

# El dar y el egoísmo como fundamento de la cooperación entre pares\*

---

Norbert Alter\*\*



## RESUMEN

El autor presenta un panorama de los intercambios cualitativos que permiten la generalización de saberes entre operadores, basado en una cultura del la sabiduría del don y contra-don como un hecho social, con lo que se establecen redes de intercambio que considera un tejido esencial para el funcionamiento de los establecimientos, siendo estas redes una practica dentro de la organización y no una estructura. Tales intercambios se presentan como trabajo en equipo, donde se le devuelve a cada miembro una parte de la responsabilidad del éxito o del fracaso del mismo y el medio para el control del individualismo, aun que no siempre es desinteresado y se encontrara quien busque la ventaja individual para cumplir con el “trabajo prescrito” del puesto, lo que a decir del autor las reglas del intercambio serán transgredidas constantemente por las estrategias individuales.

---

\* Este artículo recupera, en gran medida, los análisis presentados en el último trabajo del autor, *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, París, 2000.

\*\* Profesor de Sociología de la Universidad París 9 Dauphine.

## ABSTRACT

The author presents an overview of the qualitative interchanges that allows generalization of knowledges between operators, based on culture of wisdom of gift and non-gift like a social fact, and so interchange networks settle down that consider an essential weave for the operation of the establishments, being these networks one practice within the organization and not a structure. Such interchanges appear like a team work, where a part of the responsibility of the success or the failure and the way for the control of the individualism, even though it is not always disinterested and to find who looks for the individual advantage to fulfill with the “prescribed work” of the position, which to say of the author the rules of the interchange will be transgressed constantly by the individual strategies.

---

**Palabras clave:** don, egoismo, trabajo en equipo, cooperación social  
**Key words:** gift, egoism, team work, social cooperation

El carácter colectivo de la competencia es una dimensión relativamente bien conocida por las ciencias sociales. P. Naville, en 1963, ya utilizaba el término de “cualificación colectiva”. El sistema de intercambio que permite la generalización de los saberes, es menos conocido, excepto en lo que tiene que ver con la hipótesis de que la solidaridad entre los operadores es perfectamente mecánica, estable y dada.

La cooperación en el trabajo no es ni el resultado de una obligación con carácter reglamentario, ni el resultado de una rutina profesional. Representa una acción colectiva que implica un sistema de intercambio específico. Este intercambio no es económico: no está dictado por el interés económico. Tampoco es tradicional: los operadores de un servicio eligen sus compañeros de intercambios. Es socioprofesional: descansa sobre una base cultural que permite saber dar y recibir, así como la articulación y circulación de las informaciones intercambiadas por los operadores.

Este artículo analiza los fundamentos teóricos y empíricos de la cooperación en el trabajo a partir de movilizar la teoría antropológica del dar y del contra dar. Del mismo modo, pone en evidencia que las normas, en el marco de esos intercambios, son ambiguas, participan tanto del altruismo como del individualismo. Se interroga finalmente sobre la eficacia de esta construcción colectiva que es la competencia.

## 1. Las redes de competencia

La competencia de los operadores calificados (cuadros, técnicos o expertos) es colectiva y en gran medida informal.

Su existencia no descansa entonces sobre las reglas de la división del trabajo, sino sobre la existencia de redes que aseguran la generalización de los saberes.

En un banco, por ejemplo, la configuración de las relaciones es de este tipo. Los comerciantes toman sus informaciones de otros comerciantes distribuidos en las diferentes agencias: ¿cómo hacer para lidiar con un procedimiento tan complejo?, ¿cómo presentar un expediente particular a la dirección central?, ¿cómo saber hasta dónde es posible interpretar tal o cual medida administrativa?; ¿se debe alentar más tal dimensión de la política comercial que tal otra? Todas éstas constituyen el objeto de constantes relaciones telefónicas entre operadores de venta, colegas de casas matrices y de *back office*. Este tejido de relación es esencial para el buen funcionamiento de los establecimientos: permite la difusión y la recepción de informaciones que no aparecen en ningún soporte institucional. Representa la red del oficio, mientras que los dispositivos de información institucional representan el circuito reglamentario. Entre estas dos formas de circulación de la información, existe de hecho un antagonismo, al menos implícito: la red hace transitar los saberes y las habilidades que están involucrados en la realización concreta de los actos comerciales, mientras que el sistema de información de la empresa no garantiza más que una difusión vertical de la información, cuyo contenido es esencialmente normativo.

