

# Las transformaciones sociales de la empresa francesa en los años 1980-1990: Los “Mundos sociales de la empresa”

---

Marc Uhalde y Geneviève Dahan-Seltzer\*



## RESUMEN

Es esta una revisión de la transformación del modelo socioeconómico de las empresas francesas, que parte de la realización de encuestas cualitativas y posteriormente comparadas sistemáticamente a 81 organizaciones productivas francesas del sector público y privado entre 1987 y 1994, basada en la experiencia de la sociología de la organización y de la empresa para la elaboración de una tipología que articulara las estructuras formales de la organización y las dinámicas sociales de producción, resultando cinco combinaciones específicas denominadas “ mundos sociales de empresa”; el análisis de estos mundos establece un vínculo entre la legitimación y la dinámica cultural de las empresas. El método utilizado permitió analizar los funcionamientos a partir de tres dimensiones con distintas lógicas de regulación social y particularidades, que cada una de ellas nos remite a teorías específicas desarrolladas en Francia o el resto del mundo durante los últimos 50 años, y que muestran las diferencias mayores entre las organizaciones, señalando que lo que diferencia hoy a las empresas francesas es la división entre las que se comprometen con una transformación radical de su modo de regulación interna.

---

\* LSCI – CNRS, por el equipo de investigación (I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde).

## ABSTRACT

This is a review about the transformation of the socioeconomic model of the French companies, that leaves from the accomplishment of qualitative surveys and later compared systematically for 81 French productive organizations of the public and deprived sector between 1987 and 1994, based on the experience of the sociology of the organization and the company for the elaboration of a typology that articulated the formal structures of the organization and the dynamic social of production, being five specific combinations denominated “social worlds of company”; the analysis of these worlds establishes one link between the legitimating and the cultural dynamics of the companies. The used method allowed to analyze the operations from three dimensions with different logics of social regulation and particularity, that each of them sends specific developed theories to France or to the rest of the world during last the 50 years, and that show the major differences between the organizations, indicating what differentiates today the French companies is the division between, which they are committed with a radical transformation of their way of internal regulation.

---

**Palabras clave:** Economía post-fordiana, Regulación estratégica de la organización, Mundos sociales de empresasEconomía flexible de masas

**Key words:** Post-fordism economy, strategic regulation of the organization, social worlds of companies, flexible economy of masses

En Francia, como en la mayoría de los países occidentales, la década de 1980 fue escenario de una profunda transformación del modelo socioeconómico de desarrollo de las empresas, conocido como Crecimiento durante ese período. En el plano microeconómico, la mayoría de los sectores de actividad experimentaron un aumento de la competencia y una complejización en la demanda de los clientes. La escucha del cliente, las producciones diversificadas e innovadoras, la reactivación con respecto al mercado y el dominio de los precios de venta se convirtieron en el *leitmotiv* de una economía decididamente post-fordiana. En el plano de la gestión, la década de 1980 estuvo animada por una abundante búsqueda de alternativas al modelo jerárquico-burocrático desarrollado particularmente en Francia. En esta búsqueda, participaron los grupos de expresión, los círculos de calidad, la administración participativa, la comunicación interna, los proyectos de empresa, la descentralización de las decisiones y la invención de la gestión de recursos humanos, centrada en la gestión de las capacidades, las carreras y en la evaluación del desempeño. En segundo plano, finalmente, estos últimos 20 años se han caracterizado por la descomposición progresiva del "compromiso social fordiano", el cual había garantizado durante más de treinta años cierta previsibilidad en las relaciones entre empleadores y asalariados, mediante el intercambio de lo difícil del trabajo por un aumento creciente de los ingresos vía salario. El fin del movimiento obrero, que constituyó la estructura de acción colectiva fundamental de este período histórico, es percibido por todos los observadores, sin que las recomposiciones claras de alguna otra estructura con contenido social sean

realmente visibles. En resumen, las empresas francesas presentan rupturas con relación al período precedente, cuya intensidad y consecuencias reales aún hay que evaluar.

### **Una investigación necesaria sobre las evoluciones sociales de la empresa**

¿Se trata acaso de rupturas completas, "verticales", que atraviesan los diferentes niveles de los funcionamientos de la empresa (desde su ubicación económica hasta la identidad profesional de los asalariados), o bien de rupturas parciales? ¿Se han realmente generalizado en todos los sectores de actividad o, por el contrario, se encuentran polarizadas en ciertos mercados? Finalmente, estas rupturas ¿dan lugar a dinámicas emergentes, a innovaciones sociogestionarias que permitirían pronosticar regulaciones alternativas a plazo, o bien las empresas se encuentran a merced de la incertidumbre y de relaciones sociales tácticas, contingentes y oportunistas? Ante la hipótesis de una década bisagra en la historia socioeconómica francesa, fue necesario realizar una evaluación clara y exhaustiva de la realidad de los funcionamientos socioeconómicos de las empresas.

Este proyecto fue asumido por el LSCI, instigado por Renaud Sainsaulieu, con base en las experiencias de la sociología de la organización y de la empresa. Consistió en realizar al interior de las empresas un número importante de encuestas cualitativas, luego compararlas sistemáticamente para elaborar una tipología inédita que articulara las estructuras formales de organización y las estructuras sociales de producción. Antes de presentar los resultados más significativos, es necesario realizar algunas

precisiones sobre el método de investigación utilizado.

La sociología francesa de la empresa permite analizar los funcionamientos productivos a partir de tres dimensiones (R. Sainsaulieu, 1987, R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994):

- la estructura formal de organización y de gestión (Mintzberg, 1982)
- la estructura de relaciones entre los actores (M. Crozier, E. Friedberg, 1977)
- la estructura de identidades colectivas y de la cultura de la empresa (R. Sainsaulieu, 1976, 1987)

Cada una de estas dimensiones remite a teorías específicas, desarrolladas en Francia o en el resto del mundo durante los últimos cincuenta años y cuyas virtudes heurísticas se reconocen en la actualidad. Estas teorías pueden trabajarse al mismo tiempo en la medida en que no presentan ningún carácter de exclusividad y, por el contrario, desarrollan conceptos de articulación que permiten considerar sociológicamente a la empresa como el resultado de tres regulaciones. Una regulación "estratégica" que vincula los parámetros de la organización con la dinámica de relaciones entre los actores, a través del concepto de incertidumbre organizacional. Una regulación identitaria que establece un lazo entre las posiciones de poder organizacional de los actores y el desarrollo de referencias culturales que orientan su acción. Y una regulación de legitimación (o institucional) que pone en evidencia los vínculos entre las opciones estratégicas adoptadas por los dirigentes empresariales y las culturas laborales de los asalariados.

Sobre la base de este marco teórico, se analizaron 81 organizaciones productivas francesas entre 1987 y 1994. La muestra cubre la mayoría de los sectores de actividad,

al sector público y al privado, las empresas grandes y las empresas "medias" (ver anexo 1). Cada una de esas organizaciones ha sido objeto de una investigación cualitativa, mediante entrevistas individuales a una muestra de entre 40 y 60 personas que ocupan diferentes funciones y niveles jerárquicos en la empresa (en total se realizaron más de 4000 entrevistas). Cada caso de empresa dio lugar a un "diagnóstico sociológico" (R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994) que establece por un lado resultados de investigación acerca de las diferentes dimensiones del funcionamiento y, por otro, una interpretación de las dinámicas sociales a partir de conceptos de la sociología de la organización y de la empresa (incertidumbres, recursos de poder, sistema concreto de acción, sociabilidades, identidades colectivas, culturas laborales, procesos de socialización, regulación, etc.).

