorecer el cumplimiento de objetivos cuantificables y medibles, por lo que la actividad de cada agente se pone en forma de datos numéricos. Se ve muy bien que esa puesta en

forma es muy coherente con la naturaleza industrial, y, por el contrario, aplasta completamente todo componente doméstico. Los agentes cuestionan la calidad de la medición. Por ejemplo, el agente de recepción consideraba que lo que realmente importaba de su trabajo era hacer que el inquilino se quedara tranquilo luego de firmar su contrato de alquiler. Pensaba, entonces, que era parte importante de su trabajo escuchar con respeto a los locatarios, conocerlos por su nombre y estar a disposición de los que tuvieran dificultades. Esta es una clara denuncia de lo industrial a partir de lo doméstico. En nuestro programa de investigación, en el fondo, tenemos en particular como objetivo, dar un carácter general al componente doméstico, puesto que el componente industrial de la actividad es considerado mucho más naturalmente general por la mayoría de las personas, porque se expresa en formas numéricas, que son la forma más universal de expresión, y consideramos que es importante mostrar el carácter no universal de esta forma de racionalidad, y por lo tanto resulta importante estudiar situaciones en que se confrontan estas dos formas de racionalidad.

Claramente, este tipo de denuncia de lo industrial por el mundo doméstico no siempre es justificable. Esto comprende el carácter incommensurable de las dos ciudades.

Esta multiplicación de instrumentos de evaluación causó una tensión muy fuerte a los agentes. Antes, los agentes estaban muy poco sometidos a pruebas en justicia, ni por parte de los locatarios, puesto que estaban lejos de ellos, ni por parte del responsable del organismo, ya que su valor estaba basado en su categoría laboral, ligado a un concurso de ingreso con reglas de promoción. En esta situación hubo una multiplicación considerable de las pruebas a las que se vieron sometidos los agentes. Ahora son constantemente evaluados, están sometidos a la vez a la crítica potencial de los inquilinos y a la crítica potencial de la dirección. Esto crea una gran incertidumbre para los agentes, lo que se traduce por una importante rotación. Esto está vinculado también al hecho de que el organismo no cuenta con fondos suficientes para remunerar adecuadamente al personal.

Aquí se da una situación muy compleja en la que los agentes han sido muy capacitados; el carácter muy moderno del equipamiento les da una calificación industrial elevada y por lo tanto tienen muchas posibilidades de encontrar un trabajo mejor remunerado en el exterior. Además, esta forma de pensar está favorecida por la difusión de la racionalidad mercantil en el organismo, porque los trabajadores se vieron incitados en ese momento a desarrollar esta racionalidad mercantil y a considerar que si podían encontrar un puesto mejor pago en el mercado, debían aprovechar la

oportunidad. Por lo tanto, en cierta manera esta rotación importante no es más que la consecuencia lógica de la nueva política del organismo. Resulta muy costosa para la oficina, pero lo que es interesante es que produce un proceso sin fin de racionalización, porque cuanto más nuevos son los agentes, más alta es la rotación, y de esa forma, cada vez más los instrumentos de la Oficina tienen que poder ser comprendidos por cualquier agente, por más nuevo que sea dentro de la organización, por lo tanto es necesario que todas las tareas estén completamente formalizadas. El aumento de la rotación conduce a una profundización de la tendencia a la racionalización total, mientras que la aceptación de una situación de racionalidad limitada llevaría a una política más modesta a nivel de los instrumentos formalizados y, por el contrario, a prestar más atención a una cierta estabilidad de los agentes, para mantener lazos de confianza, para que todos los acontecimientos -que necesariamente no pueden ser previstos por los instrumentos- puedan ser manejados por otras formas de coordinación.

El último instrumento implementado es el sistema de facturación interna, del que ya les hablé, que obliga a cada agente a replantearse sus relaciones con sus colegas en términos de relaciones proveedor-cliente, y a evaluar los beneficios o pérdidas que pueda aparejar cada transacción. Por ejemplo, hay gente que dice: “Si se nos pide un pequeño favor, hay que facturar. Esto quiere decir que la respuesta al pedido que antes se hacía ‘¿Me puede dar esta información enseguida?’ ahora es ‘No, no es posible, esto le va a costar tanto’. No hay más colaboración entre los servicios. Antes se ayudaba; fácilmente se decía ‘Si tiene un problema, lo voy a ayudar’, y ahora la gente se pelea”. Esto es otro buen ejemplo de denuncia de lo mercantil desde lo doméstico.

4. Cómo formular las observaciones en el modelo

Ya he presentado durante esta exposición, cómo este tipo de observación podía hacerse a través del instrumental del que ya hablamos, y ahora quisiera avanzar con un poco más de precisión en las formas de pasar de las observaciones al modelo. Les voy a mostrar una transparencia, me voy a poner más industrial. Ya les mostré esta transparencia (ver p.39), cuando vimos qué eran las disputas en justicia. En ese momento nos habíamos concentrado en especial en la columna de la izquierda que mostraba las diferentes situaciones en las que un agente critica a otro. Ahora miraremos más particularmente la columna de la derecha que permite observar los dispositivos de acuerdo, es decir, aquellos que permiten restablecer el acuerdo. Estos dispositivos de acuerdo son, de

hecho, muy variados. Según la situación, por ejemplo en la primera línea, lo que se activa es un dispositivo técnico, como por ejemplo en el caso en que un inquilino tiene un problema y en ese momento se activa el radiollamada. Se considera que el radiollamada es un medio que tiene un agente para movilizar a otro cuando el primero tiene críticas para expresar, lo que constituye una forma de disputa en justicia; tiene un problema a resolver, y para resolverlo debe movilizar a otros agentes, y para que esta movilización sea efectiva, necesita instrumentos. Entonces la radiollamada es un dispositivo técnico que le permite a un agente movilizar a otros.

Del mismo modo, como en la segunda línea, si un nuevo locatario se queja del estado de la vivienda que se le ofrece, el agente técnico-comercial llama a Jean-Baptiste, persona con un “contrato de solidaridad” (especie de pasantía a través del seguro de desempleo, n. de la t.), que está bajo sus órdenes. Les voy a explicar las razones de esta formulación un poco curiosa. Hay una movilización de las personas a través de sus calificaciones. Hay tareas que están previstas en la calificación de ciertas personas, porque se puede dar que algunas personas movilicen a otras en el marco de esas tareas. En este caso he mantenido el “Jean-Baptiste” porque ese era el nombre que nos dieron en la entrevista, para mostrar bien que la calificación no era sólo en términos de puesto industrial, sino que la movilización de la persona tenía también un carácter doméstico: llaman al agente por su nombre de pila.

Lo mismo sucede con los horarios de trabajo que se activan en ocasión de la disputa por la suciedad de las partes comunes. Es el tercer tipo de problema. Creo que ya les conté esta historia. La encargada de la limpieza había sido criticada porque las partes comunes del edificio estaban sucias y ella había invocado su horario de trabajo, diciendo que la suciedad se había producido luego de la finalización de su turno. El horario de trabajo es también un medio, una manera que tiene un agente de movilizar a otro para hacer una tarea. Puedo exigir a tal persona que realice tal o cual trabajo durante su horario. Es interesante cuando se da una contradicción entre varios instrumentos, porque allí, como ya dije, en el contrato de objetivos se había previsto que una persona mantuviera limpias las partes comunes, y por lo tanto, el técnico-comercial retrucó a la empleada de mastranza que tenía que respetar esos objetivos. Las disputas se vuelven mucho más complicadas cuando hay varios instrumentos que son incoherentes.

4.1. Los dispositivos de acuerdo

Estos dispositivos de acuerdo son dispositivos que permiten zanjar, regularizar, solucionar las disputas. Cuando digo son instrumentos que

permiten que un agente movilice a otro, utilizo una formulación funcional, mientras que la movilización es generalmente una forma de cuestionamiento crítico con respecto a otro actor. Cuando, por ejemplo, movilizo a un actor basándome en su horario de trabajo, siempre queda la posibilidad de que éste cuestione la movilización. Consideraremos que la dinámica de las interrelaciones está constituida por esta cadena de interrogaciones críticas, que las convenciones tratan de pacificar transformándolas en relaciones funcionales, relaciones guiadas por reglas y objetos que las personas ya no cuestionen. Pero en toda situación siempre está presente la posibilidad de cuestionamiento.

Podemos hacer una lista de los dispositivos de acuerdo que son utilizados para la coordinación de los agentes. He tomado una interacción muy local, es un técnico-comercial que hace una especie de recorrido de las instalaciones. Marqué todas las situaciones en las que fue sometido a la crítica de alguien, de un inquilino, o en las que encontraba algo que funcionaba mal, y señalé todos los dispositivos de acuerdo que ponía en marcha para tratar de resolver estos problemas. Entonces pueden ver que es una observación muy limitada sobre media hora de trabajo de un agente. Y aún en esa escasa media hora es posible ver que hay muchos dispositivos que son activados.

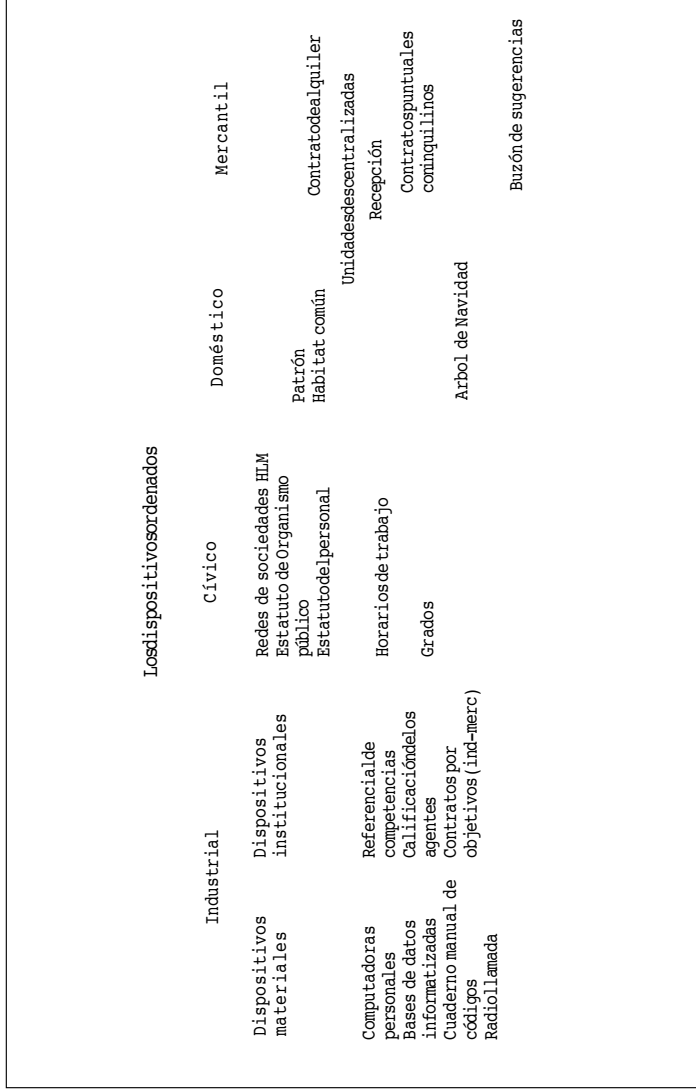
- Los dispositivos de acuerdo
- Radiollamada
 - Calificación de un agente
 - Horario de trabajo
 - Recepción
 - Red de sociedades HLM
 - Contratos de mantenimiento
 - Contratos de alquiler
 - Habitat común
 - Buzón de sugerencias
 - Base de datos informatizada
 - Computadora personal
 - PRT
 - Estatuto de Organismo público
 - Estatuto del personal
 - Contratos por objetivos
 - Pericia
 - Patrón

Esta lista de dispositivos puede parecer realmente rara, como un inventario a la Prévert, porque hay a la vez dispositivos técnicos, horarios

de trabajo, teléfonos... La compañía telefónica puede ser considerada un dispositivo de coordinación porque para solucionar los problemas, a menudo se recurre al teléfono para comunicarse con un agente o para movilizar a otro. Por lo tanto la red telefónica tiene una función de coordinación del mismo tipo, por ejemplo, que un contrato. Hay también un buzón de sugerencias, que es el instrumento que permite a los locatarios realizar críticas con respecto a la Oficina. Está además el contrato de objetivos, etc.