La existencia de estas redes profesionales ha sido en gran medida estudiada por los especialistas del análisis estructural (Lazega, 1996). De manera general, podemos definir su funcionamiento de acuerdo a cinco características principales:

- a. Una red es, en principio, un conjunto de relaciones en el cual cada elemento puede entrar directamente en contacto con no importa qué otro elemento, sin pasar por una estructura central. Éste es el caso, por ejemplo, de los usuarios de redes de telecomunicaciones como los correos electrónicos, por oposición a los usuarios de un sistema informático centralizado.
- b. Una red representa también una estructura de intercambio cuya naturaleza es específica a la red y escapa de esta manera a las formas convencionales de intercambio. Por ejemplo, la red de coleccionistas de coches antiguos, o la red de masones intercambian información, bienes o servicios que no circulan en otros circuitos.
- c. Una red supera las estructuras institucionales dentro de las cuales se integra. Por ejemplo, la red de los informáticos de una empresa elabora relaciones que traspasan el marco formal de su actividad. Su universo de pertenencia profesional no se limita al servicio en el cual trabajan. Se vincula más con las actividades y las formas de intercambio desarrolladas por los miembros de la red.
- d. Por lo tanto, una red es siempre más o menos clandestina ya que las prácticas que entraña representan a menudo el medio de soslayar las reglas de la división del trabajo, o de la circulación de la información. Sin embargo, sólo es clandestina en parte, dado que sus prácticas son más o menos conocidas por parte de la jerarquía, que más o menos las tolera puesto que son fuente de eficacia. No obstante, existe el riesgo para los operadores: el de ser "sorprendidos" al momento de transmitir una información confidencial, de

participar a un extraño (por ejemplo, a un cliente) en los montajes institucionales, de transgredir un procedimiento concebido como insoslayable.

- e. Finalmente, una red no tiene existencia independiente de su eficacia. No puede sobrevivir a menos que permita a sus miembros alcanzar sus objetivos de mejor manera. Se trata, entonces, más de una práctica que de una estructura.

Por lo tanto, la lógica de las redes profesionales es ambigua respecto de la lógica organizacional puesta en marcha por el management. De alguna manera comparte las finalidades: realizar bien el trabajo, mejorar la calidad del servicio prestado o del producto, trabajar más en equipo, tomar iniciativas, compartir la información, etc. Sin embargo, de otra, defiende sistemáticamente la opinión contraria. La red tiene su propia concepción de la eficacia, la que corresponde a la representación que el oficio se ha hecho de sí mismo, y que no siempre se parece a la de las direcciones. Los operadores desarrollan una política de eficacia local, integrada a la concepción del "buen trabajo" que hacen en el terreno, mientras que las direcciones de las empresas desarrollan una lógica de eficiencia: realizar el trabajo al menor costo. Por otra parte, la red dispone de un capital de conocimientos, de competencias profesionales, que pertenecen específicamente a la comunidad que representa.

## 2. El dar y el contra dar como un medio de la cooperación

Los sistemas que acaban de describirse funcionan como

bolsas de intercambio de saberes y de alianzas, bolsas en las cuales los que reciben deben saber dar en su momento. Este sistema de intercambio permite la cooperación y el control de esta cooperación. Este tipo de intercambio se parece mucho al dar tal como lo definió Mauss, a propósito de las reglas sociales que regulan las relaciones entre los miembros de poblaciones llamadas “primitivas”.

El dar contra dar, explica Mauss, se basa en sobre tres acciones inseparables: dar, recibir y devolver. Estos tres términos representan las reglas del intercambio social. Se da para crear un vínculo espiritual. El valor material del regalo no tiene realmente mucha importancia: un brazalete de conchitas o una trenza pueden comprometer tanto a una piragua como a una mujer. El hecho de haber dado compromete al dador y al que recibe en una relación de reciprocidad. La prestación incluye la obligación de recibir regalos: “rechazarlos equivale a declarar la guerra; es rechazar la alianza y la comunión” (1950, p.163). El dar contra dar incluye finalmente la obligación de devolver (o más bien de dar en su momento) regalos: negarse a esa ocasión de invitar en su casa o de conceder una pieza de baile es un pecado que recibe, como consecuencia, su castigo.

Esta teoría explica relaciones y situaciones de intercambio profesional. Dar de su tiempo para explicar a un colega la manera de utilizar un nuevo programa de cómputo, la manera de llevarse con determinado jefe o la estructura de un nuevo mercado obliga al que recibe a dar otra cosa a cambio, una información de naturaleza comparable o, aún más simplemente, atención y confianza. El dar de uno siempre obliga al otro a dar a cambio. El dar obliga, compromete al que recibe a entrar en una situación de endeudamiento. Este endeudamiento es mutuo porque

el contra dar no significa en lo absoluto el fin de la relación sino, por el contrario, su construcción: ya que las partes se encuentran a partir de entonces dentro de relaciones de confianza, cooperan, pero cooperan también porque nunca están “libres”.