Entonces, estas detalladas monografías se analizaron con la ayuda de un cuadro sinóptico de 400 indicadores construido específicamente para esta investigación (ver el recuadro inferior). Este procedimiento permitió realizar una comparación escrupulosa de los casos a partir de análisis factoriales. Cada una de las dimensiones consideradas (medio ambiente, estructura de organización, organización de las células productivas, gestión de personal, posición de poder, estructura de relación, identidades colectivas y cultura empresarial) dio lugar a una tipología cuyos resultados se controlaron a través de un análisis de verosimilitud que consistió en comparar cualitativamente los casos de empresas agrupadas según la clasificación. Una vez validadas estas tipologías intermedias, cada monografía volvió a codificarse, de acuerdo con su modalidad cualitativa, en cada una de las ocho dimensiones, hasta alcanzar un análisis multifactorial sintético.

### Cuadro comparativo de los diagnósticos sociológicos de empresa

El procedimiento metodológico central de esta investigación radica en la conversión de análisis cualitativos de empresa en indicadores cuantitativos que permiten tratamientos estadísticos de los datos. Este procedimiento se basa en dos pasos: la construcción de un cuadro de indicadores descriptivos de la vida económica y social de las empresas y la codificación de las monografías.

#### - Cuadro de indicadores

Las teorías de referencia (contingencia estructural, sistemas concretos de acción, identidades en el trabajo) se analizaron en un primer momento según 8 dimensiones descriptivas:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| - Medio ambiente,                          | - Estructura organizacional, |
| - Organización de las células productivas, | - Gestión de personal,       |
| - Posición de poder,                       | - Estructura de relación,    |
| - Identidades colectivas,                  | - Cultura empresarial,       |

Cada una de estas dimensiones se analizó primero según variables, luego, según indicadores que fueran lo más factuales posibles, a partir de conceptos y dimensiones procedentes de las teorías de referencia. Por ejemplo, la noción de restricciones ambientales propuesta por la teoría de la contingencia estructural (Lawrence y Lorsh, 1969) se objetivó a través de cinco variables (restricciones del mercado, restricciones científicas y técnicas, restricciones sociopolíticas, restricciones de empleo y restricciones tutelares). Éstas se definieron a su vez por otros tantos indicadores (por ejemplo, la variable de restricciones del mercado fue valorada de acuerdo a cuatro indicadores: grado de previsibilidad de la demanda, grado de sustitución de los productos, grado de competencia, grado de exposición a riesgos externos). Cada indicador se construyó sobre una escala continua de cuatro puntos, en la cual cada modalidad se dotó de definición precisa, con el fin de racionalizar las evaluaciones planteadas de una monografía a la otra. Así, por ejemplo, el grado de previsibilidad de la demanda se apoyó en la escala siguiente:

- 1- Producto absolutamente insustituible en el mercado,
- 2- Producto que en ciertos casos es posible de reemplazar, aunque en detrimento de criterios primordiales (calidad, desempeño técnico, durabilidad, precio, etc.),
- 3- Producto reemplazable, aunque en detrimento de criterios secundarios (ciertas opciones, diseño, etc.),
- 4- Producto fácilmente sustituible.

Estas definiciones precisas se elaboraron por confrontación en equipo y sobre la base de unos treinta diagnósticos de empresas en los sectores de actividad más diversos. Este procedimiento permitió, por un lado, asegurar la precisión de las escalas ordinales y, por el otro, la aplicación de indicadores en los diferentes contextos organizacionales.

Al final, el cuadro sinóptico incluye 400 indicadores.

#### - La codificación de las monografías

En un principio, la codificación de los diagnósticos empresariales en indicadores se realizó "a decir de los expertos", según el método de los jueces. El control de la calidad y orientación de ese juicio se aseguró a través de tres procedimientos. El primero consistió en elaborar colectivamente los indicadores y sus modalidades cualitativas. De esta manera se neutralizaba el carácter potencialmente polisémico de los indicadores. En segundo lugar, cada monografía fue codificada por uno de los cuatro investigadores del equipo; jamás se delegó esta operación en otros. Por último, la codificación se realizó sistemáticamente a través de intercambios con los autores de los diagnósticos sociológicos (que podían ser o no, según el caso, miembros del equipo).

Por otra parte, este trabajo tan minucioso permitió detectar, en cierto número de casos, los elementos ausentes en las monografías. Cuando estos elementos eran de naturaleza formal y factual (por ejemplo, la política de remuneración salarial de tal población de la empresa), se contactaron a las empresas para completarlos.

Esta última tipología presenta combinaciones específicas de modalidades organizacionales y sociales de funcionamiento, denominadas “mundos sociales de empresa”. En un primer momento<sup>1</sup> presentaremos esta perspectiva por considerarla más sintética; luego cuestionaremos la hipótesis de la transformación de las regulaciones sociales de empresa en la Francia de los años 1980-1995.

## Una pluralidad de “mundos sociales” de empresa

Considerada como un sistema complejo que combina un conjunto de factores organizacionales, gestionarios, estratégicos y culturales, la empresa de los años 1990 se manifestó de acuerdo a cinco “mundos sociales” de empresa originales.

### • La empresa dual

El mundo de la *empresa dual* destaca sobre todo por actividades consumidoras de mano de obra poco calificada, y ofrece productos simples a mercados masivos (agroalimentario, ensamblaje, comida rápida, etc.). El mundo de la empresa dual toma prestado del universo taylorista su principio de división técnica y social del trabajo, aunque lo engloba en una forma más grande de dualización. La búsqueda conjunta de una mejor productividad y una mayor flexibilidad en las estructuras de producción lleva a un buen número de empresas a

reforzar una fragmentación de las actividades y la mano de obra: un personal calificado y valorizado dentro de una organización flexible trata con una mano de obra poco calificada, de un status generalmente precario, afectada por el trabajo fragmentado y repetitivo de una producción en masa.

Ejemplo: Una fábrica de ensamblaje de componentes electrónicos ubicada en una cuenca de empleo deprimido está limitada a reforzar sus exigencias de productividad para enfrentar la competencia internacional. Para lograrlo, modifica los ritmos de trabajo, recompone los equipos de obreros, instauro tasas de productividad individual y otorga un poder de sanción a los agentes de dominio. Como consecuencia, surgen tensiones en el colectivo de obreros: los más jóvenes, estimulados por las posibilidades de primas, juegan el juego del rendimiento, mientras que los mayores privilegian la calidad y se oponen al ritmo de producción. También se observan tensiones de los métodos entre la fabricación y el servicio con respecto a las nuevas normas de trabajo. El pasaje en 3/8 y la rotación forzada entre los puestos rompen las bases de una solidaridad laboral ya de por sí frágil. Finalmente, la estructura social se hace dual: los cuadros y técnicos imponen al grupo de obreros una intensificación del trabajo, y dominan el último recurso de motivación que constituye el empleo.

La dualización constituye entonces la respuesta recurrente de estas empresas ante el imperativo de adaptación al mercado. La permanencia de las regulaciones sociales basadas en la dominación revitaliza una figura clásica de la división social del trabajo.

<sup>1</sup> Para conocer los resultados detallados del funcionamiento de las empresas, de acuerdo con las diferentes dimensiones, remitirse al trabajo *Les mondes sociaux de l'entreprise*, op. cit.