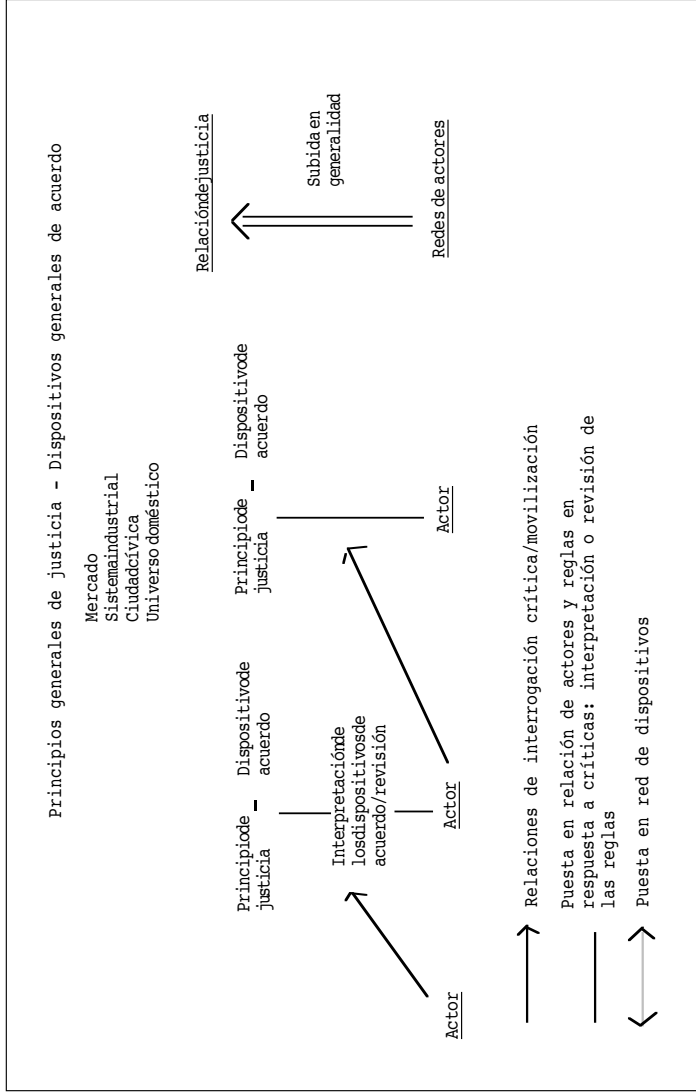
Claramente es necesario tratar de ordenar la lista de dispositivos de acuerdo. En este cuadro lo he hecho, distinguiendo, por una parte, las diferentes ciudades a las que pertenecían los distintos dispositivos, cuando se nota que cierto dispositivo tiene más que ver con la ciudad industrial, la doméstica, la cívica o la mercantil. En la ciudad industrial he distinguido los dispositivos materiales y los institucionales, pero es necesario señalar que frecuentemente estos dispositivos están muy articulados unos con otros. Para hacer funcionar una computadora se requiere toda una serie de códigos, etc.

Hay dispositivos que son compromisos entre varias ciudades. Por ejemplo, señalé la recepción, que es el lugar en que los locatarios pueden ir a ver a los técnicos comerciales. Este lugar de recepción está en posición intermedia entre la ciudad mercantil y la ciudad doméstica. La política de la Oficina está destinada a instrumentar la ciudad mercantil, es decir a articular una relación con el cliente, pero podemos decir que es también un dispositivo doméstico que acerca a las personas. El hecho de que las unidades estén descentralizadas, en términos de dispositivo permite modificar las formas de coordinación entre los actores y también considero que sirve de intermediario entre lo doméstico y lo mercantil. Del mismo modo, a los contratos por objetivos no podía incluirlos en esta columna porque estaban demasiado separados pero indiqué que se trataba de un dispositivo intermedio entre lo industrial y lo mercantil, porque el objetivo de cada agente está inscripto en un dispositivo de objetivos coherentes para todo el organismo (el objetivo de un ejecutivo tiene que ser coherente con los objetivos de sus subordinados), y en este sentido es un dispositivo industrial, pero al mismo tiempo es un contrato que puede ser denunciado por ambos actores, lo cual le da una forma mercantil. Como dispositivo cívico marqué la red de organismos HLM, que tiene un rol muy importante en las disputas que figuran en la lista, como en el caso de una inquilina que tenía que irse de la vivienda en forma precipitada. Se trataba de una mujer cuyo marido acababa de suicidarse. Menciono este triste detalle porque instrumentaba fuertemente el componente doméstico. Esta persona quería



abandonar su vivienda muy rápidamente y esto fue posible porque se pudo conseguir otra vivienda gracias a la gran extensión de la red de HLM en todo el territorio francés.

Se puede esquematizar la manera en que analizaremos las relaciones en la Oficina a partir de este gráfico.



Las flechas que estoy indicando son relaciones de crítica de un actor con respecto a otro; son relaciones de movilización crítica o de denuncia de otro actor. Esta flecha significa que este actor tiene una relación de interrogación crítica con ese otro. Estas interrogaciones críticas constituyen la dinámica de nuestro modelo. Para resolver sus desacuerdos, las personas se refieren a un principio de justicia y este principio de justicia está instrumentado por los dispositivos de acuerdo que ya vimos. Pueden ver que la disputa entre estos dos actores es mediatizada por el dispositivo de acuerdo, y cada uno de los dispositivos de acuerdo está vinculado con un principio de justicia. Puede haber una difusión horizontal de las disputas, es decir que el actor que es criticado puede devolver la crítica, ya sea hacia el primer actor o sobre otro. Por ejemplo, algunos agentes sociales fueron criticados porque había una cantidad de alquileres impagos que resultaba superior a la que estaba especificada en su contrato de objetivos. Estos remitieron la crítica al servicio encargado de cobrar estas deudas. Es decir que se puede dar una difusión horizontal de las disputas que, a priori, no tiene fin.

También existe una dimensión vertical, que es lo que podemos llamar una “*subida en generalidad*” y en ese momento la disputa es sometida a instrumentos de juicio cada vez más rigurosos y generales. Lo mismo sucede en los procesos judiciales, en los que se va pasando por tribunales de diferentes instancias. El problema es que esta subida en generalidad puede ser muy costosa y muy difícil, por lo que hay que encontrar un equilibrio, que permita quedarse en lo que es llamado “nivel de las redes de actores” en las cuales, entre los actores, hay interrelación que no están sometidas a pruebas de justicia demasiado fuertes. Esto permite un gran dinamismo de la actividad. Los actores solucionan rápidamente sus desacuerdos, hacen arreglos locales, y la actividad es muy ágil. Por el contrario hay momentos en que no se alcanza acuerdo, y allí el proceso de acción es interrumpido y se da una subida en justicia. Se detiene la acción para analizar un procedimiento correctamente.

Para las empresas hay un problema muy delicado de regulación en esta dimensión vertical, entre la red de actores y las relaciones en justicia. Y quizá uno de los problemas de nuestra empresa es que quiere tener al mismo tiempo una coordinación muy descentralizada, lo que quiere decir que funcionaría sobre una red de actores, con instrumentos de medición de justicia muy rigurosos. Y por lo tanto trata de situarse en las dos extremidades de esta dimensión vertical.

A nivel de la red de actores, la diferencia entre las ciudades no es muy grande. Como la prueba de justicia no se lleva al extremo la pertenencia de los instrumentos a una u otra de las ciudades no es vital. Se constituyen reglas locales, hay muchos compromisos, y las diferentes ciudades no se

pueden delimitar de manera muy precisa. Sería un error del investigador el codificar demasiado las diferentes ciudades en estas situaciones. Por el contrario, cuanto más se sube en generalidad, mejor definidos deben estar los instrumentos de justificación y es allí donde aparecen las justificaciones mercantiles, industriales, cívicas o domésticas. Y nuevamente, el problema de nuestro organismo parece ser que trata de tener una actividad como instrumento general de evaluación pero según una dimensión única. Se considera que todas las mediciones están codificadas.

4.2. Cómo caracterizar un régimen de coordinación*

Caracterización de un régimen de coordinación

- * Forma de racionalidad de los actores: principios generales de justicia a los que se refieren
- * Dispositivos de acuerdo asociados
- * Relaciones de las personas con los dispositivos de acuerdo
 - ¿qué actores están dotados de capacidad crítica?
 - relaciones de crítica o de movilización
 - capacidad de interpretación y revisión de las reglas
- * Coordinación vertical/coordinación horizontal
 - relación de justicia/acción descentralizada
 - dispositivos jerarquizados/redes heterogéneas

Esta transparencia muestra cómo es posible caracterizar un régimen de coordinación. El objetivo es disponer de un instrumento de análisis que permita comparar varias formas de coordinación. Entonces debemos saber cuáles son las características a destacar para dar cuenta de una forma de coordinación:

1. La primera característica importante es la *forma de racionalidad de los actores*, es decir el principio general de justicia al que se refieren. ¿Realizan los actores un cálculo exclusivamente mercantil? ¿Pertenece su forma de resolver los problemas a la ciudad industrial? Etcétera.
2. La segunda característica importante son los *dispositivos de acuerdo asociados a esa racionalidad*, porque -quiero recordarles- no sólo hay principios de justicia, sino que estos principios están instrumentados por dispositivos, por ejemplo contratos, equipamiento material, oficinas donde pueden expresarse opiniones, etc. En principio los dispositivos de coordinación son coherentes con las formas de racionalidad.
3. La tercera característica a considerar es la *relación de las personas con los dispositivos de acuerdo*. Primera cosa a considerar: cuáles son los

actores dotados de capacidad crítica, por ejemplo, en nuestro organismo de viviendas económicas, en el período de la gestión administrativa, podríamos decir que los locatarios tenían poca capacidad de crítica. También hay situaciones de asalariados en empresas en las que se puede decir que no tienen ninguna posibilidad de ejercer la crítica. Entonces, para caracterizar un régimen de coordinación es necesario reconocer a los actores dotados de capacidad crítica. Después hay que distinguir si las relaciones son de *crítica* o de *movilización*. La diferencia entre estas dos formas de relación es que la relación de movilización es considerada como más funcional, es decir que los instrumentos para entrar en relación son poco cuestionados. La tercera cosa importante es, entonces, la *capacidad para la interpretación y revisión de las reglas*, es decir el hecho de que los individuos posean un amplio espacio para interpretar las reglas y para revisarlas. Todo esto caracteriza a las relaciones entre las personas y las reglas.