Aún falta que lo que se da sea “recibido”. La recepción supone la manifestación de una emoción, la comprensión explícita del compromiso afectivo y simbólico que representa el dar. Las tribus analizadas por Mauss realizan fiestas, “recepciones” cada vez que se presenta este tipo de gestos. Constituían la ocasión para manifestar la construcción de un vínculo social, celebraban su existencia. Igualmente, los intercambios entre colegas suponen la manifestación de simpatía (compartir el “pathos”): representan la ocasión para tutearse, para hablar de la política de la empresa o del servicio de manera más “comprometida”, para agradecer mirándose un poco a los ojos, para evocar las cuestiones profesionales o para invitar a desayunar. La recepción manifiesta representa la inscripción del dar en un tipo de relación no rutinaria y no estrictamente económica. Significa que el que recibe comprende el gesto del otro.

De esta manera, cuando los ingenieros de una empresa de aeronáutica, encargados de hacer funcionar un sistema de mantenimiento a distancia destinado a los aviones vendidos al extranjero, intercambian informaciones entre ellos o con sus colegas de la administración de ventas para “arreglar” los asuntos de sus clientes, parten tanto del registro formal como del de la rutina: estas relaciones no son ni codificadas, ni evaluadas en términos económicos, ni siquiera son previsibles. Pero esto no significa que estas relaciones sean mecánicas, que no obedezcan a ninguna ley ni que sean irreflexivas. Cada quien dentro de este

universo, sabe perfectamente que “mantener buenas relaciones” supone saber dar de manera de obligar al otro a dar en su momento. Este tipo de información no tiene nada de comparable con la que puede proporcionar un banco de datos o el sistema de información de la empresa respecto de las mismas cuestiones: los bancos de datos nunca ofrecen información pertinente respecto de las maneras de comportarse con X o Y, y jamás disponen de información adaptada directamente a las circunstancias del trabajo.

Brindar este tipo de información es parte del dar porque esta acción no es ni obligatoria ni rutinaria.

Evidentemente, el donatario (aquel al que está destinado la dádiva) no está obligado a recibir el regalo del donante. De la misma manera, tiene la alternativa de negarse a dar a cambio. En estos dos casos, se parte de una relación de cooperación, de amistad o de confianza para entrar en la esfera del conflicto, de la desconfianza o del utilitarismo estrecho. No se trata ya de la creación de un vínculo social sino, por el contrario, del rechazo explícito al endeudamiento mutuo que representa. En los contextos analizados por Mauss, el rechazo de la dádiva representaba una ofensa. Se trataba de un caso de conflicto, de guerra. En situaciones como las que nos interesan aquí se trata de un rechazo explícito a una cooperación que se encuentra fuera de las relaciones habituales: se rechaza el acordar al otro la atención que espera, su manera de concebir un contrato o la relación de confianza que propone. No obstante, la cooperación se puede establecer de acuerdo a las reglas previstas en la materia. Se le mantiene a la relación su inscripción en un registro independiente de cualquier inversión emocional y de cualquier intercambio clandestino. Se permanece en el registro de los mecanismos

de coordinación en la manera en que éstos se definen, bajo formas de procedimiento, por parte de la dirección de la empresa, se trate de las llamadas reuniones, asistencia técnica, explicaciones profesionales, “espíritu de equipo” y, más recientemente, “administración del conocimiento” (*knowledge management*).

Estas diferentes perspectivas se integran perfectamente en tres dimensiones señaladas por Godbout y Caillé (1992) y por Cordonnier (1997) para distinguir al intercambio social del intercambio económico.

- La reciprocidad del intercambio se difiere, sin un plazo preciso. No se “presta el servicio” al que acaba de darnos su ayuda de manera inmediata, pero se sabe que en cualquier momento se podrá prestar ese tipo de servicio o cualquier otro. El hecho de que la reciprocidad sea diferida compromete a las partes en una relación basada en la duración.
- El intercambio se interrumpe. El intercambio realizado entre dos operadores los endeuda de manera duradera: pueden contar con el otro, en lo sucesivo, son parte de una red de colegas con los cuales, en su momento, pueden contar.
- El intercambio no funciona de acuerdo con el registro de la equivalencia (“te doy lo que te debo”) sino, más bien, de acuerdo con el principio de endeudamiento mutuo (se trata de una relación de reciprocidad permanente). La unidad de medida del dar no es ni el valor ni la naturaleza de lo que se da, sino el hecho mismo de dar: “la intención es lo que vale”. Aceptemos provisionalmente esta idea. Los colegas pueden perfectamente intercambiar un útil contra un saber, un saber contra un escucha condescendiente, un escucha

contra una opinión política, una opinión política contra una invitación a desayunar, etc. En esta permanencia transitan dones de naturaleza muy diversa: involucran tanto saberes, como emociones, secretos, servicios o, simplemente, simpatías. Se sabe perfectamente que se puede pedir más fácilmente un consejo, sea éste de orden técnico, estratégico, comportamental o afectivo, al que “está endeudado” y con el cual se tejió, en consecuencia, una relación de confianza.