• **La empresa burocrática**

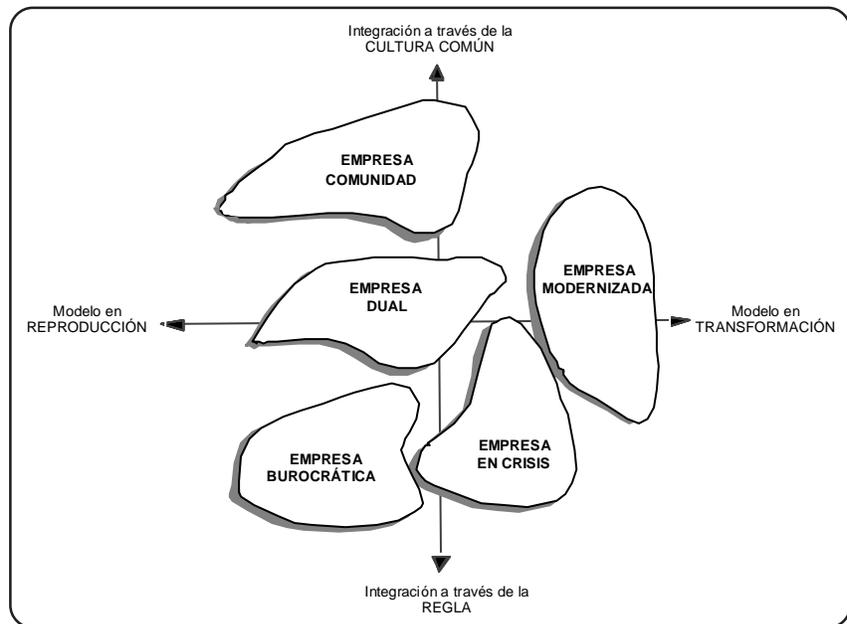
Este otro modelo concierne a organizaciones de servicio público, públicas o privadas, mercantiles o no. La regla formal predomina en la definición del contenido de las tareas, en la gestión de personal por estratos, en los modos de control y coordinación; sin embargo, la *empresa burocrática* atestigua una evolución del modelo de la burocracia a la francesa descrito por Michel Crozier en los años 1960. Según las actividades, se distinguen dos vías de evolución:

La primera muestra una evidente conciliación de las relaciones en los sectores de la administración dedicados a la producción administrativa, donde predominan los tratamientos masivos y el trabajo rutinario (puesta al día de estadísticas periódicas sobre la vida económica y social, registro de operaciones contables, liquidación de expedientes de derechos sociales, etc.). La alta satisfacción de los agentes contrasta claramente con una fuerte especialización del trabajo y con las limitaciones de cuotas de producción. De hecho, un compromiso jerárquico se construye alrededor de aquellas condiciones de trabajo donde la movilización por la producción se intercambia por posibilidades concretas de articular mejor la vida en el trabajo y fuera de él. Una transformación cultural de fondo sostiene este modelo de relaciones: Los agentes abandonan cada vez más un

modelo de integración por la promoción social en beneficio de una identidad local de dominio de la vida global. Trabajo poco interesante en su contenido, ausencia de perspectivas de carrera y responsabilidad de la producción encuentran de esta manera un punto de equilibrio a través de la autonomía concedida, una calidad de vida global y una buena convivencia en las relaciones de trabajo.

La apertura hacia el usuario y la emergencia de una lógica social "profesional" constituyen la segunda vía de evolución de la burocracia. Observada en aquellas partes de la administración que están en relación estrecha con el usuario, al ofrecer una gama de servicios diferenciados, a la medida y complejos (actividades del sector social como las cajas de subsidios familiares o las Assedic<sup>2</sup>, actividades

**Tipología de los Mundos Sociales de la Empresa**



<sup>2</sup> N. de la T.: *Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce*, asociación francesa que asigna los subsidios del desempleo.

**Variables descriptivas de los Mundos Sociales de la Empresa**

<i>DIMENSIONES DE ANÁLISIS</i>	<b>Empresa DUAL</b>	<b>Empresa BUROCRÁTICA</b>	<b>Empresa MODERNIZADA</b>	<b>Empresa CRISIS</b>	<b>Empresa COMUNIDAD</b>
<i>RESTRICCIONES EXTERNAS</i>	<i>Productividad y Flexibilidad</i>	<i>Apertura al usuario Complejidad en las reglamentaciones</i>	<i>Competencia y modernización tecnología-producto-oficio</i>	<i>Competencia y modernización tecnología-producto-oficio</i>	<i>Competencia, flexibilidad, reactivación</i>
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	Diferenciación organizacional (Racionalización / Oficio)	Descentralización Expansión del trabajo	Descentralización Expansión del trabajo Grupos transversales	Diferenciación organizacional (Nuevos oficios / viejos oficios)	Flexible y abierta respecto del medio ambiente
<i>GESTIÓN DE PERSONAL</i>	Diferenciación: GRH individualizada / gestión mínima	Gestión de los estatus	GRH individual, colectiva, incitativa y formativa	Hibridación: gestión del estatus / GRH individualizada	Integración profesional y social
<i>IDENTIDADES</i>	Diferenciación: Reglamentaria / Movilidad u oficio	Diferenciación: Profesional del Servicio Público / Movilidad	Recomposición de las identidades de oficio	Confrontación entre viejos y nuevos profesionales	Identidad colectiva oficio-empresa-mercado
<i>CULTURA</i>	Fragmentada	Moral del Servicio Público	En recomposición Oficio-Gestión	Desintegración cultural	Cultura comunitaria
<i>ESTRUCTURA DE RELACIONES</i>	Dominación social y profesional	Ayuda mutua instrumental en la base y mediación jerárquica	Negociación generalizada	Antagonismo profesional	Consenso, relaciones individuales
<i>PRINCIPIO DE REGULACIÓN</i>	<b>Dualización</b>	<b>Profesionalización y negociación jerárquica</b>	<b>Modernización acumulada</b>	<b>Incertidumbres y conflictos institucionales</b>	<b>Hipersocialización de la empresa</b>
<i>EJEMPLOS</i>	<i>Hospital, comida rápida, matadero, fábrica de montaje</i>	<i>Servicios públicos de contacto con el usuario</i>	<i>Química, minas, siderurgia, mecánica</i>	<i>Siderurgia, agencia comercial, agroalimentaria</i>	<i>Construcción, agroalimentaria, terciaria superior, comercio</i>

142

de puesta en marcha de procedimientos interdepartamentales en las provincias o tratamiento de reclamos en términos de impuestos), la *burocracia abierta* convierte a la interacción con el usuario en el centro de un modelo social más profesional que burocrático.

Presenciamos el surgimiento de una cultura colectiva basada en una moral de la acción pública y en una dinámica de intercambios de habilidades entre colegas. El control de servicio al usuario se convierte en un desafío clave para el conjunto de actores. Los agentes de ejecución extraen

de allí los fundamentos para una justificación profesional y política de su trabajo y la jerarquía superior le apuesta a una institución regulada. Un compromiso implícito estabiliza las relaciones jerárquicas: autonomía concedida a los agentes en la realización de sus tareas a cambio de fiabilidad del trabajo y respeto a las obligaciones de rendimiento. La jerarquía operacional aparece como el pivote esencial de la regulación social.

#### • La empresa modernizada

Este tercer mundo social se define absolutamente por la transformación de sus regulaciones socio-organizacionales. Comprometido con un proceso de modernización, hunde sus raíces en los universos de tradiciones industriales (química, metalurgia, automotriz, etc.), símbolos de la modernidad de principios de siglo. Amenazada de desaparecer, la *empresa modernizada* se establece sobre un proyecto alternativo de desarrollo, que justifica la puesta en marcha de toda una serie de cambios (técnicos, organizacionales y gestionarias). La particularidad de esta modernización reside en una inversión en los hombres y sus capacidades a adaptarse. El desarrollo, la formación, la introducción de prácticas más participativas y la recomposición de los oficios desagregan una antigua regulación fundada en las discrepancias profesionales y de categorías para dar lugar al aprendizaje de relaciones más negociadas.