4. La cuarta gran característica importante es la *oposición entre coordinación vertical y coordinación horizontal*; si ustedes recuerdan nuestro esquema, el tema es si nos situamos en lo alto del esquema, es decir en las relaciones de justicia, o por el contrario nos situamos en la parte baja del esquema, es decir en un espacio en que las acciones no tienen necesidad de ser justificadas de una manera muy precisa. En relación con esta coordinación vertical y horizontal, los dispositivos de coordinación serán jerarquizados, lo que permite saltar hacia la justicia, o heterogéneos, que hacen un compromiso entre distintos principios de justicia.

Sobre esta base podemos caracterizar comparativamente el modelo anterior y el modelo actual de nuestro organismo.

	<u>Modelo anterior</u>	<u>Modelo actual</u>
Forma de racionalidad de los actores	Cívica Doméstica	Mercantil Industrial
Dispositivos de acuerdo asociados	Status Reglas públicas Grados Subvenciones (reducción de las desigualdades)	Calificación de los agentes Microinformática Contratos Unidades descentralizadas Facturación interna Beneficios
Relaciones de las personas con los dispositivos de acuerdo		
· Actores dotados de capacidad crítica	La jerarquía	Los inquilinos Los clientes La jerarquía
· Relaciones de crítica o movilización	Movilización	Crítica y movilización
· Capacidad de interpretación y revisión de las reglas	Débil	Elevada
Coordinación vertical/ coordinación horizontal	Vertical: relaciones de justicia dispositivos jerarquizados	Horizontal: arreglos local acción preventiva, redes heterogéneas

Podemos considerar que en el modelo anterior la *forma de racionalidad de los actores* era esencialmente cívica y doméstica, mientras que en el modelo actual es mercantil e industrial. En cuanto a los *dispositivos de coordinación asociados*; en el modelo anterior eran esencialmente el status, las reglas públicas, la categoría de los agentes y los subsidios públicos. En el modelo actual la calificación de los agentes, la microinformática, los contratos, las unidades descentralizadas, la facturación interna. Tercera cosa, la *relación entre las personas y las reglas*, o sea, quienes son los actores dotados de capacidad de crítica. En el modelo anterior podemos decir que era esencialmente el personal jerárquico, mientras que en el modelo actual son los inquilinos, los clientes, y también la jerarquía. En el modelo actual hay muchos más agentes dotados de capacidad crítica. Podemos decir que en el modelo anterior eran relaciones de movilización, o sea que las reglas eran poco cuestionadas y, en cambio, en el modelo actual, las reglas son a la vez de crítica y movilización. La capacidad de

interpretación y revisión de las reglas era muy débil en el modelo anterior y es bastante elevada en el modelo actual porque los agentes tienen muchas posibilidades de modificar, por ejemplo, los sistemas informáticos, las reglas en general.

En el modelo anterior había una coordinación vertical de las relaciones de justicia, con dispositivos fuertemente jerarquizados, pero en el modelo actual se trata más bien de una coordinación horizontal porque hay muchos agentes que están próximos a los usuarios. Pero justamente -como ya lo indiqué- el problema del organismo es tener a la vez una coordinación horizontal, es decir con agentes próximos a los usuarios y una coordinación vertical, es decir, de acciones fuertemente controladas por las reglas.

Se puede deducir de esto cuáles son las competencias que se requieren de los actores en los distintos regímenes de coordinación. El primer tipo de competencia se refiere a las capacidades de argumentación en el marco de los principios de justicia, es decir que en todo tipo de coordinación se le pide a los actores la capacidad de razonar en el marco del principio de justicia dominante. En el modelo anterior las cualidades esenciales eran cualidades jurídicas; los agentes tenían en su mayoría una formación jurídica y estaban dotados del sentido de servicio social. En el modelo actual se trata más bien de características comerciales, de estar disponible para los clientes, y también una capacidad mercantil para traducir todas las acciones en valores monetarios, esto último ligado a la introducción de la facturación interna. Entre las capacidades para utilizar los dispositivos de acuerdo, en el modelo actual se requiere capacidad para establecer contratos, lo que corresponde a la ciudad mercantil y una calificación técnica que corresponde a la ciudad industrial. Si vamos ahora a las relaciones entre las personas y las reglas, en el modelo anterior lo que se pedía con mayor intensidad era vocación para el servicio público, es decir, regularidad en la aplicación de las reglas, mientras que en el modelo actual se pide más una capacidad crítica para los actores y dinamismo para la acción.

Podríamos pasar más tiempo con esto, pero sólo quería mostrar cómo es posible sintetizar todas las observaciones que pueden hacerse sobre una organización, haciendo un *análisis comparativo de las formas de coordinación* deduciendo de ellas las distintas competencias que se requieren de las personas según la forma de coordinación. Así pueden deducirse las calificaciones solicitadas para la incorporación y, por lo tanto, los problemas que eventualmente pueden plantearse en el mercado de trabajo. Para cada régimen de coordinación, es importante poder asociar las competencias específicas requeridas de los actores. Es interesante para el

estudio de los regímenes de coordinación el poder reubicar estas competencias en un conjunto más amplio. Vamos a dejar aquí el estudio de este organismo de viviendas económicas. Presentando este estudio yo quería mostrar cómo podemos aplicar nuestro modelo de análisis para el estudio de una organización.

Preguntas y comentarios

Descripción de la investigación

- *¿En qué consistió la investigación que se realizó en el Organismo sobre el que se dio este ejemplo?*

- Esta investigación fue financiada por el Comisariato del Plan en el marco de un programa de modernización del servicio público. Es un programa que se desarrolló mucho en Francia en los últimos años por razones que Vds. comprenderán. Hay muchas investigaciones sobre este tema y nos habíamos propuesto tomar el ejemplo de este organismo para ilustrar una propuesta de modernización de un servicio público. Este organismo nos interesaba porque tenía un enfoque un poco caricaturesco. Para el investigador es a veces preferible tomar situaciones en las que los rasgos estén claramente dibujados, porque las cosas le resultan más visibles, es casi como una situación de laboratorio. Es un caso de libro de texto a escala real, porque el Director intentó montar una empresa "pura". No éramos consultores de la empresa puesto que estábamos financiados por el Comisariato del Plan, lo que nos daba una cierta libertad frente a la empresa. Cuando comenzamos a hacer entrevistas a nivel de la dirección, nos expusieron los principios generales de acción, lo que resultaba interesante, porque permite ver la forma en que una Dirección de Empresa explícita y justifica su acción. En las primeras entrevistas se puso el acento en el rol de facturación interna, que les parecía lo más moderno de lo que se había implementado. Pero luego se dieron cuenta que estaba menos desarrollado de lo que pensaban. Después de estas entrevistas con la Dirección comenzamos a visitar las Agencias locales porque lo que nos interesaba más era ver a los agentes que estaban en relación más directa con los usuarios. Nuestro método consistía en observar las interacciones locales y ver cómo en éstas intervienen instrumentos generales de coordinación. Entonces, lo que nos interesa es desplegar una pequeña interacción local para poder ver todos los instrumentos generales que se implementan en esta interacción local. Era la lista de dispositivos que les mostré. Había dos tipos de entrevistas. En algunas interrogábamos a las personas sobre la naturaleza

de su actividad, y en otras seguíamos a un agente en su trabajo de campo. La lista de disputa en justicia que les di surgió del seguimiento de un técnico-comercial durante su recorrida matinal de las instalaciones. Allí analizamos los problemas que encontraba y la forma en que los solucionaba. Este método permite ver que, para que una actividad funcione, es necesario que se resuelva una multitud de pequeños problemas, aunque sea a un nivel de actividad muy modesto, y que la solución de estos problemas requiere la utilización de instrumentos generales. Para los problemas muy complejos, ya que el agente debe controlar el nivel de generalidad en el que se va a situar (por medio de un arreglo local o al contrario, por una subida en justicia), y también elegir el tipo de instrumento que activará, su autoridad personal, un contrato, un equipo industrial, etc. Luego de ello formalizamos (lo que mostraré la próxima vez si no alcanzo hoy), la síntesis de nuestras observaciones en la confrontación del régimen de coordinación anterior del organismo y el actual.

Trabajaban dos personas, una investigadora del Centro, Emmanuelle Marchal y yo mismo. Hacía mucho tiempo que yo no hacía trabajo de campo y me encantó volver a hacerlo, y trabajamos casi un año, pero con dedicación muy parcial, entre otras muchas actividades. El hecho de que se haya prolongado fue algo muy importante para madurar mejor la comprensión del organismo. Este último facilitó mucho nuestro trabajo, las entrevistas; al principio era perfecto. El primer informe que les presentamos los puso muy contentos, porque ponía el acento sobre todos los dispositivos de coordinación que había implementado. Pero luego de este primer informe fuimos a entrevistar a todas las personas que se habían retirado del organismo después de un cierto tiempo. Es decir que durante el primer período estábamos inmersos en un universo muy unificado, pero como había habido una importante rotación en el organismo, había una especie de empresa exterior formada por todas las personas que se habían ido durante ese tiempo, y de ellas recogimos muchas críticas. Lo que es difícil e importante en este caso es la posición del investigador, porque es difícil mantener una posición puramente objetiva. De cierta manera, si uno quiere ser muy claro, tiene que optar por seguir a uno de los actores, a uno de los responsables de la empresa o a otra persona, uno de los inquilinos, pero esto da una visión muy parcial. Nos esforzamos por presentar el contraste entre las diferentes formas de racionalidad, tratando de no tomar partido por los que criticaban la fuerte racionalización del organismo. Se comprende bien, como investigador, por ejemplo cuando un investigador no tiene demasiadas publicaciones, se responde que no es cuestión de cantidad sino de calidad, o sea que no hay racionalidad universal. Era importante tener

una simpatía repartida entre las diferentes ciudades, y tratar de clarificar las argumentaciones pertenecientes a las diferentes ciudades. Por el momento estamos preparando el informe final, pero las relaciones con la empresa se deterioraron mucho. Por ejemplo, una anécdota. En el momento del problema del derrumbe de un estadio de fútbol (no sé si conocen el hecho, se cayó una parte de las gradas) durante una final del campeonato, entre Ajaccio (Córcega) y Marsella. Se había sorteado en qué estadio se jugaría el partido una semana antes de la final, y le tocó a Ajaccio, cuyo estadio es muy pequeño. En una semana se movilizó toda Córcega para construir tribunas que aumentaran la capacidad. Una empresa que ya había construido tribunas para las Olimpiadas en una semana duplicó la capacidad del estadio. Hubo durante el partido una gran excitación y en ese momento se desplomó una tribuna, causando, creo, más de cien muertos. Nos dimos cuenta luego de que se produjo una subida en justicia, porque en ese caso no se había respetado ninguna reglamentación. Lo que es interesante es que el dispositivo de montaje de las gradas era compuesto: había dos formas de andamios que estaban unidos por piezas que los mantenían juntos, lo que fragilizaba mucho la estructura. Además del problema de la estructura había otro, de pasaje de lo general a lo particular, porque la estructura es general, y hay que adaptarla a un campo específico, a los declives del terreno, y a los sistemas de unión, que son muy importantes. Es el mismo problema del técnico-comercial que trata de adaptar reglas generales a los inquilinos particulares. Aquí las uniones estuvieron muy mal hechas, y muy a las apuradas, y todo se derrumbó causando una tragedia impresionante. Este era el período en que habíamos criticado un poco a la empresa porque encontrábamos que tenía una racionalización demasiado exagerada de la actividad, y entonces el Director le dijo a su asistente “Telefonee a Eymard y dígame que la racionalidad tiene cosas buenas”. Era una forma de decirnos que tenía razón en implementar procedimientos muy rigurosos para la evaluación de los agentes. Espero que mejoremos nuestra relación, pero de cualquier modo me estoy esforzando por presentar el informe final de una manera muy científica, con muchos nombres de japoneses, Aoki, etc., no tanto para que no lo entienda sino para que vea que es una cosa bien instrumentada.