Este sistema de intercambio está ceñido a normas de funcionamiento que son estructurantes desde el punto de vista de la producción de la competencia colectiva. En total son tres:

- a. El que recibe sin dar a cambio no puede reiterar este tipo de comportamiento, porque progresivamente adquiere una mala reputación que lo excluye del circuito de relaciones.
- b. Las realizaciones prácticas extraídas de estos intercambios se presentan como el trabajo del equipo, de los copartícipes que formaron parte de su construcción. Sobre este terreno, existe una manifestación del carácter colectivo de la acción: le devuelve a cada miembro una parte de la responsabilidad del éxito o, evidentemente, del fracaso. Sin embargo, esta manifestación constituye, sobre todo, el medio para controlar el individualismo. La norma prohíbe a un individuo sacar un partido personal de la acción, el grupo vigila.
- c. La afectividad de los intercambios, la manifestación de la emoción permite el sostén mutuo necesario para el ejercicio de actividades profesionales realizadas en

situación de gran incertidumbre. Cuando se presentan situaciones técnica o socialmente complejas, la ayuda mutua y la cooperación se acompañan generalmente de buena convivencia ya que estas dificultades no pueden reducirse a una operación en específico: para poder superarse, suponen la manifestación de simpatía, de similitud de sentimientos.

La fuerza de estas normas se apoya en la existencia de sanciones. Como en cualquier otra situación social, la sanción se traduce en la exclusión. Evidentemente, no se trata de la prisión ni de la extradición ni de una “puesta en cuarentena”. Se trata más bien de un rechazo progresivo, la mala reputación adquirida en el marco de la no observancia de las normas del sistema de intercambio que permite cada vez menos el participar en la construcción colectiva de la competencia y el poder sacar partido de ella.

De esta manera, la cooperación entre colegas aparece como el resultado de un intercambio social que obedece a normas y principios que aseguran la coherencia y la cohesión de los grupos de operadores. Esta presentación deja de lado, sin embargo, el interés que puede haber en relaciones de trabajo aparentemente desinteresadas.

### 3 El interés en dar

Mauss insiste en el hecho de que los intercambios de tipo dar contra dar son simbólicos y sociales, pero jamás son completamente desinteresados. Ciertos gastos suntuarios deben comprenderse como el medio de definir las categorías sociales, de manifestar su poder y no solamente de dilapidar espléndidamente. Entonces, podemos preguntarnos, retomando la cuestión clásica de cualquier

reflexión sociológica, acerca del dar cuando no se tiene interés en dar.

Los copartícipes intercambian porque encuentran en esa acción su beneficio, su interés, desde el punto de vista de su competencia y de su reconocimiento social. Esta idea es evidente. Sin embargo, merece subrayarse para no confundir la cooperación y la ayuda mutua con un intercambio independiente de los objetivos perseguidos por los miembros del intercambio: lo que la sociología francesa denomina el “colectivo de trabajo” o la “comunidad de trabajo”, olvida que la cooperación no descansa más que muy poco sobre el sentimiento de pertenencia a una “clase”, “grupo” u “oficio” en común. No se atreve a decir que la cooperación descansa sobre un tipo de trueque entre individuos. No imagina que se pueda cooperar por el placer de cooperar, de estar en una relación de simpatía independiente de objetivos productivos. Siempre está presente que a veces se intercambia (aunque no sistemáticamente, como se verá luego) para obtener alguna cosa que es externa al hecho mismo de intercambiar. En todos los casos, siempre se reflejan los intercambios que permiten la cooperación.

Por otra parte, estos intercambios no son independientes del capital que ostentan los copartícipes. De hecho, existe una repartición estratificada de los beneficios del intercambio, que recompensa a los que disponen de un “capital” importante más que a los otros. En otras palabras: cuanto más se tiene para dar, más se puede recibir a cambio. Cuanto más se disponga de recursos, más se pueden distribuir, y más se cuenta con donatarios deudores. En la banca, por ejemplo, los intercambios entre los comerciantes de los establecimientos y los ejecutivos de ventas de las casas matrices descansan

sobre un límite común: sacar dividendos a pesar de los procedimientos reglamentarios. En este marco, el intercambio se vuelve ilegal: los operadores de los establecimientos informan a sus aliados en la matriz de la situación comercial local o de los grandes mercados potenciales que tienen que ver con el nivel de la casa matriz para beneficiarse solamente de su protección en caso de dificultad o de “falta” administrativa.

Dentro de cada grupo de trabajo, el intercambio se revela desigual: se basa en el capital de conocimientos que disponen los individuos que lo componen. Cada uno tiene tendencia a deshacerse de las tareas menos interesantes, y a transferírselas a los que no tienen recursos que les permitan oponerse a este tipo de transferencia. En la banca, existe una diferencia importante entre los “viejos” que se formaron “sobre la marcha” y no conocen las técnicas actuales de mercadeo y de gestión, y los jóvenes, detentores de un diploma de educación superior, que conocen bien todo esto. Los primeros pasan globalmente menos tiempo con los clientes y más con el *back office*, mientras que los segundos aparecen como los verdaderos expertos. La repartición de “trabajos sucios” analizada por los interaccionistas estadounidenses (Hughes, 1971) se convierte en un excelente revelador de las desigualdades en los intercambios entre pares.