Ejemplo: Considerablemente deficitaria, esta planta de química básica está forzada a llevar a cabo una rectificación económica y a comprometerse con una intensa dinámica de modernización (automatización, formación

capacitante, reorganización del mantenimiento, creación de funciones de apoyo, etc.) En el sistema antiguo, dominado por el mantenimiento y articulado alrededor de culturas de taller, se reemplaza gradualmente un sistema social más rico en actores, caracterizado por relaciones de negociación entre grupos sociales (fabricación, mantenimiento, capacitación de cuadros) más equilibradas y orientadas hacia el éxito de la modernización. El dominio de los recursos de poder por el mayor número favorece las reubicaciones identitarias, donde se mantiene la referencia al "oficio", aunque se enriquece con indicadores que valorizan las relaciones negociadas e integran las obligaciones de gestión.

#### • La empresa en crisis

La *empresa en crisis*, otra versión de los universos en vías de modernización, representa el caso de una modernización parcial y bloqueada. Parcial, en la medida en que los cambios no afectan más que las actividades estratégicas o rentables de la empresa y bloqueada, porque un riesgo de fractura social amenaza el desenlace de la modernización. La introducción de cambios se efectúa en detrimento de los antiguos actores fuertes (profesionales y sindicatos), que desarrollan una estrategia defensiva para conservar su supremacía simbólica. Una nueva población, más joven y más preparada, es designada como la vanguardia de la modernización, con la promesa de carreras aceleradas. Es entre los detentores de una tradición acabada y los partidarios del cambio que se fracciona la antigua comunidad empresarial. Los nuevos actores, fuertes y legitimados, son los ganadores de este combate mientras

que los antiguos profesionales debilitados se convierten en las víctimas de la modernización. De ahí resulta una crisis en las relaciones de producción donde aparecen diferentes formas de bloqueos y, sobre todo, una crisis de sentido, donde ni los antiguos ni los nuevos llegan a estabilizar su identidad profesional.

Ejemplo: En esta planta siderúrgica amenazada de cierre, la antigua regulación, establecida por una cultura empresarial, se desarticula bajo la presión de los diferentes choques económicos, estructurales y organizacionales. El universo social se encuentra fuertemente atomizado y desestabilizado. La fragmentación de los colectivos se manifiesta en tensiones fuertes entre los nuevos actores de la modernización, atraídos por las perspectivas de carreras aceleradas, y los viejos profesionales, aferrados a defender su empleo. Este *statu quo* se mantiene por un nuevo actor fuerte, la sede social, de la que depende la continuidad del sitio, pero cuya estrategia es imprecisa. Lejos de suscitar la movilización colectiva, este tipo de modernización tiene por efecto reforzar los compartimentos, reducir las esferas de solidaridad y sumergir a los grupos sociales en una crisis de referencias.

#### • La empresa comunidad

Este último mundo de empresa concierne más a empresas innovadoras del comercio, de la construcción o de la industria ligera, en las que el desarrollo se apoya en productos complejos. Su funcionamiento interno se distingue por la importancia de una regulación cultural generadora de normas colectivas, y también de relaciones negociadas. La *empresa comunidad* transmite valores de éxito económico, de respeto humano, de calidad del trabajo

y de progreso social en sus modos de gestión de personal. Si los asalariados son movilizados alrededor del proyecto de desarrollo de la empresa, su comportamiento no puede reducirse a una integración mecánica y poco crítica a un colectivo gregario. Por el contrario, el individuo en esa situación negocia su lugar a través de un contrato tácito donde se intercambian el acceso a un reconocimiento individual por el respeto a las normas profesionales de la empresa. Con ello gana una integración duradera y un reconocimiento como persona, en un sistema que valora lo autodidacta y la promoción interna como motor de la expansión.

Ejemplo: Esta empresa de distribución de ropa de confección, creada a principios de siglo y que cuenta con setenta tiendas, desarrolla desde hace una década una estrategia ofensiva de apertura de puntos de venta en todo el territorio nacional. El respeto al cliente, el compromiso con el producto, la exigencia de una calidad de servicio, van de la mano con las posibilidades de desarrollo profesional, cuyo pivote es el director de tienda. La buena convivencia de las relaciones no es suficiente para dar cuenta de una cultura altamente integradora. Cada uno encuentra en esta empresa las bases de una identidad profesional de oficio, ligada a situaciones de trabajo ampliadas y abiertas a la clientela y a una gestión de trayectos que favorecen las competencias reales.

### Regreso a las transformaciones de la empresa contemporánea

Este breve panorama contrastado de las empresas francesas invita a regresar sobre tres grandes representaciones de la

evolución empresarial que aparecen en buena parte de la literatura *managerial*, frecuentemente en la prensa económica y con seguridad en el sentido común de una mayoría de conciudadanos. Son objeto de debate aquí los discursos que unifican la empresa contemporánea, la explicación de su evolución según sus obligaciones de contexto y sobre todo del mercado, y la cuestión de su transformación socioeconómica.

## La empresa no es sólo una, sino una pluralidad

El primer testimonio evidente es el de las irreductibles diferencias entre las empresas, en el plano de su modelo socio-organizacional de desarrollo. Los cinco "mundos sociales" muestran distintas lógicas de regulación social que tienen cada una su coherencia y su originalidad. Este testimonio prolonga los trabajos realizados por las ciencias de gestión desde hace cinco décadas, que insistieron en la existencia de diferentes tipos de estructura organizacional en respuesta a la hegemonía del modelo defendido por Taylor (Burn y Stalker, Woodward, Perrow, Mintzberg). Lo que se muestra aquí es que existen diferencias de fondo entre las empresas, tanto en sus estructuras organizacionales formales, como en sus estructuras sociales. La tipología de los Mundos Sociales muestra de hecho tres diferencias mayores entre las organizaciones.

La primera contrasta las organizaciones realizando su *integración social* a través de procesos de socialización y de integración cultural a organizaciones en las cuales las relaciones sociales están más reguladas por relaciones de interés y de negociación entre grupos. Por un lado, aparece

la *empresa comunidad* y por el otro, la *empresa burocrática*, la *empresa dual* y la *empresa en crisis*. Se encuentra aquí la distinción propuesta en los años 1960 por Burns y Stalker entre los modelos "orgánicos" y los modelos "mecánicos", aunque a partir de un análisis más amplio de sus procesos de regulación social. La fluidez de las relaciones sociales que parece mostrar el mundo de la *empresa comunidad*, no es sino una apariencia. Ciertamente, este tipo de funcionamiento favorece la flexibilidad de los saberes y la adaptación a contextos inestables, aunque estas características deben comprenderse a la luz de la sólida estructuración de normas culturales internas que rigen las acciones individuales y las cooperaciones entre los actores. Frente a la flexibilidad organizacional, aparece en realidad un modo de gestión de personal muy estable y estructurado que da prioridad al desarrollo de las competencias individuales, a la evaluación del desempeño y al ascenso jerárquico. Una misma estructuración aparece en el plano del compromiso social, que descansa sobre la pareja "inversión en el trabajo - movilidad de los conocimientos / reconocimiento individual - progresión estatutaria y permanencia en el empleo". En cierto modo, la empresa que permanece innovadora funda su desarrollo en la estabilidad del contrato social, inversamente proporcional a su flexibilidad con respecto al mercado. Frente a este modelo, la regulación social descansa ante todo sobre procesos de negociación entre grupos sociales, de los cuales el paradigma del interés (o de la acción estratégica) da perfecta cuenta. Existen subculturas laborales, pero éstas explican esencialmente la regulación de los aspectos sociales en el seno de los grupos de actores (oficio, estrato, función, etc.). Al nivel del *sistema* de relaciones, el

equilibrio de los vínculos sociales se opera a través de procesos de mediación entre actores con intereses o lógicas sociales diferentes. Éste es también el caso en la *empresa burocrática* y en la *empresa modernizada*, donde el papel de la jerarquía intermedia aparece como determinante. Son actores mediante los cuales se llegan a elaborar compromisos mínimos entre los dirigentes y los empleados. Son actores de la regulación conjunta (J-D. Reynaud, 1989). Las otras dos configuraciones, la *empresa dual* y la *empresa en crisis*, se distinguen en este sentido por la ausencia de mecanismos de mediación, en un contexto de fuerte diferenciación cultural y estratégica de la empresa. Los grupos sociales persiguen objetivos específicos, transmiten normas culturales diferentes que ningún proceso de integración permite articular realmente. La regulación se opera por defecto; en un caso por la dominación, es decir, por el dominio de los recursos de poder por parte de uno de los actores que "conduce el juego" de la producción, y en el otro, por la incertidumbre respecto del futuro que produce una situación de prevención generalizada.

