

Entrevista con Philippe Bernoux - “La gente se apropia siempre de su trabajo”¹

Philippe Bernoux es doctor en sociología y director de investigación honorario del *Conseil National de la Recherche Scientifique* (CNRS). Ha sido profesor titular de sociología de la organización en la escuela de ingeniería INSA de Lyon y en varias universidades francesas. Fue fundador y dirigió durante doce años el Grupo de Lyon de Sociología Industrial (GLYSI), primer equipo de investigación de sociología del trabajo de la región y predecesor del Centro Max Weber. Entre sus publicaciones más relevantes se encuentran *Un travail à soi* (1981, Edit. Privat), *Pour une théorie de l'appropriation du travail* (1982, Seuil), *Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (1985, Seuil), *La sociologie des entreprises* (1995, Seuil) y la *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* (2004, Seuil).

En su última obra, *Mieux-être au travail: appropriation et reconnaissance*, Bernoux reflexiona sobre las bases del bienestar en el trabajo oponiéndose a la afirmación de que el trabajo equivale al sufrimiento, al mismo tiempo que insta a transformar su modo de organización. Sostiene que, más que el contenido del trabajo, el sector de actividad o la psicología individual, la manera en que se piensa la organización del trabajo es la que origina el malestar de los trabajadores.

Cynthia Srnec - Para comenzar quiero preguntarle ¿Qué fue lo que lo motivó a escribir *Mieux-être au travail*?

Philippe Bernoux - Esta última obra, publicada en 2015, fue inspirada por una investigación realizada hace cuarenta y cinco años sobre la cual he reflexionado durante mucho tiempo. La investigación me ha llevado a tomar conciencia, progresivamente, de que los conceptos de apropiación y de reconocimiento que desarrollé allí son centrales para comprender las actitudes de las personas.

Esto sucede debido a que lo más importante en un oficio es el reconocimiento. No me refiero al reconocimiento formal, en los libros, sino, por ejemplo al que se produce en la vida cotidiana. Se puede decir

¹ Entrevista realizada por Cynthia Srnec, Lyon, febrero de 2016

que todo el mundo sabe, dentro de un grupo, qué personas son hábiles, cuáles son aquéllas en quienes se puede confiar también desde un punto de vista teórico. Al entrar en un grupo, a los tres días, uno se da cuenta de cuáles son las personas que trabajan bien y quiénes son las que no hacen nada. Y así, si no existe reconocimiento por parte de los otros y por parte de uno mismo con respecto a esas personas, el que trabaja bien se va a desmotivar, se derrumba y no hará nada más. Alrededor del tema del trabajo podríamos decir que se trata del dinero o de las condiciones de trabajo. Sí, se trata de eso, pero también se trata del reconocimiento y por ende de la apropiación. Por eso, lo que me llevó a reflexionar en este libro es una investigación que realicé mediante observación participante, a partir de la cual escribí en 1981 *Un travail à soi*, obra que con el tiempo me pareció insuficiente, inacabada. Entonces pensé “¿Por qué no retomar todo esto al final de mi carrera e intentar teorizarlo?” Y preguntarme si lo que yo vi hace 45 años es aún válido hoy. Pasaron 45 años, los camiones de la industria Béliér no se hacen más de la misma manera, la fabricación está automatizada, informatizada, etc. Es verdad, pero al mismo tiempo la apropiación y el reconocimiento continúan. ¿La apropiación en qué consiste? Consiste en que yo domino el medioambiente inmediato, el conjunto de cosas que constituyen mi trabajo. No son las grandes teorías, sino concretamente se trata de lo que uno hace. Lo que se debe hacer, a un nivel muy sencillo, supone que uno necesita dominar, manejar, su tarea. En el trabajo de hacer una tesis esto es evidente, la tesis es tu trabajo. Lo importante es el hecho de construir un universo alrededor del tema que se investiga y que le pertenece a uno y no a otro. No es la teoría de Durkheim, de Max Weber o de Parsons, o de las personas que te influenciaron, uno va a leerla y re-traducirla a su manera. Eso es la apropiación, tengo la necesidad de conocer ciertas teorías que me influyen, claramente, pero las utilizo a mi manera, las reformulo y las aplico en mi tema. Cuestiones tan simples como la forma de seleccionar la bibliografía, constituyen una tarea personal, nadie puede armarla para otro. Alguien que investiga el mismo tema utilizará una bibliografía completamente diferente. Eso es la apropiación, nadie lo puede hacer por ti. Entonces, haces bien tu trabajo si dominas las herramientas inmediatas, apropiadas para hacer bien tu actividad. Cuando empecé a realizar mi tesis, el investigador que dirigía el grupo de doctorandos era Alain Touraine. Nos reuníamos cada quince días y simplemente nos dio la consigna siguiente: “los seminarios los vamos a organizar de manera tal que en primer lugar ustedes exponen su proyecto de tesis y después lo discutimos”. Era