Cuando presentamos este trabajo en el Seminario del Comisariato del Plan nos preguntaron si, a fin de cuentas, mejoraron los servicios a los inquilinos. Esto no es una pregunta simple, porque depende del instrumento de medición, del dispositivo en que uno se coloque. El primer dispositivo es colocarse del lado de los locatarios, por lo tanto en un dispositivo

doméstico, y hacer una medición sobre si la reputación del Organismo entre los inquilinos había cambiado....

IV. Modelos de empresa: un enfoque "mesoeconómico"

Ahora voy a intentar un enfoque más macroeconómico para ver cómo podemos aplicar el modelo para un análisis del conjunto de las empresas. Por lo tanto voy a orientarme ahora hacia una perspectiva no macroeconómica sino mesoeconómica para ver en qué medida un instrumento de análisis puede actuar para aportar nuevas formas de reflexión en relación con el modelo macroeconómico habitual y con relación a los análisis microeconómicos habituales.

1. Diversidad de empresas, pluralidad de formas de coordinación

Como punto de partida se puede tomar el hecho de la gran variedad de empresas. Si uno no se queda con la representación de la economía de los agregados macroeconómicos, todo observador se ve confrontado a la gran variedad de empresas. ¿Qué tienen en común una pequeña empresa familiar de una zona rural, especializada, por ejemplo, en el vestido, y una poderosa fábrica que produce material aeronáutico? Existen por cierto nomenclaturas de la actividad económica, establecidas por los estadísticos para agrupar las empresas; todo el problema consiste en saber bajo qué lógica se establecieron estos agrupamientos de la actividad económica. ¿Cómo, con qué criterio, se reúnen en un mismo grupo diferentes empresas? ¿Con qué criterio vamos a considerar que una empresa es equivalente a otra? Hay varios tipos de respuestas para esta pregunta y ustedes comprenden que la cuestión es muy importante, porque después, si se manipulan agregados macroeconómicos, los resultados que obtengamos dependerán mucho de la manera en que hayamos constituido cada una de las actividades.

Quiero decir en primer lugar que, en el marco de la teoría del mercado, esta pregunta no es pertinente, porque puede haber una gran variedad de productos, pero cada producto corresponde a un mercado y por lo tanto la variedad de empresas corresponde a la variedad de productos, pero lo que

* Desgrabación y traducción de la sesión del 4/12/92 efectuada en el Auditorio de Subterráneos de Buenos Aires.

es importante es que los procedimientos de cálculo de los agentes se consideran idénticos. Es decir, las teorías económicas consideran que en todas las actividades, sea para fabricar alimentos, aviones o cualquier otra cosa, la racionalidad de los actores es la misma. Esta equivalencia tan fuerte da una gran fuerza al instrumento de análisis, por ejemplo para los objetivos de privatización y claramente, para hacer que los actores de las antiguas empresas nacionales integren la racionalidad del mercado. Para el análisis económico clásico, el hecho de que haya muchos productos no tiene ninguna importancia, porque cualquiera sea el producto la racionalidad de los actores es la misma y por lo tanto las formas de cálculo utilizadas por el análisis económico serán idénticas de una actividad a otra. Pero esto supone que uno se sitúe en un marco de mercado, por lo tanto que cada producto sea objeto de intercambios en el mercado y ya habíamos visto que con la diversificación de los productos y con el problema de la información asimétrica sobre la calidad de los productos, el modelo del mercado se volvía cada vez más problemático.

En nuestro análisis pusimos el acento sobre la diversidad de formas de coordinación de las empresas, sobre la diversidad de formas de racionalidad de los actores y por lo tanto, muy naturalmente, intentaremos reagrupar a las empresas según su *forma de coordinación dominante*. Es decir que vamos a considerar grupos de empresas en los cuales las formas de coordinación son homogéneas, es decir, que las formas de racionalidad de los agentes son homogéneas, los dispositivos de coordinación son homogéneos.

Este modo de agrupamiento es diferente del que hace, por ejemplo, la contabilidad nacional, que está vinculada con el modelo keynesiano, donde lo que se estudia es el equilibrio entre los flujos de producción, de consumo, de ahorro y por lo tanto cada empresa es resumida a su contribución, por ejemplo, al flujo de producción. Tanto si la empresa es una pequeña empresa familiar que funciona según un modo doméstico o si es una gran empresa cuya producción está muy estandarizada, en cada caso se resumirá la empresa por su contribución a la producción. Esta perspectiva no es muy diferente de la que se adopta cuando se está en el marco de la teoría del mercado. En efecto, en esta teoría se resume cada empresa a la huella que deja en el mercado, es decir por las compras y ventas que realiza en los diferentes mercados; tanto se trate de una pequeña empresa o de una grande, y cualquiera sea su localización, estos datos no tienen ninguna importancia; dado que se considera que la coordinación entre los actores se hace esencialmente en el mercado, hay que resumir a cada actor a su papel en el mercado.

Ustedes ven que cada modelo de análisis induce una manera de observar y de resumir a los actores. El modelo de mercado se corresponde con una determinada manera de resumir a los actores en el mercado. Estos son resumidos por sus compras y ventas en los diferentes mercados; este modelo permite una economía de análisis muy fuerte porque sólo deben observarse para cada actor, sus ventas y compras en los diferentes mercados.

Yo creo que no debe criticarse el modelo de mercado por el hecho de que resuma tanto la información, porque resumir información es el rol de todo modelo teórico, es decir indicar al investigador qué es lo que debe observar y qué es lo que puede dejar de lado; ya que si el investigador tuviera que observarlo todo, no podría llegar a nada. La fuerza de un modelo teórico es indicar al investigador lo que puede dejar de lado y es por eso que los modelos neoclásicos son muy fuertes, porque dejan muchas cosas de lado.

Nuestro objetivo no es forzosamente dejar menos cosas de lado, pero de todas maneras no hay que hacerse ilusiones; teniendo en cuenta la gran complejidad del mundo social y económico, un investigador no puede recoger más que una parte ínfima de información sobre los actores. Tal vez nosotros logremos recoger una parte algo menos ínfima que el modelo de mercado, pero de todas maneras sigue siendo una parte extremadamente pobre. Pero también la fuerza de nuestra disciplina consiste en resumir una gran cantidad de observaciones, en conceptos y mediciones muy sintéticos.

Por lo tanto la crítica que nosotros hacemos al modelo de mercado es que no hace el resumen adecuado, porque en muchas actividades no es el mercado quien realiza la coordinación, sino que se realiza por otros dispositivos. En particular las empresas juegan un papel muy importante en la implementación de dispositivos de coordinación. En muchas actividades no hay una institución que sea verdaderamente un mercado. Esto puede verse prácticamente por la manera en que se relevan los datos. Cuando existe un mercado, las únicas estadísticas interesantes son las que analizan el equilibrio del mercado. Hay que analizar por ejemplo, la manera en que se forma la oferta total, la demanda total y el precio de equilibrio de esa oferta y esa demanda. El observador debe situarse en el lugar de lo que se llama el “commiseur priseur” el agente de bolsa, según la imagen de Walras que dice que para lograr el equilibrio entre la oferta y la demanda en un mercado, hay una suerte de “agente de bolsa” (broker), que puede ser ficticio, que registra las ofertas, registra las demandas y en función de los desequilibrios entre esas ofertas y demandas, establece un precio de manera que el equilibrio se reconstituya. Hay toda una discusión entre los teóricos

para saber si es necesario o no un agente de bolsa para asegurar que el mercado funcione efectivamente. Este no es verdaderamente nuestro problema, pero lo que está claro es que en los mercados bursátiles, por ejemplo, existen indicadores del mercado muy claros, en particular, hay un índice sintético sobre los precios de las acciones, el índice Dow Jones, o en Francia el 4.40; por lo tanto hay estadísticas muy claras que dan cuenta del funcionamiento del mercado; y para fabricar estas estadísticas, hay que estar en el lugar en que se reúnen la oferta y la demanda y donde se establecen también los precios.

Para las estadísticas sobre los otros mercados, está muy claro que no existen lugares de este tipo y por lo tanto los estadísticos se ven obligados a recoger sus datos en las empresas. Lo esencial de la estadística económica, o por lo menos una parte muy importante de la estadística económica se recolecta en las empresas, lo que muestra, creo, que las empresas son dispositivos de coordinación importantes, ya que son los dispositivos de coordinación que están en el origen de la información que permite realizar estadísticas. Es porque existe un dispositivo de coordinación que mucha información se concentra en un mismo lugar y el hecho de que haya mucha información concentrada en un mismo lugar permite recoger de manera económica la estadística. Por eso creo que existe un vínculo entre la forma de coordinación y la manera en que se recogen las informaciones estadísticas. Nuestra hipótesis es que las empresas en muchos casos, aportan una parte muy importante de la coordinación de las actividades, mientras que el mercado asegura una parte débil de la coordinación.

Esto es ahora bien reconocido por la teoría económica; hasta hace diez o quince años la teoría económica de la empresa no estaba más desarrollada que la teoría del consumidor; ya que la empresa se encontraba resumida a sus compras y ventas en el mercado, no había razón para tener una teoría de la empresa. Pero desde hace una decena de años hay, por el contrario, desarrollos muy importantes en la teoría económica acerca del análisis de las empresas. Esta es una manera de reconocer, aún entre los economistas neoclásicos, que la empresa juega un papel de coordinación muy importante.