Más aún, algunos no participan en lo absoluto del intercambio. Raramente se está frente a intercambios profesionales entre personas que disponen de una cierta competencia individual (cuadros, técnicos) y personas que sólo tienen un empleo poco calificado: los cuadros o sus asistentes apenas si intercambian con los que limpian las oficinas o los que se encargan de la mensajería. No es ni el espacio de trabajo colectivamente compartido ni el hecho



de ser “dominado” por los patrones lo que lleva a los individuos a reagruparse para intercambiar. Se trata más bien del capital de conocimientos y de relaciones que ellos poseen. Y los que no tienen capital de este tipo son excluidos del dar porque no cuentan con los recursos que les permitan realizar un contra dar. Al no poder pagar su “boleto de entrada” al universo de los profesionales, se encuentran excluidos. Son como los pobres que miran a la sociedad sin poder participar de su circuito económico.

El sistema de intercambio no puede limitarse a la ayuda mutua espontánea y desinteresada. El valor del bien intercambiado no es más que simbólico. No solamente “la intención es lo que vale”, aunque la naturaleza del esto implique asociarla al intercambio social (a la voluntad de crear un vínculo de endeudamiento mutuo y permanente) para poder ser considerado. Saber intercambiar supone saber dar generosamente. Pero al “gesto” debe asociarse una dádiva de cierto valor, aunque no conozcamos de manera precisa el valor de una información, de un servicio o de una atención.

Así, la cooperación descansa en dos dimensiones contradictorias. Se basa en normas de relación estructurantes, es investida de relaciones afectivas, calurosas y hasta generosas. Pero también es trivialmente instrumental y utilitaria: existen estratos, rangos, que le permiten a algunos sacar un buen partido de este tipo de relación y a otros no encontrar nunca un lugar en la misma.

#### **4. Cooperación colectiva y competencia interpersonal**

Mauss y sus exégetas insisten en el hecho de que el dar representa una actividad colectiva. Aunque habitualmente

sean los jefes de las tribus los que dan a los otros jefes, no son, en ninguno de los dos casos, más que los representantes de su sociedad, no actúan a nombre propio. Son conjuntos humanos los que intercambian, no los individuos.

En los medios profesionales, la situación es muy ambigua. Los intercambios representan muy bien una actividad colectiva, entre servicios, departamentos o proyectos. Pero esta actividad es, al mismo tiempo, individual. Aunque existan normas de comportamiento que tienden a asegurar la cohesión del conjunto, también existen especulaciones individuales y estrategias egoístas que crean numerosos estirones en el interior mismo de las redes. La competencia, el reconocimiento social, la influencia sobre la organización y sobre la empresa o, más simplemente, la carrera profesional, no constituyen por tanto entramados que movilicen únicamente al grupo. También representan entramados dentro del grupo de operadores. Son objeto de tironeos incesantes entre sus miembros. Cada uno tiende de esta manera a sacar un partido ventajoso de las situaciones laborales: no se olvidan en el intercambio colectivo.

Pero esta tendencia, que pone a competir a los individuos, preserva su relación de cooperación, e incluso, la acentúa. Por ejemplo, realizar una buena carrera generalmente es un proyecto concebido como digno de interés por la mayoría de los miembros de una empresa. Pero la carrera no puede realizarse sin competencia: no existe un número ilimitado de puestos interesantes y los copartícipes de un intercambio pueden pretenderlo. Entonces, existe una situación de competencia que, generalmente, no impide la perennidad del intercambio. Por el contrario, los copartícipes manifiestan las marcas y

las prácticas de cooperación tanto que desean obtener una ventaja personal de ellas en determinado momento: no pretenden de ninguna manera perder sus relaciones en provecho de su carrera. Cuanto más desarrollan su carrera, más desarrollan sus intercambios sociales. Para ellos, se trata de sacar un partido ventajoso de la situación de competencia y no el mejor partido: unos y otros aceptan someter globalmente sus cálculos a la perennidad de esos vínculos, aunque no abandonan por eso sus objetivos específicos.