muy interesante la propuesta. Durante quince días pensábamos cómo íbamos a presentar nuestro proyecto delante de Alain Touraine, yo era muy joven. Y cada vez sucedía lo mismo, nos costaba presentar nuestro tema. Hacíamos nuestra pequeña tesis, previa al doctorado para demostrar que éramos capaces de realizar una investigación y desarrollar argumentos teóricos. Yo hice mi tesis sobre el movimiento patronal. A los cinco minutos de comenzar mi presentación Alain Touraine me interrumpió y me dijo “ya veo lo que es” e hizo comentarios extraordinarios sobre el tema del que yo hablaba. Me quedé atónito y anoté rápidamente lo que dijo. Cuando volví a casa y leí las notas que había tomado, me di cuenta de que había tomado a mi bebé y me lo había cambiado por otro. Me había desapropiado de mi tema. Yo había tratado el tema a mi manera y Touraine entró y lo trató a su manera, desde su punto de vista. En cambio, Jean-Daniel Reynaud, quien dirigió mi tesis de doctorado, con quien sigo aún en contacto, es alguien que escucha muy atentamente. Cuando le presenté mi tema de tesis él escuchaba, entraba en el universo de mi tesis, analizaba lo que decía, consideraba los buenos argumentos y me mostraba los menos desarrollados. Analizaba las referencias bibliográficas y me decía “sería mejor tomar este autor en lugar de éste otro”, pero lo hacía desde el interior de lo que uno expresaba, al interior de mi razonamiento. Hay cincuenta maneras de leer la investigación que yo hice, yo tengo la mía, Touraine tiene otra. Reynaud seguía la lógica que yo desarrollé y la analizaba desde esta lógica, seguía mi razonamiento por eso me decía “acá usted hace referencia a Parsons pero es mejor este otro autor dentro del marco de su tema”. La apropiación es la manera en la que uno domina su trabajo, su tema de trabajo. Para hacer esto hay que seguir la propia trayectoria y no introducir otra lógica de razonamiento. Entonces, si queremos comprender lo que hace la gente en el trabajo, no hay que partir de grandes consideraciones como el salario o las condiciones de trabajo, porque son cosas exteriores al trabajo concreto. Sin duda son aspectos muy importantes pero el salario no dice nada sobre la tarea que uno hace.

C.S- ¿Ha sido a partir de sus observaciones sobre el trabajo manual en los talleres industriales que usted pudo construir la noción de apropiación? ¿Y luego la aplicó al trabajo intelectual?

P.B- Sí, es así. Pero no es que yo la aplico, sino que yo observo cómo la gente trabaja y me doy cuenta de que trabajan apropiándose de su oficio. En mi libro tomo como ejemplo las actividades modernas y sofisticadas como el pilotaje de aviones en las cuales se presenta una

serie enorme de reglamentaciones y de procedimientos, por ejemplo cuando hay mal tiempo. Sin embargo, al final es el piloto quien decide. Él decide si va a esperar que la tormenta pase para intentar aterrizar después, por ejemplo. El piloto se apropia así de una decisión importante, que es crucial para el éxito del vuelo. En los centros atómicos, que también describo, todo está reglamentado y, al final, la gente también se las arregla a su manera. Porque no se puede hacer de otra forma. Cada uno se las ingenia a su propia manera (*chacun bricole à sa manière*). Por ejemplo, un supervisor de una central nuclear descubre que hay algo que no funciona como debería. Frente al detalle que observa, puede decir que “es algo pequeño y que no tiene ninguna importancia”, mientras que otros dirán “hay que actuar de inmediato”. ¿Quién tiene razón y quién se equivoca? No sabemos. Por ello, retomo el libro de Christian Morel, *Les décisions absurdes*² que para mi resultó esclarecedor y de gran inspiración. Es un libro magnífico en el que su autor demuestra que si las personas aplican el procedimiento terminan haciendo cosas absurdas. En las situaciones reales son los hombres concernidos por la tarea quienes toman las decisiones y no siguen forzosamente lo que indican los procedimientos. Se han producido gravísimos accidentes de avión porque los pilotos aplicaron el procedimiento previsto. Si hay un incidente, el procedimiento dice que hay que solucionarlo inmediatamente. Podemos tomar como ejemplo el caso en que los pilotos se concentraron tan concienzudamente en seguir el procedimiento para resolver un incidente fuera de lo normal que no se dieron cuenta de que se estaban quedando sin combustible y el avión se estrelló a tres kilómetros de la pista³ ¿Por qué? Porque el procedimiento establecía que “si ustedes tienen un incidente, lo tienen que solucionar lo antes posible, no van a aterrizar si no están seguros de que el tren de aterrizaje ha descendido”. Los pilotos no estaban seguros, pero no podían confirmarlo, quizás había bajado, quizás no. Se focalizaron en ese problema y no verificaron el nivel del combustible y el avión se estrelló. Es increíble. Pero siguieron a la letra el procedimiento.

² Morel, Christian (2002) *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Ed. Gallimard.

³ Refiere al accidente ocurrido en 1978 en EE.UU. cuando el vuelo 173 de *United Airlines* se estrelló en Portland, ocasionando la muerte de 10 personas e hiriendo gravemente 24 de las 189 personas a bordo.