Una segunda distinción opone a las organizaciones en el plano de la *legitimación* de la empresa y sus diferenciaciones sociales; separa a los últimos dos modelos (la *empresa dual* y la *empresa en crisis*) de los otros tres. Este hecho plantea una discusión sobre el concepto de cultura de empresa y sobre la hipótesis de la empresa como institución, alrededor de dos elementos.

La legitimación de la empresa supone un acuerdo de los diferentes actores sobre los objetivos de la organización y sobre sus grandes principios de gobierno. Este concepto que junta la sociología y las ciencias políticas permite examinar el vínculo subjetivo que mantiene

subyugados a los individuos al "orden de dominación" (Weber, 1971) en el cual se sitúa, sea éste microeconómico (la empresa) o político (el Estado). Se dirige de esta manera a un análisis del sistema de acción de la empresa más que al de sus actores y se coloca en el cruce del análisis estratégico y el análisis cultural de la empresa. En este sentido, abre el camino a un análisis institucional (y no solamente socio-organizacional) de la empresa (Sainsaulieu, Segrestin, 1987). La otra particularidad del concepto de *legitimación* es la de insistir más en un análisis de los procesos de formación de una legitimidad común que en el de un estado estable. Los resultados acerca de los Mundos Sociales permiten establecer un vínculo entre la legitimación y la dinámica cultural de las empresas. Los tres "mundos" legítimos (*empresa comunidad*, *empresa modernizada* y *empresa burocrática*) invitan a considerar como variables independientes la homogeneidad de las culturas laborales (a nivel de grupos sociales) y la existencia de una cultura compartida. La *empresa comunidad* se opone claramente en este punto a la *empresa burocrática*. La primera presenta todos los rasgos de las subculturas poco diferenciadas, al punto mismo que los individuos asocian subjetivamente su identidad profesional con la identidad de la empresa en el mercado (frente a los competidores, en el mercado de trabajo, etc.). El segundo caso, por el contrario, muestra una diferenciación social mucho más importante, fundamentalmente entre la identidad "profesional" de los actores operacionales y la identidad de "movilidad" de los estratos superiores. Por lo tanto, parece muy difícil decidir a favor de una cultura común débil. Si la socialización normativa por parte de la empresa (sus modos de gestión sobre todo) explica en el primer caso la formación de una

cultura común, es en el efecto cultural de procesos de mediación entre las subculturas que se debe buscar la explicación al segundo caso. Tanto en la *empresa burocrática* como en la *empresa modernizada* (tercer modelo legítimo), la construcción de una legitimidad de la institución se opera a través de procesos de regulación conjunta entre grupos sociales, cuyo objetivo de control organizacional y normativo del trabajo encuentra una articulación posible con las prácticas autónomas de los actores (Reynaud, 1989). Estos procesos pasan generalmente, como ya se ha dicho, por actores-relevos, ubicados en la intersección de varios sistemas de obligaciones y que tienen los recursos suficientes para entrar en acuerdo con cada uno de ellos. De hecho, la existencia de tales actores y de tales márgenes de mediación lleva a la mayoría de los actores a desarrollar comportamientos de negociación y a aprender el valor operacional y social de los compromisos. Este valor, por fuerza de la costumbre, se convierte en un aspecto central para la cultura colectiva. Se puede entonces plantear la hipótesis de un efecto cultural de los procesos de regulación conjunta a escala de la institución, que explica su legitimación. Estas dos figuras llevan a relativizar el concepto de cultura de empresa alrededor de dos configuraciones: culturas homogéneas y culturas diferenciadas, integradas por el valor de la negociación entre grupos sociales.

De hecho, es la ausencia de tales procesos de mediación la que explica que otros mundos sociales sean ilegítimos a los ojos de los actores y no lleguen a producir referencias culturales compartidas. Su integración social descansa esencialmente sobre relaciones de intereses contingentes.

La pluralidad de la empresa francesa aparece finalmente en el plano más contingente del *cambio de regulación social*. Los mundos de la *empresa en crisis* y de la *empresa modernizada* definen ya no un estado de regulación social, sino procesos de cambio particulares. De hecho, las monografías muestran que las empresas ubicadas en estos modelos pueden venir indistintamente de los otros tres modelos (*burocrático, dual y comunidad*). Incluso es probable que a estos tres modelos tipo se pudiera agregar, en beneficio de investigaciones suplementarias, un modelo de "comunidad profesional de asociación" que toma prestado del modelo de la *empresa comunidad* sus fuertes culturas de oficio y de la *empresa burocrática* su componente de negociación institucional<sup>3</sup>. Lo que diferencia hoy a las empresas francesas es en tercer lugar la división entre las que se comprometen con una transformación bastante radical de su modo de regulación interna y las otras. Entre las que se transforman, aparecen dos trayectorias de cambio.

El primer punto aporta un contenido empírico a la

<sup>3</sup> Este modelo calificaba probablemente a numerosas empresas de los sectores "fuertes" (minería, acero, cemento, banca, etc.) en las décadas precedentes, como sugieren varios trabajos como los de H. Mintzberg sobre la burocracia profesional o los de D. Segrestin sobre los oficios cerrados. Estos modelos pudieron recomponerse en ciertas monografías tomadas en cuenta en esta investigación, aunque a título de análisis retrospectivos, sobre la base de la memoria de los actores. Estas reconstituciones analíticas no se tomaron en cuenta en los Mundos Sociales, en beneficio de análisis más objetivos del presente. Ahora bien, todas las organizaciones de la muestra que remitían a este modelo anterior vivían, en el momento de las encuestas, transformaciones profundas en su funcionamiento, con el resultado que fueron clasificadas en los modelos de la *empresa modernizada* o de la *empresa en crisis*. Obviamente, los límites mismos de nuestra muestra no nos permiten en ningún caso afirmar que el modelo de la "empresa profesional" ya no exista en Francia.

distinción entre cambio adaptativo y cambio transformador. De hecho, la investigación muestra que la gran mayoría de las organizaciones estudiadas (75%) encuentran restricciones de adaptación a contextos evolutivos. Ahora bien, los modelos calificados por el eje *Reproducción* (Cf. tipología), no presentan en ningún caso los rasgos de universos productivos inertes. Se introducen cambios generalmente significativos en el ámbito de los productos, los métodos de trabajo o de gestión, pero no vuelven a cuestionar la estructura de las relaciones sociales, es decir, la repartición de poderes, la estructura de cooperaciones y el origen de las culturas laborales. Al contrario, los dos modelos inscritos en la *Transformación* se definen por una ruptura en sus regulaciones anteriores. Las coaliciones de actores y las culturas laborales son sacudidas por cambios más sistemáticos que atraviesan tanto el nivel formal del funcionamiento (producto, gestión, *management*) como el nivel social. La diferencia de fondo con las otras situaciones de empresa es el carácter irreversible de los cambios enclavados. En la *empresa en crisis* y en la *empresa modernizada*, el desafío de las relaciones sociales se convierte en la búsqueda de nuevos mecanismos de regulación, sobre la base de rupturas profundas del orden anterior.