Una de las vías de análisis neoclásico es reducir todas las relaciones a una relación de contrato; es decir que nos quedamos en el marco de un modelo muy general y las relaciones entre los actores de las empresas son traducidas a términos de contrato. En el esquema que presenté el primer día, era la parte en lo alto y a la izquierda, era lo que habíamos llamado la teoría estándar extendida, en la cual se considera a individuos en un marco de racionalidad completa y donde hay un equilibrio entre los individuos

aunque cada uno busque su interés personal.

Otra vía de abordaje que me parece más realista, es considerar que las empresas constituyen formas de colectivos y no sólo redes de contratos entre individuos; este enfoque conduce a realizar análisis comparativos entre formas de coordinación asociadas a empresas. Es decir que vamos a considerar que cada empresa constituye un dispositivo de coordinación, y vamos a llevar a cabo un análisis comparativo entre estos diferentes dispositivos de coordinación. A partir del momento en que uno considera que la coordinación es realizada esencialmente por las empresas y ya no por el mercado, se vuelve crucial analizar las formas de relación de los actores en las empresas, mientras que en el marco del mercado, éste era un análisis inútil.

Hay muchos trabajos que van en esta dirección; ya he mencionado el trabajo de Williamson, pero a veces estos trabajos toman un aspecto un poco caricaturesco porque oponen simplemente la coordinación jerárquica y la coordinación por el mercado y, por lo tanto, suponen que la empresa es simplemente un medio de reducir lo que él llama el costo de transacción en el mercado.

Ustedes saben que la primera teoría importante sobre la empresa se debe a Coase, que fue premio Nobel de Economía antes de Gary Becker. Su premio Nobel estuvo vinculado a un artículo suyo de 1937; él hizo algunos otros trabajos pero no muchos, pero es alguien notable (es americano). Su artículo de 1937 ha sido citado una innumerable cantidad de veces, de tal forma que si fuera remunerado por la cantidad de veces que es citado, sería un hombre extremadamente rico. Es alguien muy simpático que vive seis meses del año en la Costa Azul en Francia y está muy bien que haya recibido el premio Nobel. Su artículo de 1937 se titula “La naturaleza de la firma” y su teoría era que las relaciones de la empresa permitían reducir los costos de transacción en el mercado. La idea era que por cada transacción en el mercado había costos importantes ligados al hecho de que había que establecer un nuevo contrato, fijar los precios, etc., y los dispositivos de empresa permitían reducir estos costos, establecer contratos a más largo plazo, otorgando un papel de coordinación a la autoridad jerárquica.

Esto está muy cerca del modelo que nosotros hemos desarrollado. Suponemos que existe un compromiso previo de los actores a largo plazo, y que en una situación de incertidumbre, es decir, en la que no se sabe exactamente cuáles van a ser las prestaciones de los asalariados, es el empleador el que decide, a medida que recibe nuevas informaciones, las acciones a emprender. Herbert Simon desarrolló y sistematizó este análisis.

Pero ustedes ven que el límite de este análisis es el hecho de que todo está basado en la autoridad jerárquica del empleador y, por lo tanto, en la suposición de que los actores de la empresa están completamente coordinados por el empleador. Esta posición fue criticada por Granoveter, a quien ya cité, que es un muy importante sociólogo del mercado, quien consideró que es un enfoque sobresocializado, es decir que asigna demasiada importancia a la coordinación por la jerarquía. Mostró, de manera muy precisa, que a veces un jefe de empresa tiene más posibilidades de realizar contratos con alguien del exterior, que de hacerle hacer un trabajo a una unidad de su empresa, lo que muestra que la autoridad de un jefe de empresa está lejos de ser una autoridad completa. La debilidad de los modelos jerárquicos es suponer que el jefe de la empresa tiene un conocimiento completo de la situación, mientras que en nuestro análisis la información está distribuida entre un cierto número de actores. El jefe de empresa no tiene de ninguna manera una información completa, sólo tiene información parcial como todos los demás actores; por lo tanto no se puede suponer que la coordinación de la empresa se lleva a cabo únicamente por la autoridad del jefe. Del mismo modo, Granoveter mostraba también que muchas relaciones entre empresas diferentes, eran relaciones que ponían en juego vínculos personales. La oposición entre coordinación por el mercado, por un lado y coordinación por la jerarquía de la empresa por otro, es una oposición demasiado simplista.

Nosotros hemos intentado realizar un análisis comparativo de las formas de coordinación en las empresas. He mencionado a Williamson, pero también hay que mencionar a un autor muy importante que es Matsuhito Aoki, de quien ya les he hablado. En la actualidad ha influenciado mucho a los economistas franceses, y juega un papel importante en los Estados Unidos aunque es considerado un autor dedicado a escribir sobre la empresa, más bien heterodoxo, porque no está en la corriente principal de la teoría neoclásica. El objetivo de Matsuhito Aoki era mostrar que los actores japoneses eran racionales, es decir que intentaba ir contra la idea de que hay una cultura especial del Japón, de que los japoneses son seres extraños, diferentes de los otros humanos; el empleo de larga duración en las empresas japonesas se ha explicado con mucha frecuencia diciendo que se corresponde con la cultura japonesa. Con el éxito de las empresas japonesas, esta posición ha sido cada vez más cuestionada y ahora las personas están más abiertas a la idea de que es posible dar cuenta de manera racional de la forma de coordinación en las empresas japonesas.

Coordinación vertical/coordinación horizontal

Todo el trabajo de Aoki consistió en contraponer la forma de coordinación en una empresa tipo, que sería la empresa norteamericana, con otra empresa tipo, que sería la empresa japonesa. Por supuesto se trata de una caricaturización; las empresas japonesas son muy diferentes entre sí y lo mismo sucede en el caso de las empresas norteamericanas, pero era una manera de contrastar dos formas de coordinación, suponiendo que una de ellas está más difundida en EEUU y la otra en Japón. A la forma de coordinación que corresponde a la empresa norteamericana la llamó *vertical*, y llamó *coordinación horizontal* a la que corresponde a la empresa japonesa.

Muy brevemente, la idea es que la fuerza de las empresas norteamericanas proviene del hecho de que toda la información sube hacia la jerarquía, lo que permite a la cúspide de la jerarquía tener un resumen completo de la empresa y asegurar la coordinación entre los diferentes componentes de la misma. No sé si ustedes conocen los trabajos del economista historiador Chandler; son trabajos muy importantes e interesantes, que describen la historia del nacimiento de la gran empresa en EEUU y muestran, especialmente en el caso de los ferrocarriles, el proceso de constitución de una información jerarquizada, es decir que el director de la empresa de ferrocarriles, por medio de un sistema de información que atraviesa todo a lo largo la jerarquía, puede tener sobre su escritorio una representación general de la empresa, lo que le permite asegurar la coordinación. Por lo tanto, el jefe de una empresa centralizada es como el agente de bolsa en el mercado, registra toda una serie de informaciones que vienen de actores descentralizados y asegura la compatibilidad entre estas informaciones. En el caso del ferrocarril, obviamente, uno de los objetivos es que los trenes no se encuentren en el mismo lugar a la misma hora.

Hay que reconocer la fuerza de este principio de coordinación que consiste en hacer subir la información y agregarla bajo una forma común, lo que permite la coordinación. Aoki pone el acento en el costo de hacer subir la información y también en el costo de hacerla bajar después de tomar las decisiones, porque una vez que la información ha subido, se supone que la unidad central realiza cálculos de optimización, selecciona la mejor solución y después hace bajar la decisión hacia las unidades locales. Aoki señala que este proceso de subida y bajada de la información tiene un costo, que puede ser muy elevado.

Esto corresponde exactamente a lo que dijimos respecto del organismo HLM; cuando un inquilino no paga su alquiler, si se hace subir la

información, y, si se trata este problema a través de la vía judicial, esta subida de la información toma mucho tiempo, durante el cual la deuda del inquilino aumenta, y el problema se vuelve muy difícil de resolver. En el caso de los ferrocarriles pasa lo mismo. Hace poco hubo un accidente muy grave en Francia, en el que un tren chocó contra otro en la estación de Lyon. Para evitar este tipo de accidentes, puede verse claramente que es necesario que los agentes locales puedan hacer circular muy rápidamente la información y si no pueden actuar por sí mismos, deben encontrar al jefe de estación que está almorzando en el restaurante, por ejemplo. Es muy difícil subir hacia el nivel de decisión, y durante el tiempo que se tarda, se produce el accidente.

La tesis de Aoki consiste en decir que para que una empresa sea eficaz es necesario que los agentes locales, los más próximos del terreno de acción, tengan poder de decisión, en lugar de hacer subir la información hacia la jerarquía; esto es lo que él llama la coordinación horizontal. Lo trata de una manera muy modelizada, mostrando las ventajas e inconvenientes de cada modelo. La ventaja del modelo vertical es que el actor jerárquico conoce el conjunto de los procesos de producción de la empresa y puede realizar así una optimización. Por el contrario, el costo está ligado al costo de hacer subir y bajar la información. En el modelo horizontal el inconveniente es que cada actor sólo tiene un conocimiento local de la empresa y por lo tanto pueden darse soluciones que no serían óptimas a nivel general, pero en cambio se economiza en el costo de circulación de la información; por otra parte la coordinación horizontal permite el aprendizaje del tratamiento de los imprevistos, es decir que los actores aprenden progresivamente, con el tiempo, a tratar situaciones imprevistas, lo que no es posible en la coordinación vertical.

Lo que es importante en el modelo de Aoki es que no existe un modelo universal; confronta dos modelos que tienen cada uno sus ventajas e inconvenientes y muestra que el modelo de coordinación horizontal es particularmente interesante en las situaciones en que hay variaciones continuas del producto, en que no hay un producto estándar, siempre igual, sino que, por el hecho de la variedad de los clientes, hay una gran diversidad de productos; los productos cambian y en estos casos los actores locales tienen una información más importante que los actores centrales. Porque el jefe de la empresa no tiene toda la información más que si el mercado está centralizado. En ese caso, quiere decir que está resumido a algunos indicadores muy simples, especialmente el precio del mercado. El jefe de la empresa tiene toda la información que necesita sobre el mercado; pero esto supone que hay un solo producto y un solo precio. A partir del

momento en que se supone que el mercado está diversificado, es decir que existe una gran variedad de productos y por lo tanto de precios, la información ya no está centralizada y los actores locales tienen una información de la que no dispone el actor central. En ese caso la coordinación horizontal puede volverse más interesante que la coordinación vertical.

Por el contrario Aoki muestra que en el caso de una reestructuración muy profunda en una empresa, la coordinación vertical es más interesante, porque en este caso es necesario tener una información centralizada sobre todos los talleres y todos los procesos de producción. Aoki hace un análisis de las situaciones en que cada modelo es el más apropiado. Ustedes ven que su parámetro para el análisis de los diferentes regímenes de coordinación es el parámetro coordinación horizontal-coordinación vertical, que es el mismo que yo tomé en cuenta al analizar los regímenes de coordinación. Por el contrario él no toma en cuenta la diversidad de formas de racionalidad de los actores y este es el aporte que nosotros podemos hacer con nuestro análisis. Hacemos una pausa ahora.