Entonces, la competencia no impide la cooperación. Desde ese punto de vista, no tiene nada que ver con el conflicto ni tampoco que los comportamientos descritos signifiquen que los actores actúen únicamente de manera estratégica (en el sentido planteado por Crozier y Friedberg, 1977), independientes de la preocupación por la causa común. Simmel explica muy bien la diferencia para operar entre los términos competencia y conflicto. Ante todo, la competencia, señala, es una lucha indirecta. Se trata de una situación en la cual dos partes luchan de manera paralela con vista a un sólo y mismo entramado. Por otro lado, el resultado del combate no se encuentra en las manos del adversario sino cerca de un tercero:

“La competencia lleva a acercarse a quien tratamos de seducir, a vincularse con él, a estudiar sus fuerzas y sus debilidades y a adaptarse a él (...) Es cierto que a menudo esto se hace a costa de la dignidad personal y del valor real de la producción (...) La competencia llega, un sinnúmero de veces, a realizar aquéllo que, además de ella, sólo el amor es capaz de hacer: señalar los deseos más íntimos de otra persona, incluso antes de que ésta sea consciente. La tensión antagonista contra el competidor afina la sensibilidad del comerciante frente a las tendencias del

público hasta darle una especie de instinto extralúcido para detectar las variaciones de sus gustos, sus modas, sus intereses (...) Y la conquista de este tercero (...) a menudo no es más que eso, incluso en caso de éxito: la creación de un vínculo, a partir de la relación que se establece en un momento, desde una compra en un negocio hasta un matrimonio” (1995, p. 77-80).

Entonces, la “lucha”, entre operadores, es “indirecta”: jamás enfrenta cara a cara a los participantes. Les permite preservar un vínculo social cooperativo sin impedirles obtener una ventaja individual. La energía que se pone, en situación de conflicto, al servicio de la voluntad de destruir, de dominar o de controlar al otro, se pone al servicio de la conquista de una persona, de un objeto, de una regla o de un reconocimiento social cualquiera. Desde el punto de vista de la teoría sociológica, esta situación ilustra de manera adecuada el hecho de que los actores no pueden reducirse a categorías maniqueas: actor colectivo y comunitario o actor individual y especulador. Uno y otro coexisten y, además, esta coexistencia les permite disponer de recursos para ejercer mayor habilidad comunitaria o más aptitudes para el cálculo. Pero, en todos los casos, estas dos formas de acción encastran de modo perfecto, el individuo, al no poder actuar sin los límites de pertenencia al grupo, y el grupo, al nunca limitar completamente los comportamientos individuales.

Se sabe que hacer carrera supone comprender perfectamente los criterios que se utilizarán en la evaluación de la competencia, que es mejor “enseñarse” del jefe; el sistema de influencia que pesa sobre esta decisión se analiza con una gran sutileza. Todo esto lleva a invertir en la sociabilidad, las relaciones de trabajo y su comprensión. Entonces, esta competencia es la que permite además la cooperación.

## 5 Traición y cálculo entre pares

El universo descrito no siempre es tan regulado como parece. Algunos rompen las reglas del intercambio para obtener inmediata y permanentemente un beneficio personal. La actividad colectiva, de hecho, es habitada por una serie de cálculos individuales que perturban la regulación del conjunto.

Las reglas del intercambio frecuentemente se transgreden en tres perspectivas:

- obtener un partido individual de una operación llevada a cabo de manera colectiva; por ejemplo, uno de los miembros del grupo que haya sacado adelante una operación la presenta públicamente como el resultado de una implicación personal; individualiza a su provecho la implicación colectiva;
- pasar a una posición situada en un “terreno adverso”; por ejemplo, un operador que, con la ayuda de sus colegas, llegó a afectar los indicadores de gestión en el sentido que le permitió representar favorablemente su actividad, puede colaborar con toda su energía con el servicio central encargado de volver a poner orden en las prácticas llamadas “erráticas”;
- aún más, algunos beneficiarios de dádivas rompen el ciclo del intercambio al no dar nada en su momento.

Estos comportamientos son algo más que deserciones individuales ya que vuelven a cuestionar la homogeneidad del funcionamiento colectivo. Son más que “estrategias individuales” ya que sacan partido del capital colectivo acumulado por el grupo, de acuerdo con los principios de intercambio basados en la confianza y el endeudamiento

mutuos. Se trata de acciones que se parecen a la traición. La descripción de estos comportamientos regularmente es objeto de testimonios caracterizados por la emoción. Los actores hablan en esas circunstancias de los “sinvergüenzas”, manifiestan su problema al tiempo que interpelan de manera directa al entrevistador, en tanto personas que también pueden “comprender” la violencia o el carácter despreciable de este tipo de acción, sostienen juicios generales sobre el “género humano”.

Se vio que, sin embargo, el grupo puede infligir sanciones a sus miembros en caso de faltas a las reglas del funcionamiento colectivo, en particular la exclusión, traducida, las más de las veces, en una “mala reputación” que ya no permite participar en el funcionamiento colectivo y sacar partido de los recursos que se acumulan ahí. El debilitamiento de esta sanción explica el desarrollo de este tipo de prácticas.

El tributo que se debe pagar no tiene el mismo peso que en las colectividades obreras tradicionales (ni, *a fortiori*, que en las sociedades arcaicas). Los obreros disponían, en la década de 1960, de un saber colectivo obtenido a partir de la experiencia de actividades e incluso de gestos similares. Por otra parte, su grupo de pertenencia era sólido: los obreros estaban a menudo “contra los patrones”.