La segunda distinción concierne justamente a la cuestión de la recomposición de un modelo de regulación alternativo. La diferencia esencial entre la *empresa modernizada* y la *empresa en crisis* se debe a la existencia o no de procesos de mediación suficientes para que los nuevos aprendizajes sociales puedan funcionar. Los actores de la *empresa en crisis* hacen un aprendizaje "negativo" de la transformación, en la medida en que viven ante todo el

desmoronamiento de las regulaciones conjuntas anteriores y la experiencia de la crisis de sentido en el trabajo. La impenetrabilidad de la estrategia empresarial, la ausencia de dispositivos de debate entre los "viejos" y los "nuevos" y el control social por la incertidumbre sobre el empleo constituyen los términos principales. Por otra parte, la *empresa modernizada* muestra situaciones donde la experiencia de la ruptura se prolonga mediante la experiencia de nuevas transacciones entre los actores. Este modelo muestra la existencia de un camino posible de recomposición de las regulaciones sociales. En resumen, la investigación muestra en los dos casos una situación indeterminada en cuanto al resultado de los cambios transformadores. De hecho, contamos con pocos elementos para examinar los procesos de salida de una regulación *de crisis*. Lo que simplemente muestra este modelo es que este tipo de regulación socioeconómica puede ser relativamente duradera (más de cinco años según ciertas investigaciones) siempre que sus diferentes componentes se inscriban en un esquema sistémico de auto-reproducción. En consecuencia, es imposible definir con certeza si se trata de un modelo de transición o de un modelo social estable. Igualmente, si la *empresa modernizada* se involucra en una dinámica de ruptura-recomposición de las relaciones sociales, no permite presagiar un modelo social de empresa alternativo. En particular, las formas instituidas de estos aprendizajes son aún poco perceptibles en el nivel de las políticas empresariales y de relaciones profesionales. Consecuentemente, al menos se puede desprender de esta investigación que las empresas pueden conocer períodos de transformación como producto de su regulación social, y esto según dos caminos diferentes, aunque siga siendo

difícil señalar los resultados. Este hecho invita a desarrollar análisis longitudinales que puedan plantear como objeto a las trayectorias sociales de las empresas.

### **La empresa no está totalmente determinada por su mercado, también busca su propia trayectoria social**

En el momento del gran retorno de los discursos acerca de "la adaptación necesaria" de las empresas a las limitaciones de la economía de mercado y de la mundialización, la investigación sobre los Mundos Sociales conduce a relativizar las tesis de la teoría de la contingencia. De hecho, resulta que estos modelos socio-organizacionales corresponden globalmente a contextos de mercado y tecnología particulares es decir que, sin embargo, a mercados y tecnologías comparables, las empresas pueden construir modelos de regulación social diferentes. Este hecho conduce a formular las bases de una teoría *relativista* de la contingencia que da cuenta de la autonomía de las decisiones del *management* y de las construcciones culturales de las empresas con respecto al ambiente.

La investigación valida en primer lugar la hipótesis de un vínculo entre las obligaciones externas de las empresas y sus funcionamientos internos. Si se consideran a distancia los cinco mundos sociales, el peso del posicionamiento económico de las empresas, analizable a través del par productos-mercado, aparece, de hecho, como determinante. La economía « fordiana », determinada por productos simples, que requieren calificaciones modestas, por los mercados de masa y por una ventaja competitiva sobre el precio y la reactividad, delimita márgenes de

organización industrial muy estrechos. El modelo más operativo sigue siendo el de la organización taylorista, que permite acumular economías de escala y de un recurso a una flexibilidad externa del empleo, lo cual permite asegurar una reactividad en volúmenes. Es comprensible en consecuencia ver emerger en estos contextos el modelo social de la *empresa dual* que responde en todo momento a las condiciones de la economía fordista. Por el contrario, el modelo de la *empresa comunidad* se ubica en una economía radicalmente diferente, la economía de la calidad. Los productos son complejos, únicos o en pequeñas series; requieren un alto grado de habilidad no sustituible por tecnologías de producción (sectores de la construcción, la ingeniería o la consultoría, por ejemplo) y la ventaja competitiva de las empresas descansa en la innovación y/o en la adaptación de los productos a demandas específicas. En tal contexto, un análisis formal de las empresas acuerda la superioridad de un modelo de racionalización flexible (Piore y Sabel, 1984) que le conceda una importancia primordial a la gestión de los hombres, a sus competencias, a su fiabilidad en el trabajo y a su motivación, debido al fuerte componente inmaterial y social de este posicionamiento económico. No es entonces sorprendente constatar que la *empresa comunidad* se define por una cualidad particular de integración social y de contractualización entre los asalariados y los patrones. En el medio, un tercer posicionamiento económico, de tipo "economía flexible de masas" encuentra su coherencia en la alianza de características de los dos primeros ejemplos: productos lo suficientemente complejos que requieren habilidades elaboradas, que responden a mercados donde la variedad es un argumento de venta tanto como el precio.

Estas empresas funcionan necesariamente a partir de una descentralización de las estructuras, debido a la presencia contingente de una comisión de evaluación en sus bases operacionales. No es sorprendente constatar que estos contextos productivos generan mundos sociales más marcados por la presencia de actores fuertes y por una obligación de calidad de interacción entre estos grupos (como en el caso de las empresas *modernizada*, *burocrática* y *en crisis*). En consecuencia, en este nivel de generalidad del análisis, parece válida la teoría "clásica" de la contingencia.

Aunque esto es sin contar las excepciones notables que le oponen los resultados acerca de los Mundos Sociales, desde el momento en que se considere, no solamente las estructuras de organización de las empresas, sino también su modo de regulación social. Dos ejemplos de "deslizamiento" entre las obligaciones del contexto y la estructura social de la empresa aparecen en los estudios de casos. El primero, el más evidente en la tipología, concierne a los mundos *modernizados* y *en crisis*. La mayoría de las empresas de estos dos modelos presentan las mismas características de productos y de mercado, y la misma obligación de adaptación de la producción al mercado. Ahora bien, estas empresas no toman los mismos caminos de cambio. Una de las variables explicativa de esta diferencia se refiere sin duda a la estrategia de gestión del cambio adoptada por las direcciones de las empresas. Lo que está bien identificado en este punto de la comparación es la existencia de dos teorías de uso sobre el cambio: una teoría de la percolación (*empresa en crisis*) inmersa en un proceso de evolución cultural a partir de la integración de nuevos perfiles socioprofesionales junto a los viejos, y una teoría sistémica y reflexiva (*empresa modernizada*), inmersa

en los aprendizajes sociales por la estructuración de nuevos espacios de interacción, por el cambio en las situaciones de trabajo y por una administración de tipo prueba y error. Por otro lado, la investigación aporta poca explicación sociológica acerca de la emergencia de estas dos teorías de acción, que necesitaría desarrollar una sociología real de la acción dirigente en términos de recorridos socioprofesionales, de socialización y de límites de acción. Este campo de investigación debe ser profundizado, aunque estos dos casos demuestran empíricamente la autonomía entre las regulaciones sociales de la empresa con respecto a las obligaciones del entorno. Puede llegarse a una misma conclusión en el caso de empresas posicionadas en la economía de la calidad y que desarrollan una regulación de crisis o dual más que una regulación comunitaria. Varios procesos pueden ser objeto de discusión: la búsqueda de una racionalización del contenido del trabajo que reduce la autonomía productiva de los actores, el debilitamiento del relevo de socialización que constituye la jerarquía intermedia, o aún la implantación de una gestión de los hombres en los estándares vigentes (una "verdadera" GRH con su comitiva de técnicas formales), generalmente en el momento de un cambio de patrón o de dirección.