2. Análisis comparativo de los modelos de empresa

Ahora vamos a analizar el tema del análisis comparativo de los modelos de empresa, haciendo variar las diferentes formas de racionalidad, de cálculo de los actores según los diferentes modelos. El esquema que les presento es una forma de confrontación entre tres tipos de modelos, el modelo mercantil, el industrial y el doméstico. Es un ejercicio en cierta manera pedagógico, que tiene aspectos muy sencillos; puede ser una manera de sintetizar tres empresas puras, una empresa que sea puramente mercantil, otra puramente industrial y otra puramente doméstica. Lo que es interesante tal vez en este tipo de análisis, es mostrar la coherencia en la regulación de todos los niveles de la empresa, es decir la coherencia que tiene que ver con los intercambios de productos, la coherencia de las relaciones en la empresa y entre las empresas y luego vamos a ver las relaciones que se pueden hacer con trabajos de naturaleza estadística. En la parte superior del gráfico de la pág. 119 indicamos la naturaleza de la relación con el mercado de productos según el modelo de empresa.

En la primera línea indicamos las formas que toman las transacciones de productos entre los actores y en la segunda línea, los dispositivos que sostienen estas transacciones. En cuanto a las formas naturales de relaciones

de mercado, es decir, en el modelo mercantil, los actores deben aprovechar las oportunidades del mercado, especular con los precios, elegir el momento para comprar o vender que les permita optimizar sus beneficios; deben adaptarse constantemente a los cambios del mercado. En el modelo industrial por el contrario, los productos son estandarizados, la producción es planificada y la actividad está desestacionalizada. Algo muy importante en el desarrollo de la forma de coordinación industrial es llegar a suavizar la estacionalidad; por ejemplo, los mecanismos implementados para refrigerar las carnes constituyeron un elemento muy importante para la industrialización de esta actividad. De esto surge que la producción de carne pueda ser regular durante todo el año. Por el contrario en el modelo doméstico, los productos de la actividad siguen más el ritmo natural; se trata de productos tradicionales, que tienen reputación pero hemos visto en una de las sesiones anteriores que el término reputación puede ser ambiguo, que podía orientar tanto hacia la ciudad doméstica como a la ciudad mercantil. Además, las empresas domésticas tienen una clientela que les es fiel.

La línea siguiente indica los dispositivos de evaluación de productos. En el modelo mercantil es el mercado; en el modelo industrial los productos son evaluados por normas de calidad; en el modelo doméstico hay dispositivos de evaluación en los que la calidad del producto está vinculada con el lugar de origen, por ejemplo en lo que se llama “denominación de origen controlada” o bien marcas que tienen relación con ciertas familias. Los productos están fuertemente ligados a la naturaleza y a tradiciones ancestrales. Por ejemplo, en la publicidad de los cigarros que comenté en una oportunidad anterior, se ponía el acento en el hecho de que los africanos estaban muy próximos a la naturaleza.

Ustedes pueden apreciar que cada modelo está caracterizado por una forma muy diferente de evaluación de los productos y pueden imaginar muchas “denuncias” de un modelo a otro; por ejemplo Henry Ford, como ya lo he comentado, denunciaba el modelo mercantil desde el modelo industrial. Consideraba que no es necesario seguir el mercado, que el mercado está sometido a modas irracionales y que la racionalidad consiste en invertir en materiales de la mejor calidad, o sea optimizar la calidad técnica de los productos y para optimizar esta calidad técnica, producir un solo producto, aquél de mayor calidad técnica. Considera que, con respecto a esos modos de evaluación el hecho de seguir las exigencias del mercado, es algo completamente irracional.

Vemos aquí la confrontación entre dos modos de racionalidad. Desde el modelo industrial se considerará irracional el hecho de basar la calidad de

	MODELO MERCANTIL	MODELO INDUSTRIAL	MODELO DOMESTICO
<u>Relaciones en el mercado de productos</u>			
Naturaleza de las relaciones en el mercado	Captar las oportunidades del mercado, especular con los precios, adaptarse a los cambios en la moda	Producto standard, producción planificada, desestacionalizada	Producto tradicional, reputación, clientela
Dispositivos de evaluación de los productos	El mercado	Normas de calidad	Apelaciones de origen controlado, marcas vinculadas a familias
<u>Relaciones de trabajo en la empresa</u>			
Naturaleza del vínculo entre el individuo y la empresa	Relaciones mercantiles con el empleador	Función en un programa de producción	Pertenencia a una red de vínculos interpersonales
Dispositivos que fijan las reglas de trabajo	Los contratos	Los puestos de trabajo	El vínculo de subordinación
Recursos esenciales de la empresa	Una buena posición en el mercado, pocos gastos fijos	Los equipos	Los hombres, su experiencia su integración en la empresa
Orientación del trabajo	Hacer buenos negocios, aprovechar las oportunidades del mercado	Regularidad, competencia el trabajo: fuerza motriz	Servicio, pertenencia a una casa
El tiempo de trabajo	Respuesta a las solicitudes del mercado, oportunidades, apuro	Horarios del establecimiento, trabajo por turnos, estabilidad de los horarios	Disponibilidad para la empresa, tiempo no contado
La remuneración	Salario individual, flexible en función de la oferta del mercado	Salario estable a mediano plazo, ligada a las clasificaciones de empleos, cotización de puestos, tiempos standard	Remuneración vinculada a la integración en la empresa
Antigüedad de la mano de obra	Débil	Empleo planificado a mediano plazo	Elevada: integración en la empresa
Flujo de empleos	Turn-over	Planificación, vínculo con las inversiones	Estabilidad
Progresión de la calificación en el marco de la empresa	Ninguna	Vinculada a inversiones en formación, gestión previsional de la calificación	Vinculada a la integración en la empresa, a la confiabilidad del asalariado
<u>Insumos y vínculos entre empresas</u>			
Insumos	Aprovechar las oportunidades del mercado, seguir las demandas de los clientes	Insumos planificados	Elección de los proveedores, lazos de proximidad, calidad probada
Relaciones inter-empresas	Empresas independientes	Sectores industriales	Fidelidad a los vínculos, lealtad de las prácticas comerciales, vínculos entre las casas
Movimientos de empresas	Creaciones-desapariciones	Reagrupamientos, reestructuraciones, crecimiento de tamaño	Empresas estables, antiguas, casas
<u>Rol de los precios</u> (precios de los productos vendidos, salarios, precio de las compras)	Orientan las acciones	Datos erráticos que obstaculizan la acción planificada	Datos erráticos, especulativos

un producto en argumentaciones que se apoyen en tradiciones ancestrales; para la racionalidad industrial eso no tiene ningún valor; decir, por ejemplo, que una casa fue fundada hace un siglo; eso no es un criterio de calidad sino al contrario. En la naturaleza industrial se buscará siempre estar a la cabeza del progreso técnico. Cuando hablamos de productos estándar pensamos tal vez en productos que no cambian, pero esto no es lo importante. El punto importante es que hay un solo producto porque ese es el mejor producto. Hay desarrollos muy interesantes sobre esto en los libros de Ford; toma por ejemplo el caso del mango de las hachas: en la producción tradicional no había dos mangos que fueran iguales, porque estaban hechos de madera en forma artesanal y demostraban la habilidad del artesano. Ford considera que con el progreso industrial conviene hacer cálculos que permitan optimizar la forma del mango y a partir de esto se va a producir un solo artículo, pero que será de mejor calidad que todos los otros. Cuando hablamos de productos estándar, tenemos en mente un producto ordinario; esta es una forma de denunciar la naturaleza industrial desde la naturaleza doméstica o mercantil, porque en la naturaleza industrial la unicidad del producto está ligada al hecho de que se trata de un producto de la mejor calidad y es posible evaluar este hecho, porque existen normas técnicas para evaluar la calidad de los productos. Mientras, en el marco del mercado la única prueba para ver la calidad de un producto es el hecho de que las personas lo compran y no es necesario pensar en el carácter racional de las personas que lo compran.

En este documento he examinado las relaciones de trabajo en la empresa, así como la naturaleza de los lazos entre el individuo y la empresa. En el modelo mercantil el empleado está ligado a la empresa por relaciones de tipo contractual, aunque en el mundo mercantil no sería propio hablar de empresa ya que existen contratos individuales entre cada trabajador y su empleador, o sea que la empresa no existe. En el modelo industrial el trabajador es una función dentro del programa de producción; existe una programación general de la empresa que organiza la compatibilidad entre un cierto número de funciones, donde el asalariado ocupa una función en este conjunto de funciones coordinadas. En este caso la empresa desempeña el papel de coordinación entre funciones; aquí la empresa existe, al contrario de la situación que se da en el modelo mercantil. En el modelo doméstico el asalariado es parte de una red de relaciones interpersonales, es decir que no existen funciones o puestos determinados como en el modelo industrial, sino que hay una jerarquía de lazos personales. En su comparación entre la empresa japonesa y la empresa norteamericana, Aoki pone el acento sobre el hecho de que en la empresa japonesa no existen los

puestos de trabajo: hay una jerarquía de rangos, pero no corresponden a una función en los programas de producción. Por el contrario, caracteriza a la empresa norteamericana por la existencia de puestos en un conjunto de puestos. Es exactamente la oposición entre el modelo doméstico y el modelo industrial. Encuentro interesante el hecho de que no haya funciones en el programa de producción, porque esto da mucha más flexibilidad para la variación en las tareas, mientras que los puestos rigidizan la organización de la producción.

A continuación examino los dispositivos que sostienen esta relación y de los cuales ya hemos dicho prácticamente todo; en el modelo mercantil se trata de los contratos, los puestos de trabajo y los lazos de subordinación en los otros dos modelos. Luego examino los recursos esenciales de cada empresa en cada uno de estos modelos; en uno de los casos es una buena posición en el mercado, en otro es el equipamiento de la empresa y en el modelo doméstico se trata de los hombres y su experiencia.

La otra línea indica cómo está orientado el trabajo de los asalariados, qué es lo que motiva a los asalariados, qué es lo que guía su acción. En el modelo mercantil lo que los motiva es hacer buenos negocios, aprovechar las oportunidades del mercado, encontrar clientes, es decir, que se trata de estar constantemente al acecho de las ventajas del mercado. Por el contrario en el modelo industrial debe existir mucha más regularidad y el asalariado debe progresar en términos de aptitudes. Retomo aquí a una expresión de Ford, que dice que el trabajo es una fuerza motriz, lo que muestra claramente la manera en que el trabajo es resumido en el modelo industrial. En el modelo doméstico lo que motiva a los asalariados es el hecho de servir, de brindar servicio, de pertenecer a una casa.