La capacidad colectiva de los operadores que nos interesan en este texto (cuadros y técnicos) corresponde así, mucho más a un arreglo de saberes particulares respecto de situaciones, a menudo particulares. Cada uno vive situaciones de trabajo comunes a su medio de pertenencia, aunque específicas a la concepción que cada quien tiene de su puesto. Al tiempo que es colectiva, la competencia es más una agregación de saberes específicos que un conjunto indisoluble. El sistema de relaciones que la

sostiene es lo que permite a la competencia ser colectiva. Al partir de este sistema, el individuo puede sustraer una parte del capital del grupo en beneficio propio. Si la exclusión es la sanción más importante que puede recibir la falta, permanece moderada por el hecho que existe una inclusión de recambio.

Si las sanciones son relativamente débiles, entonces podemos preguntarnos, desde una perspectiva más general, si el mejor medio para una estrategia individual no es acaso obtener partido personal del bien colectivo acumulado por la "comunidad" de operadores. El individuo participaría del sistema de intercambio colectivo para obtener de manera deliberada un beneficio personal, sin desconocer desde el inicio que será llevado a utilizar en su provecho el bien colectivo.

No se puede suscribir seriamente a esta hipótesis, a excepción de que se asigne al actor una racionalidad completamente abstracta. Simon señala bien que la racionalidad del individuo es limitada, al menos para razones "objetivas": el individuo busca una solución satisfactoria al proceder de manera gradual, al no encontrarse disponible, desde el comienzo de la acción, el conjunto de informaciones. La hipótesis del actor cínico no se fundamenta: nunca sabe a ciencia cierta de qué estará hecho el mañana. Un operador no puede participar del sistema de intercambio descrito si sabe que va a traicionar para obtener una ventaja individual. Quizás porque se trata de un ser moral. Indudablemente, porque no sabe de antemano el tipo de situación en la cual va a estar implicado.

Entonces, la cuestión debe plantearse de otra manera, a partir de la noción de norma. Una norma representa dos dimensiones profundamente intrincadas. Se

trata de una manera habitual de comportarse, por ejemplo, como es el caso de las normas de cortesía. Se trata igualmente de una limitación, de una manera obligatoria de comportarse, asociada a un sistema de sanciones: los padres le explican a su hijo que debe decir buenos días a la señora y si no lo hace, sufre una reprimenda, o un castigo, hasta que el hijo internaliza esta norma. Los trabajos sociológicos ponen más el acento en la primera de estas dimensiones o más en la segunda, pero éstas nunca se encontrarán totalmente dissociadas. Una norma de relación siempre es una costumbre obligatoria.

En el contexto descrito, la norma es compuesta. La obligación consiste, en mucho, en respetar un código de comportamiento colectivo y habitual. Pero la manera de vivir en este contexto integra comportamientos individualistas. De hecho, en esa situación existe una norma que integra las diferencias. Las relaciones se rigen por una capacidad, o una obligación, que consiste en saber dar pero igualmente en saber traicionar o, en todo caso, en saber arbitrar la situación de endeudamiento. Concretamente, es imposible no ser más que calculador e individualista, porque los otros no "dan" nada a los que no están en el registro del egoísmo. Pero también es imposible no disponer de una capacidad para aprovechar individualmente una oportunidad, porque entonces uno se convierte en el "que paga el pato" ya que los otros dudarán acerca de si tenerle o no confianza. Unos y otros saben perfectamente esto. Entonces, la ambivalencia es la ley de la especie ya que ninguna regla social impone sólidamente la solidaridad, la cooperación y el altruismo, aunque nadie pueda comportarse de manera estrictamente egoísta. De hecho, la norma consiste en saber arbitrar estas

dos dimensiones.

El desarrollo del individualismo puede considerarse, desde este punto de vista, como un elemento de la vida en común, y no como la desaparición de esta capacidad.

## 6. Mal funcionamiento de los intercambios e incompetencia colectiva

No impide que los intercambios descritos permanezcan frágiles, efímeros y no planificables. En algunas circunstancias, aseguran la realización de las capacidades colectivas. En otras, sin embargo, la débil regulación interna del sistema de intercambio puede llevar a la producción de la incompetencia colectiva. Esta situación no es la más frecuente pero merece analizarse, ya que se tiende demasiado a imaginar que el trabajo “real” sustituye siempre perfecta y eficazmente al trabajo “prescrito”.