Lo que resurge de estos casos es que toda forma de regulación social es una construcción sistémica en equilibrio dinámico. Y este equilibrio no es sino en parte establecido por las obligaciones del entorno. La diferencia se debe a la evidencia de los parámetros múltiples y complejos que hacen que un conjunto humano llegue a estabilizar sus reglas de funcionamiento. Las imperfecciones de percepción, cambios anodinos *a priori* en la estructura formal o las renovaciones de personas con funciones clave

pueden a veces bastar para comprometer al sistema social en otra forma de regulación.

## La cuestión de la estabilización de los compromisos sociales afecta a todas las empresas

En el patio trasero de esta diversidad de modelos sociales de empresa, ¿qué decir de la recomposición de los compromisos sociales después de la desaparición progresiva del compromiso fordiano de los *Trente Glorieuses*<sup>4</sup>? Se pueden considerar tres variables para responder a esta pregunta: la naturaleza de los objetos alrededor de los cuales se plantea la problemática de la integración social en las empresas, la calidad de los compromisos directos entre actores a los cuales dan lugar (equilibrio/desequilibrio, negociación/oposición, etc.) y, por último, la existencia de formas instituidas de estos compromisos (relevos sindicales, relaciones profesionales, negociación colectiva, etc.).

Los resultados de la investigación muestran que las organizaciones productivas están todas, a su manera, en la búsqueda de mecanismos de regulación social alternativos al modelo del compromiso fordiano. La cuestión de la recomposición de los compromisos sociales se plantea, según nos parece, a partir de cuatro grandes dinámicas.

### - El regreso de las relaciones de dominación

El caso de la *empresa dual* es el que más se mantiene en

concordancia con el sistema social fordiano por la fuerte dualización organizacional y social que instituye entre los actores de control y los asalariados. Sin embargo, la diferencia de tamaño con el período de Crecimiento reside en el hundimiento notable de las regulaciones conjuntas, es decir, de los compromisos sobre el equilibrio entre contribución y retribución de la participación en la empresa. Tres factores concurren en ese caso: el debilitamiento de las regulaciones sindicales y, por lo tanto, de las formas tradicionales de negociación institucional sobre los salarios o las condiciones de trabajo, la crisis del empleo por los bajos niveles de calificación que instituye una relación de fuerza desequilibrada entre los *managers* y los obreros, y la sofisticación de los modos de gestión de la flexibilidad (por la logística y el *marketing*) que incrementa las restricciones del trabajo. La cuestión central que plantean estos universos es la de la elaboración de mecanismos de contra poder real, más allá de las disposiciones previstas por la ley, en contextos donde el modelo taylorista de organización persiste como el camino más evidente para asegurar el desarrollo económico de estas empresas.

### - La recomposición y el reconocimiento de los oficios en empresa

En contextos de producción más complejos, numerosas empresas suscitaron en el curso de los últimos quince años, a menudo sin preverlo, nuevos profesionalismos en el momento de reorganizaciones internas y de la

<sup>4</sup> N. de la T.: Período posterior a la Segunda Guerra Mundial, que abarca desde la llegada del Plan Marshall, la ayuda americana para reconstruir Europa, hasta la crisis del petróleo de 1973, y se caracteriza por un espectacular crecimiento económico que convierte a Francia, tras la derrota de la Alemania nazi en la Segunda Guerra Mundial, en el centro simbólico de Europa.

automatización de las herramientas de producción. La paradoja que encuentran en la actualidad es la del incremento conjunto de reglas de racionalización del trabajo (definición de puestos, sistemas de evaluación de la producción, seguimiento de las operaciones productivas, etc.) y de las prácticas productivas “autónomas”, desarrolladas por los operadores para facilitar la producción. Esta cuestión, planteada de manera central por la *empresa modernizada* y la *empresa burocrática*, no se limita a la búsqueda de compromisos tácticos entre control y autonomía. Como lo sugieren diversos trabajos (Zarifian, Coriat, de Terssac, etc.), el problema de regulación social se plantea a propósito de la articulación entre una lógica de gestión de las habilidades que busca traspasar el reconocimiento categorial del trabajo, y una lógica social del oficio. F. Osty (2000) muestra, en este sentido, toda la densidad de esta lógica social. En el plano de las relaciones de grupo, descansa sobre una dinámica individual y colectiva de construcción de habilidades que no sabría reducirse a los criterios formales de competencia que construyen las empresas en su gestión. En el plano identitario, produce referencias simbólicas a la noción de oficio, por oposición a las de función o de calificación, donde la parte de inversión subjetiva en la actividad es preponderante. Finalmente, en el plano institucional, la lógica de oficio genera tensiones entre el justo grado de autonomía y de control del trabajo y, más fundamentalmente, sobre las formas de reconocimiento del trabajo. En fechas recientes vuelven a cuestionarse no sólo las políticas de GRH y las formas de organización del trabajo, sino también el papel de los representantes del personal, que deben integrar objetos de negociación cualitativos e inmateriales. Por ello, las trayectorias sociales

de la *empresa modernizada* y de la *empresa burocrática* permanecen absolutamente abiertas. Conflictos recientes en ciertas organizaciones parecen mostrar que el compromiso social de la “empresa profesional”, de la cual S. Mallet veía los primeros signos en los años 1960, está lejos de ser estabilizado, probablemente porque cuestiona fundamentalmente un enfoque tecnocrático de la gestión de personal particularmente activo en Francia, aunque también el posicionamiento de los relevos sociales de los asalariados. Las perspectivas de crisis o de dualización no parecen jamás muy alejadas de estos modelos sociales.

#### **- Las rupturas de proyección en el futuro**

Un tercer proceso de inestabilidad social proviene sin ninguna duda de las conductas de las que dan cuenta muchas empresas en cuanto a su propia estrategia de desarrollo. Lo que parece determinante en estos casos no es tanto la búsqueda de regulaciones sociales alrededor de nuevas formas de organización del trabajo o de gestión del personal, sino la ausencia de proyección de la empresa en el futuro. Esta ruptura del horizonte temporal se observa hoy en los sitios y momentos más diversos: debilitamiento de discursos institucionales sobre la definición de las misiones en el Servicio Público, abusos del discurso institucional por el imperativo de movilización a corto plazo, pérdida de visibilidad de los poderes reales de decisión que llevan la delantera, discurso movilizador sobre el riesgo de muerte de la empresa, etc. Todas estas orientaciones institucionales traducen ante todo un debilitamiento considerable de la estrategia organizacional. De cierta manera, estas organizaciones muestran claramente a sus miembros una pérdida de control de su propio futuro,

al hacer remitir el *leitmotiv* de su supervivencia a la existencia de fuerzas externas determinantes, como el mercado, la mundialización, o el Estado, tan abstractas como inaccesibles para los asalariados. El modelo de la *empresa en crisis* muestra en qué medida esta pérdida de proyección temporal socava las bases mismas de la elaboración de nuevos compromisos sociales. La hipótesis de este mundo social como sistema auto-conservado, y no solamente como modelo de pasaje entre dos mundos, parece indiscutiblemente realista en algunos casos. Existe de hecho todo un conjunto de efectos en cadena a partir de esta incertidumbre fundamental sobre el futuro de la empresa que lleva a una forma "retractada" de regulación social, donde coexisten prácticas de prevención, la exacerbación de las luchas de poder y la crisis de las identidades en el trabajo y, en consecuencia, de la movilización por parte de la empresa.