Veamos ahora las consecuencias sobre la organización del tiempo de trabajo. En el modelo mercantil el tiempo de trabajo no puede ser rígido, más aún, el tiempo de trabajo no tiene demasiada significación. En el ámbito comercial el valor de la actividad no está ligado al tiempo de trabajo; un trabajador no puede decirle a su patrón para justificarse que ha respetado su horario de trabajo; lo único que interesa a su patrón es cuánto vendió. Puede haber tiempos muertos muy grandes en su actividad, pero lo importante es que se encuentre presente cuando llega un cliente y si se presentan varios clientes a la vez es importante que les brinde servicio a todos a la vez; se la supone una actividad muy discontinua y apurada. Por el contrario en el modelo industrial el horario se fija a nivel del establecimiento y constituye un elemento muy importante para lograr el equilibrio entre las diferentes funciones, es decir que si existe un trabajador que trabaja de más, esto no es necesariamente una ventaja: si trabaja

demasiado puede desorganizar la producción, porque el hecho de que haya un horario común asegura la coordinación entre las diferentes actividades. Por lo tanto es necesario respetar la regularidad de los horarios de trabajo; si se producen ausencias, por ejemplo, se genera incertidumbre.

En el modelo doméstico el tiempo de trabajo tiene otra consistencia; no se trata del apuro del modelo mercantil, ni tampoco de la regularidad del modelo industrial. Es una forma de estar a disposición de la empresa, es decir que el tiempo personal no tiene que estar separado del tiempo dedicado a la empresa, porque el asalariado es parte del cuerpo de la empresa y si es necesario deberá quedarse hasta más tarde. El patrón mismo da el ejemplo ya que su tiempo personal no está separado del de la empresa.

Es importante ver que en este modelo la frontera entre la empresa y el exterior de la empresa no es el mismo que en los otros modelos. En el modelo mercantil la empresa es un punto en el mercado; ni siquiera podríamos hablar frontera de empresa ya que no hay empresa, sólo hay un individuo que es el empleador. En el modelo industrial la frontera de la empresa con las otras empresas está claramente delimitada; el exterior de la empresa no es forzosamente el mercado, la empresa está en un sector de producción, es decir que hay lazos funcionales entre una y otra empresa; la frontera de una empresa está marcada por las actividades anteriores y posteriores a las de esa empresa. Y en el modelo doméstico la empresa está inscripta en el mundo doméstico con una fuerte integración entre la vida privada y la vida de la empresa.

En lo que se refiere a la manera de fijar las remuneraciones, en el modelo mercantil existe una remuneración individual que debe ser flexible en función del estado del mercado. En el modelo industrial por el contrario, se trata de un salario colectivo y hay clasificaciones de los puestos con evaluaciones, tiempos y métodos, etc., todo lo cual nos hace acordar del taylorismo. En el modelo doméstico la remuneración está vinculada a la integración con la empresa; en este caso la antigüedad tiene un papel importante.

En el modelo mercantil la antigüedad de la mano de obra es poca; en el modelo industrial el empleo es planificado a mediano plazo y aunque hay estabilidad a mediano plazo, puede haber también reestructuraciones muy fuertes en ciertos momentos. En el modelo industrial la movilidad en los empleos está muy relacionada con la inversión en bienes de equipamiento. En el modelo doméstico, en principio, la antigüedad es grande. El modelo mercantil se caracteriza por una tasa de rotación importante; en el modelo industrial hay una planificación del empleo mientras que en el modelo doméstico hay estabilidad.

En el modelo mercantil no existe ningún proceso de calificación dentro del marco de la empresa; en el modelo industrial la progresión de las calificaciones está ligada a los planes de capacitación y de inversión y en el modelo doméstico está ligada a la integración a la empresa. Es una característica especial diferente a la industrial. La referencia al modelo de Aoki es interesante, porque habla de las calificaciones contextuales dentro de las empresas japonesas, es decir la capacidad de estar integrado a la empresa; ya que no hay puestos fijos, la calificación no puede estar ligada a los puestos; por el contrario los trabajadores deben establecer continuas interrelaciones porque no hay coordinación vertical. Toda la coordinación se basa en las interrelaciones locales entre los trabajadores y entonces la capacitación estriba en la capacidad para establecer estas interrelaciones locales. No hay una formación en los puestos de trabajo, sino que hay formación que permite la construcción de una formación contextual.

En lo referente a las relaciones entre las empresas, en el modelo mercantil se trata de maximizar los beneficios en cuanto a la compra de suministros. Por el contrario en el modelo industrial la compra de suministros está planificada; desde Henry Ford hay toda una crítica hacia las empresas que tratan de especular con los precios de los insumos. Dice Ford que hay que cerrar los ojos en materia de precios, que son un indicador errático para la acción, por el contrario lo industrial debe mantenerse dentro de la planificación preestablecida. En el modelo doméstico cada empresario elige muy cuidadosamente sus proveedores, de manera de conservar la calidad tradicional del producto; hay muchos lazos de proximidad entre las empresas. Existe una gran fidelidad en las relaciones entre las empresas, también lealtad en las prácticas comerciales, se trata de lazos entre casas. Por el contrario, en el modelo industrial las diferentes empresas constituyen sectores industriales que tienen vínculos de tipo funcional mientras que en el modelo mercantil no existe ningún vínculo entre empresas.

2.1. Modelos de empresas y despidos por motivos económicos

Esta caracterización de los diferentes modelos de empresa permite analizar poblaciones de empresas según una perspectiva diferente de la seguida por el análisis macroeconómico clásico. Consideraremos que el funcionamiento de conjunto de la economía está ligado a la forma de coordinación que adopta cada empresa.

Voy a tomar un ejemplo de aplicación en el ámbito del trabajo, a partir de un estudio sobre los despidos económicos, hecho por un investigador del Centro de Estudios del Empleo, Christian Bessy, que ha trabajado a partir

de datos estadísticos, especialmente sobre una encuesta que se llama Encuesta de Estructura de los Salarios que contiene datos muy ricos sobre el empleo y al mismo tiempo sobre la calificación y antigüedad de la mano de obra. Este es un dato muy difícil de captar a nivel estadístico, lo que no ocurre por azar, ya que el aparato estadístico es esencialmente de naturaleza industrial y tiene tendencia a destruir las informaciones de naturaleza doméstica. Por ejemplo en la estadística francesa, cosas muy importantes, como la existencia de productos de marca en ciertas empresas, no son captados de ninguna manera en los datos estadísticos. La estadística industrial es en general mercantil e industrial y una variable tan importante como la antigüedad de la mano de obra es difícil de encontrar.

En esta encuesta de estructura de los salarios, que se hace a nivel europeo, esta variable figura. También se investiga sobre el hecho de si los trabajadores trabajan en equipo o no, si existe trabajo a domicilio, cuál es la intensidad de capital de la empresa, que es un dato importante para determinar el carácter industrial de una empresa. Es muy útil a veces vincular datos sobre el empleo con datos industriales de este tipo; son dos tipos de datos que se complementan muy bien. Bueno, este análisis fue hecho a niveles de actividad muy precisos, muy finos, pero no a nivel de empresa, porque los archivos estadísticos hacen muy difícil el análisis a nivel de empresa, ya que hay toda una serie de operaciones de control de calidad de la estadística que hacen que esté referida a la actividad y no a la información individual. Entonces, a partir del momento en que se cambia el modo de agrupamiento de las empresas, corremos el riesgo de una baja de calidad en las herramientas estadísticas. La calidad de las estadísticas -al menos en la estadística francesa- está fuertemente ligada al modo de agrupamiento de las actividades económicas; los datos a nivel de sector de actividad son confiables, pero si cambiamos el modo de agrupamiento de las empresas corremos el riesgo de que los datos sean mucho menos confiables.

Este estudio es un ejemplo interesante que muestra cómo los investigadores están limitados por la herramienta estadística; los instrumentos estadísticos están vinculados a una cierta forma de teoría, y cuando uno quiere introducir una nueva teoría, no pueden utilizarse más que las herramientas estadísticas existentes, que resultan incompatibles con la teoría que quiere implementarse. Los instrumentos estadísticos constituyen una rigidez muy grave para el desarrollo de la teoría económica. Esto no es un ataque a la estadística, es parte de las restricciones que imponen las herramientas estadísticas, que no son instrumentos de investigación.

Los datos de la Encuesta de Estructura de los Salarios fueron recogidos a un nivel de rama de actividad muy fino y para cada una de ellas se obtuvo una serie de características sobre el empleo y datos industriales. A partir de esta base de datos, se hizo un análisis por componentes principales -una técnica de análisis de datos que ustedes tal vez conocen- que permite (es difícil de explicar en dos palabras) reagrupar las actividades entre las cuales la distancia es muy corta. Por ejemplo, tenemos las actividades textiles y de indumentaria: para la actividad textil encontramos un cierto número de características, el porcentaje de mujeres, el nivel de calificación, el nivel de salarios, lo que constituye un vector de características; tenemos otro vector de características para la industria de la indumentaria. Entonces, comparando estos dos vectores de características, se puede calcular la distancia entre estas dos actividades y construir a partir de aquí un mapa en el que representaremos de manera cercana las actividades que tienen características próximas. Toda la sofisticación del instrumento reside en el hecho de que se trata de reducir un espacio de n dimensiones a un espacio de dos dimensiones, para lo cual hay que encontrar el método que permita reducir lo más posible la deformación de los matices de la nube de puntos en el espacio de n dimensiones, de manera de lograr una representación en el espacio de dos dimensiones, tan fiel como sea posible, de lo que teníamos en el espacio de n dimensiones.

En el gráfico de la pág. 132 se indica la proyección de las variables; dije que calculábamos las distancias entre los sectores, pero también se pueden calcular las distancias entre las variables, es decir que dos variables serán próximas, cuando se vean frecuentemente reunidas en el mismo sector; esto quiere decir simplemente que hay una correlación entre las variables. Estos instrumentos matemáticos permiten construir planos con dos ejes. Después hay que interpretar la significación de los ejes.

Tenemos en el primer eje, el horizontal, la oposición entre la coordinación por el mercado y la coordinación industrial, mientras que el eje vertical opone la coordinación doméstica a la coordinación cívica. ¿Porqué? Ustedes ven que una variable muy importante para determinar el eje vertical es el hecho de que las comunas rurales están muy abajo en este eje, mientras que las comunas urbanas están en lo alto. Entonces el eje vertical tiene un papel importante en la oposición entre comunas rurales y urbanas. Constatamos que allí hay muchas obreras mujeres no calificadas, muchas personas que están en la empresa desde hace entre tres y catorce años; hay mucho trabajo a domicilio, muchas horas extras. Esto vale para la parte inferior del plano.

Si tomamos ahora el eje horizontal, percibimos que hay grandes

empresas, fuerte intensidad del capital, asalariados de veinte a veinticinco años, salarios elevados, trabajo en equipos.