El “trabajo prescrito” corresponde a las tareas formalmente definidas y presentadas como obligatorias para mantener un puesto de trabajo y alcanzar los objetivos de producción. El “trabajo real” corresponde a la manera en que un operador se las arregla, efectiva y frecuentemente, por fuera de las actividades “prescritas” para llegar a realizar su trabajo. Generalmente, el trabajo real representa la puesta en marcha de una competencia de nivel más elevado que el puro trabajo prescrito. Se sabe, por ejemplo, que el “trabajo a reglamento” representa un medio para bloquear el funcionamiento de una organización aplicando las reglas de manera estricta. Pero la evaluación de las competencias no comprende más que lo que puede prever: los criterios utilizados son requisitos previos a la realización del trabajo;

el trabajo real no está comprendido más que de manera muy imperfecta en estos criterios. La “realidad” del trabajo permanece muy exterior a lo que se concibe como la competencia en los dispositivos de gestión. Ergónomos, psicólogos del trabajo y sociólogos ya analizaron estos fenómenos de forma extensa.

El problema es que la competencia informal, y el trabajo real, no siempre sustituyen eficazmente a la inadaptación de las prescripciones del trabajo. La cooperación y la ayuda mutua, la solidaridad, existen como recurso con respecto al tratamiento de situaciones de trabajo complejas, inciertas y mal definidas. Pero no existe un principio que unifique de manera sistemática las prácticas de la base en una concepción común del trabajo. Por ejemplo, unos permanecen ligados a objetivos de cantidad mientras que otros confieren prioridad a la calidad, unos privilegian los límites de valor mientras que otros dan prioridad a las relaciones con los clientes, unos se interesan en su tarea y otros en el proceso en su conjunto. Los encuentros entre operadores están marcados por estas diferencias en la concepción del “actuar bien”: no tiene el mismo significado para unos que para otros.

Más aún, comprobar la competencia en un puesto de trabajo dado, generalmente acentúa la incertidumbre global, debido a la interdependencia. Tomar iniciativas consiste, de hecho, (aunque obviamente éste no sea el objetivo) en introducir incertidumbres en la organización del trabajo. Por ejemplo, la banca, la adaptación de la política comercial a las preocupaciones de los clientes locales elaborada por la casa matriz reduce de modo considerable las posibilidades de control y de coordinación desarrolladas por el centro.

Estas circunstancias desembocan generalmente en situaciones de trabajo ambiguas, vagas y contradictorias.

Por lo tanto, cada uno busca la manera en que el trabajo parezca eficaz. Los directivos, al elaborar una constante actividad organizacional (Alter, 2000), los operadores, al poner en marcha sistemas de intercambio organizacional. Estos dos tipos de esfuerzo representan una lucha contra el mal funcionamiento, pero nunca alcanzan a contenerlo. El funcionamiento global es aproximado. Sólo es parcialmente eficaz: incluso si las reglas y objetivos son interpretados localmente, no adquieren por lo mismo una forma coherente y estructurante. La aproximación y la tormenta son, finalmente, las que caracterizan la situación.

Las situaciones descritas en este artículo arriban a veces a un déficit de regulación, un déficit en la capacidad colectiva para ponerse de acuerdo respecto de las reglas del juego (Reynaud, 1989). La cooperación entre colegas es imperfecta, inestable y a veces ineficaz. No dispone de reglas que estructuren sólidamente el colectivo de trabajo. El intercambio de competencias, entre colegas, no siempre permite sustituir la insuficiencia de reglas: sucede que los operadores no logran, incluso de manera colectiva, "hacer bien su trabajo". Esta situación se relacionó con el hecho de que las reglas de cooperación interna en el grupo de operadores son constantemente habitadas por estrategias individuales, que transgreden las reglas del intercambio.

## Bibliografía y trabajos citados

- Alter, Norbert, *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, París, 1990.
- \_\_\_\_\_, *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, París, 2000.
- Caillé, A., *Don, intérêt et désintéressement*, La Découverte / Mauss, París, 1994.
- \_\_\_\_\_, "Sacrifice, don et utilitarisme, in A quoi bon se sacrifier?", *Revue du MAUSS*, n° 1, 1995.
- Cordonnier, L., *Coopération et réciprocité*, P.U.F., París, 1997.
- Crozier, M. y Friedberg E., *L'acteur et le système*, Le Seuil, París, 1977.
- Friedmann, G., *Le travail en miettes*, Gallimard, París, 1956/1964.
- Godbout, J. T., con la colaboración de A. Caillé, *L'esprit du don*, La Découverte, París, 1992.
- Hughes, E., *The sociological Eye*, Aldine, Chicago, 1971.
- Lazega, E., "Arrangements contractuels et structures relationnelles", in *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXXVII, 3, 1996.
- Gauss, M., *Sociologie et anthropologie*, PUF, París, 1950; cuarta edición 1968.
- Naville, P., *Vers l'automatisme social? Problèmes du travail et de l'automation*, Gallimard, París, 1963.
- Reynaud, J. D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, París, 1989.
- Simmel, G., *Le conflit*, Circé, París, 1912/1995.
- Simon, J. H., *Administration et processus de décision*, Economica, París, 1945/1983.