#### **- La difícil institucionalización de los compromisos locales**

Finalmente, los modelos de la *empresa modernizada* y de la *empresa comunidad* son testigos del carácter débilmente instituido de los compromisos y de las regulaciones elaboradas entre los actores de la empresa. Aparecen acuerdos relativamente virtuosos y equilibrados en estos dos modelos, pero sobre la base de prácticas íntimamente ligadas a efectos de socialización en la empresa. Corresponden de hecho más a costumbres que a dispositivos instituidos que puedan asegurar su continuidad más allá de los hombres en sus funciones. En el caso de la *empresa comunidad* por ejemplo, nada garantiza a los

asalariados la preservación del sistema de retribución promocional y profesional, aparte de la creencia de los dirigentes en las virtudes de una gestión de este tipo. La contractualización jerárquica permanece tácita e inscrita en las normas locales de las cuales podemos interrogarnos acerca de su continuidad. Contrariamente al funcionamiento de ciertos distritos industriales, como los del norte de Italia (F. Vidal), que presentan los mismos rasgos de cultura empresarial, estas empresas no se benefician de una inscripción en las regulaciones culturales y políticas locales que puedan "anclar" este modelo de gestión. La escasa institucionalización de su regulación social presenta entonces un carácter de fragilidad. Una cuestión análoga se plantea en el modelo de la *empresa modernizada* donde los copartícipes sociales intervienen a media tinta, solicitados por las direcciones en un papel de negociación de cambios, aunque por otra parte en dificultad para representar fielmente las aspiraciones cada vez más complejas y cuantitativas de los agentes. En este caso, las instituciones y los mecanismos de representación existen, pero el contenido de las negociaciones colectivas no traduce más que imperfectamente las evoluciones culturales de los operadores. Una de las condiciones para el mantenimiento de las empresas en la trayectoria de la modernización descansa ciertamente en la adecuación entre sus sistemas de regulación institucional y los compromisos habituales establecidos en la esfera operacional.

#### **Conclusión: algunas pistas de investigación complementarias**

La investigación sobre los mundos sociales valida de esta

manera que una gran parte de las organizaciones económicas francesas están a partir de ahora comprometidas con una fase de transformación socioproductiva. Pero esta transformación se encuentra lejos de ser uniforme. Según sus restricciones de actividad y sus herencias sociales, las empresas toman trayectorias de desarrollo diferentes que ponen de relieve aspectos particulares de la recomposición de su regulación social. En este panorama, la investigación muestra bastante claramente que el período contemporáneo da lugar tanto a dinámicas regresivas en la historia de los compromisos sociales del trabajo como a dinámicas emergentes o innovadoras.

Un período de transformación socioeconómica así invita en consecuencia a seguir con investigaciones empíricas para intentar identificar los lugares, sectores, tipos de organización y los tipos de actores portadores de innovación social. La continuación de esta investigación en el espacio francés nos parece útil, igual que el compromiso de comparaciones internacionales sobre la base de una misma metodología. Se despejan dos perspectivas para profundizar a partir de estos primeros trabajos. La primera consiste en extender las investigaciones a sectores poco representados en la muestra inicial y a propósito de los cuales se pueden formular hipótesis de innovación social. Se piensa sobre todo en el gran sector de la economía social que enfrenta hoy, 150 años después de su reestructuración, cuestiones de peso sobre su integración a una economía cada vez más mercantil; en el sector asociativo que ocupa un lugar muy importante en Francia en términos de actividad social, pero también de

empleos y de peso económico; y en el sector de la nueva economía, que permite presagiar nuevas formas de compromiso social de empresa. La segunda alternativa se abre con el análisis longitudinal de los procesos de transformación de las regulaciones sociales de empresa. Se trataría en este caso de estudiar específicamente los progresos posibles de las empresas entre las diversas configuraciones de mundos sociales y de reconstituir los factores que intervienen en estas evoluciones. Esta perspectiva de investigación pondría el acento en la noción de *trayectoria socioeconómica de empresa* y más específicamente en el análisis de los modos de regulación social. Desde un punto de vista práctico, un programa de este tipo supone desarrollar metodologías de análisis longitudinal de los sistemas sociales, sabiendo que la sociología de la empresa ha concebido hasta hoy más bien métodos de análisis diacrónico. ¿Cómo asegurarse, por otro lado, el acceso continuo a terrenos de la investigación, cuando la experiencia muestra que la aceptación de una investigación empírica en empresa depende de un conjunto contingente de factores que el investigador no domina (los problemas de gestión encontrados en un momento dado por la empresa, la existencia o no de aportaciones externas, los responsables en turno, etc.)? Esta sociología de los procesos de evolución de las regulaciones sociales de empresa nos parece, no obstante, necesaria para comprender las transformaciones actuales del espacio socioeconómico de las empresas que, por hipótesis, no dejará de evolucionar consecuentemente durante la próxima década.

**Anexo 1: Muestra de la encuesta**

1) Sectores de actividad			Efectivos (en número de establecimientos)	
	CONSUMO CORRIENTE	- Agro alimentario	7	
INDUSTRIA	PRODUCTOS DE EQUIPAMIENTO / CONSTRUCCIÓN	- Mecánica (4) - Electrónica (3) - Construcción (3) - Automotriz (3) - Plásticos (2) - Vidrio (1) - Textil industrial (1)	19	<b>38</b>
	PRODUCTOS INTERMEDIOS	- Química (4) - Electricidad (2) - Extracción (2) - Cemento (1) - Papel (1)	12	
SERVICIOS MERCANTILES	BANCA / ASEGURADORAS	- Banca (4) - Seguros (1)	5	
	TRANSPORTE Y TELÉCOMUNICACIONES	- Correo (2) - Transporte público(2) - Fletes (2) - Telecomunicac. (3)	9	<b>30</b>
	COMERCIO Y SERVICIOS DIVERSOS	- Formación de Asesores (5) - Limpieza industrial (2) - Salud (1) - Electricidad (1) - Servicios a particulares (7)	16	
SERVICIOS NO MERCANTILES		- Social (5) - Empleo (2) - Estadísticas (2) - Finanzas (2) - Medio ambiente (2)	13	<b>13</b>
Total				<b>81</b>

## Referencias bibliográficas

- Crozier, Michel y Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Ed. Le Seuil, París, 1977. (Edición en español: (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Ed. Alianza).
- Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, París, Desclée de Brouwer, 1995.
- Mallet, Serge, *La nouvelle classe ouvrière*, París, Le Seuil, 1964. (Edición en español: (1969), *La nueva condición obrera*, Tecnos, Madrid).
- Mintzberg, Henry, *Structures et dynamiques des organisations*, París, Editions d'Organisation, 1982. (Edición en español: (1985) *La Estructura de las Organizaciones*, Ed. Ariel).
- Osty, Florence, *Le désir de métier en entreprise*, tesis doctoral, Institut d'Etudes Politiques de París, 2000.
- Piore, Michael y Charles Sabel, *Les chemins de la prospérité*, París, Hachette, 1984.
- Piotet, Françoise y Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, FNSP & ANACT, diciembre, 1994.
- Reynaud, Jean-Daniel, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Ed. A. Colin (col. «U», serie sociología), París, 1989, (1993, segunda edición).
- Sainsaulieu, Renaud, *L'identité au travail*, París, Ed. Presses de Sciences Po, 1976.
- Sainsaulieu, Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, París, Ed. Presses de Sciences Po, 1987.
- Sainsaulieu, Renaud y Denis Segrestin, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », en *Sociologie du travail*, n° 3/86.
- Vidal, Florence, *Le management à l'italienne*, París, InterEditions, 1990.
- Weber, Max, *Economie et société*, Plon, (re-edición Plon Pocket, 1995) 1971. (Edición en español: (1984) *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México).