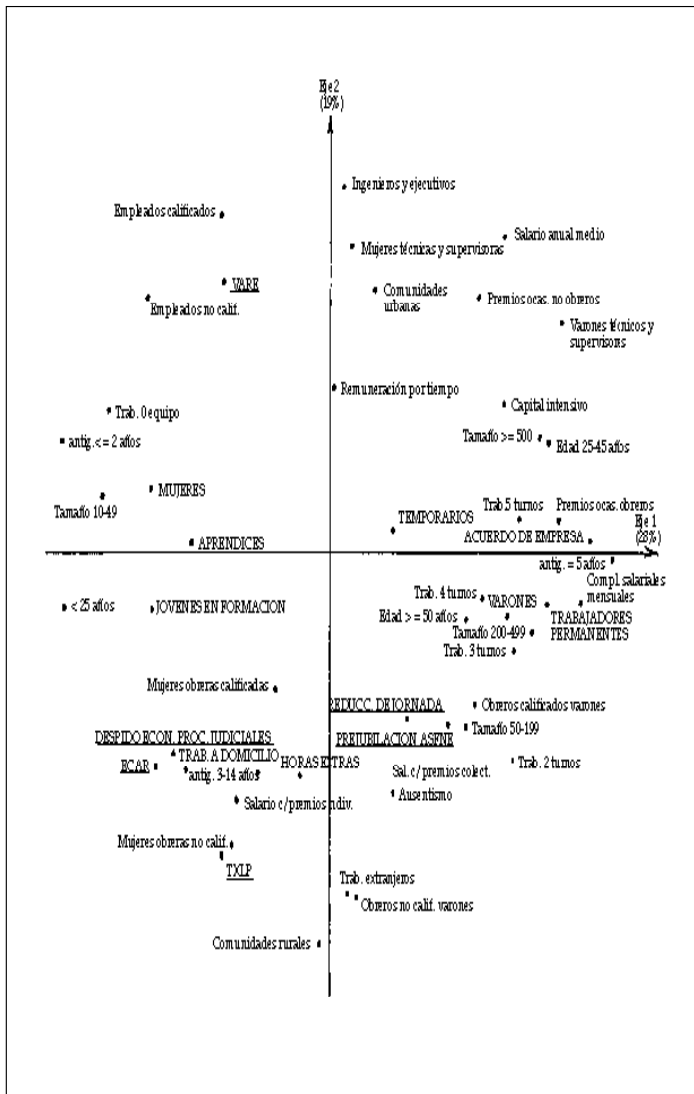
Cuando se pasa de izquierda a derecha en el gráfico, se pasa de trabajo no realizado en equipo a trabajo que se realiza en cinco equipos, que se une al capital intensivo; a la izquierda las antigüedades son muy bajas, la antigüedad promedio es inferior o igual a dos años.

La variable que aparece marcada como ECAR representa la tasa de despidos estructurales. La variable TDE representa la tasa de despidos observados y la variable ECAR representa esa tasa corregida del efecto de la coyuntura. Es interesante ver que esta variable es a la vez elevada en actividades que son al mismo tiempo mercantiles y domésticas. No nos sorprende que la variable despidos esté muy ligada al carácter mercantil de la actividad; por el contrario, fue una sorpresa constatar que los despidos habían sido importantes en las actividades que consideramos como domésticas, porque pensábamos que en estas actividades la integración a la empresa era algo muy importante.

Las actividades tradicionales, la indumentaria, la industria del calzado, o la textil, son actividades en fuerte crisis. Pero a pesar de todo la corrección que se hizo debería permitirnos hacer abstracción de la evolución del empleo. Esto quiere decir que a evolución igual del empleo, este tipo de actividades despiden más que otras. Una de las razones, me parece, es que en estas zonas rurales no existe mercado de trabajo, y por lo tanto no existen los movimientos de renuncia y de rotación habituales en el mercado de trabajo y la única manera de hacer evolucionar el empleo es hacer despidos. Esto también traduce la crisis que suponen las actividades cuya forma de coordinación es la del modelo doméstico.

En la parte de arriba del eje 2 están los organismos financieros, compañías de seguros, todas empresas en las cuales las reglas del trabajo son muy importantes; existen carreras salariales ligadas a convenciones colectivas muy fuertes y es la razón por la que hemos calificado a ese polo de polo cívico. Es la posición en la cual las reglas de trabajo están muy formalizadas en convenciones colectivas, lo que permite distinguirlas de las actividades industriales donde las convenciones colectivas son menos fuertes.

Los porcentajes a la derecha y arriba de los ejes 1 y 2 son indicadores de la calidad de la proyección sobre el plano. Como ya les dije, se reduce una nube de puntos de n dimensiones a un plano de 2 dimensiones. El número de dimensiones de la nube de puntos inicial está ligada al número de unidades que incluimos en el análisis. Por ejemplo si hay 10.000



empresas que entran en el análisis, se habla de un espacio de 10.000 dimensiones, que se va reducir a un espacio de 2 dimensiones. Los porcentajes indicados representan porcentajes de variancia, explicados por la dispersión que se observa sobre el plano. Esto quiere decir que es la forma de evaluar la calidad de la representación sobre el plano, en relación con la representación que podríamos tener en un espacio de n dimensiones. Estas cifras son difíciles de interpretar porque dependen del número de variables y de otras cosas, es toda una técnica.

Les quería dar este ejemplo para mostrar los vínculos que pueden existir entre el análisis de las formas de coordinación y la utilización de una herramienta estadística. Por ejemplo, en el trabajo que les presenté tenemos una explicación de las razones de las formas de coordinación en las cuales los riesgos de despido son más importantes. Este estudio ha permitido aportar algo nuevo y reajustar la teoría que teníamos, porque nos hemos dado cuenta que la forma de coordinación doméstica puede estar ligada a despidos importantes. Existen estudios de análisis comparativo de modelos de empresas que utilizan formas de observación menos estadística y de naturaleza más sociológica.

2.2. Estudio de caso: el camembert

Voy a detenerme aquí, pero antes voy a mencionar un estudio sobre la industria del queso Camembert - para terminar con algo un poco más entretenido. Es un estudio hecho por Pierre Bossard y Marie-Thérèse Letablier del Centro de Estudios del Empleo, que se llama "El Camembert normando o normado". Por Camembert normando se entiende el Camembert doméstico que está inscripto en un terruño local y el Camembert normado se refiere al industrial que responde a normas de calidad industrial. En este estudio los autores muestran que todas las formas de relación entre los actores son diferentes en los dos modelos a lo largo de toda la cadena de producción, desde la vaca hasta el comercio de quesos. A lo largo de la cadena de producción los medios para evaluar la calidad son diferentes.

Ayer estuvimos discutiendo durante el almuerzo sobre la muy importante diferencia entre el Camembert de leche cruda y el de leche pasteurizada. Para una coordinación industrial es muy importante pasteurizar la leche, de manera que la leche pueda ser tratada como una materia prima homogénea, mientras que para el Camembert de calidad (aquí yo tomo partido por la naturaleza doméstica) es muy importante no mezclar las leches, de manera de poder seleccionar la leche de mejor calidad. La

calidad de este Camembert está basada en la selección de los mejores productores lecheros y por lo tanto en el mantenimiento de vínculos antiguos con estos productores. Por otra parte la calidad del producto está también ligada a la calidad de los pastos, lo que produce una fijación muy fuerte con el territorio, mientras que para el producto industrial, por el contrario, esto no tiene ninguna importancia. Lo que era interesante, y ya les dije algunas palabras acerca de esto, era el compromiso que algunas empresas han intentado entre un modo de fabricación tradicional artesanal y un modo de fabricación industrial moderno.

Esto se volvió particularmente importante cuando se introdujo una denominación de origen controlada para los quesos, de la misma manera que existe para los vinos. En esta denominación de origen controlada, uno de los criterios de calidad de los productos era el hecho de si el Camembert era moldeado con cucharón. No conozco exactamente cuál es la técnica, pero creo que el hecho de moldear con cucharón permite no romper la materia, mientras que los tratamientos más industriales violentan la leche y por lo tanto tienen un resultado diferente.

Hubo una empresa que se sintió particularmente molesta porque fabricaba un producto de gran calidad, pero no moldeado con cucharón y por lo tanto inventó un robot que moldeaba con cucharón. Es interesante ver toda la historia de este invento y en particular la historia de la persona, el investigador, que estuvo en el origen de este invento. De hecho era necesario que tuviera una doble competencia: una competencia industrial para instalar el robot y a la vez una competencia doméstica para conocer bien los gestos tradicionales de la actividad doméstica. De hecho se trataba de un investigador que en sus orígenes había comenzado a trabajar en una empresa tradicional y luego en una empresa más industrial. Por lo tanto tenía un conocimiento a la vez del universo técnico industrial y del universo del Camembert tradicional. Y así este invento técnico de gran calidad se basaba en las competencias mixtas de esta persona. Estaba entre dos redes, la red industrial y la red doméstica y logró unir estas dos redes, lo que se materializó en este objeto extraño, el robot cucharón. Creo que esto es algo interesante para el tema de la innovación tecnológica, porque finalmente muchas innovaciones originales e interesantes no provienen de un universo puro, sino que suponen justamente lograr la unión de universos diferentes. Gracias por su atención.

Índice

I. Posicionamiento general del programa de investigación sobre Economía de las Convenciones, 1	
Introducción: los límites de la economía, 1	
1. El aporte del enfoque de las “convenciones” al análisis económico, 10	
1.1. Teoría estándar, teoría estándar extendida y economía de las convenciones: un mapa de los programas de investigación, 10	
1.2. Las reglas, 13	
1.3. El funcionamiento de conjunto de la economía, 17	
1.4. Una construcción en dos niveles: el nivel de las convenciones y el nivel de las acciones individuales, 18	
1.5. Los pasajes de lo “micro” a lo macro”, 19	
Preguntas y comentarios, 22	
2. Las convenciones de calidad, 25	
2.1. Los bienes como referencias colectivas en el mercado, 25	
2.2. Marcos relacionales para los intercambios de productos, 25	
Convenciones de calidad sobre los bienes, 26	
El caso de una empresa de transportes que desarrolla una política de calidad, 28	
La asociación en la industria, 30	
2.3. Marcos relacionales para los intercambios en el mercado de trabajo, 31	
II. El enfoque desde las ciencias sociales: la cuestión del acuerdo, 35	
1. De la coordinación inintencional al acuerdo convencional, 35	
2. Las discusiones en justicia, 37	
3. La pluralidad de las convenciones, 40	
3.1. El modelo de la Economía de la grandeza, 41	
3.2. Las “ciudades” en el modelo de “economías de la grandeza”, 43	
3.3. Operaciones de cruce entre ciudades, 50	
La denuncia, 50	
El compromiso, 51	
4. El trabajo de campo, 55	
La codificación de los enunciados, 55	
El modelo general y las observaciones, 57	
Preguntas y comentarios, 58	
III. Estudio de caso: la transformación de un organismo público en empresa merantil, 69	
1. El pasaje de una forma administrativa a una empresaria, 70	
2. Los problemas de coordinación vinculados a la descentralización, 75	
3. La forma de evaluación de las personas, 82	
4. Cómo formular las observaciones en el modelo, 86	
4.1. Los dispositivos de acuerdo, 87	
4.2. Cómo caracterizar un régimen de coordinación, 94	
Preguntas y comentarios, 98	
IV. Modelos de empresa: un enfoque “mesoeconómico”, 102	
1. Diversidad de empresas, pluralidad de formas de coordinación, 102	
Coordinación vertical/coordinación horizontal, 108	
2. Análisis comparativo de los modelos de empresa, 110	
2.1. Modelos de empresas y despidos por motivos económicos, 116	
2.2. Estudio de caso: el camembert, 121	