C.S- ¿Por qué en este libro decidió realizar una comparación utilizando ejemplos que no provienen del sector industrial sobre el cual investigó anteriormente?

P.B- Debido a que la gente se apropia de su trabajo, en cualquier industria. Michèle Dupré, una colega del Centro Max Weber, trabaja sobre la industria química y dice que resulta preocupante que todo el tiempo sucedan pequeños accidentes. Hay que resolver este tema. Entonces ¿Por qué rescato mi experiencia de investigación? Porque la apropiación continúa siendo un elemento central para explicar el comportamiento en el trabajo, ya sea en la industria automotriz Béliet en 1970 como en una central atómica en 2016. Es la misma cosa. Lo que es interesante es que la apropiación funciona siempre y hay que admitir que quien está directamente concernido por la tarea es quien decide. Es muy importante mostrar que la apropiación es un hecho vigente. Para comprender hay que observar lo que hace la gente cuando trabaja, de dónde nace el interés de la corriente de pensamiento que considera al trabajo como una actividad. De manera concreta, es a partir del análisis de lo que hace la gente que uno puede comprender su comportamiento. Yo estoy convencido de que se pueden comprender las reacciones de la gente en el trabajo, pero sólo si antes discernimos cómo ellos trabajan y cómo se apropian del universo en el que están. De lo contrario, no vamos a comprender nada. Algunos dirán que hay que tomar en cuenta el salario, las condiciones de trabajo, el ambiente laboral, es cierto, pero esto no es suficiente. Esta idea la empecé a formular en los años 1970, mientras hacía la investigación en las fábricas automotrices y me acompañó todo este tiempo, inspirándome a seguir observando el trabajo y reflexionando. La tenía siempre presente en la cabeza y por ello decidí intentar una síntesis del tema en este libro.

C.S- Entonces, ¿usted diría que si se reconoce la apropiación del trabajo en cualquier sector de actividad, podríamos experimentar mayor bienestar en nuestras ocupaciones y también reducir los accidentes de trabajo?

P.B- Sí, absolutamente. ¿A qué se deben los accidentes? ¿Se deben a la negligencia? Quizás, pero se deben también al hecho de que en su dominio la gente recibe órdenes contradictorias y es eso lo que va a causar los accidentes. Hace unos años hubo un importante accidente de tren. El tren descarriló porque una tuerca estaba mal ajustada ¿Esto se produjo porque la gente que tenía que ajustarla es perezosa, o porque tenía que hacer demasiadas cosas y se olvidó de esa tuerca? No

sabemos. La idea es que en su trabajo la gente necesita manejar su entorno. Y no es llenándolos de procedimientos que vamos a lograr reducir los accidentes. Necesitamos disponer de un entorno de trabajo del que podamos ser responsables.

C.S.- ¿Cree usted que el trabajo industrial ha cambiado en la última década? Si es así, ¿podría indicarme cuáles son los cambios que más lo han impactado?

P.B.- En el último tiempo no he realizado una investigación etnográfica sobre el trabajo concreto de la gente, por lo que no le puedo responder de manera adecuada. Sin embargo, intuyo que el trabajo efectivamente ha cambiado. Y ¿En qué ha cambiado? Hay algunas cuestiones contradictorias. Globalmente ha cambiado hacia una mayor autonomía, lo que quiere decir más responsabilidad y, al mismo tiempo, mayor presión. Las dos a la vez. La apropiación funciona desde este punto de vista, dejamos que la gente sea responsable de su trabajo, de lo que hace, pero le infligimos una presión muy fuerte. Hay autonomía y restricción a la vez.

C.S.- Al tratarse de una autonomía obtenida a costa de una mayor presión, puede ser que el trabajador no esté en condiciones de apropiarse de su trabajo?

P.B.- Por supuesto que no puede. Estoy de acuerdo. Les infligen una presión increíble y los trabajadores se quejan de que no pueden hacer bien su trabajo. Esta es una tesis a la que adhiero: la gente en el trabajo busca, fundamentalmente, hacer bien su tarea. Y si no lo hacen es porque en algún momento se disgustaron, se cansaron de su trabajo y dijeron “bueno, me cansé, lo hago así porque ya no me importa más”.

C.S.- ¿Y ello indica que estamos frente a una situación de sufrimiento?

P.B.- Sí, claramente se trata de un sufrimiento. La gente va a su empleo para hacer un trabajo que le interesa y que intenta hacer bien. Cuando el jefe le dice “arrégleselas usted solo” está negando la apropiación y el reconocimiento. Simultáneamente no tenemos tiempo para apropiarnos de las cosas y para cuidar la calidad de lo que producimos. He relevado en mis investigaciones muchísima preocupación de parte de los obreros sobre el tema de la calidad de su trabajo y escuché muchas veces que decían: “con las limitaciones que nos ponen no podemos hacer correctamente nuestro trabajo”.

C.S- Entonces, el *management* por objetivos ¿Solo valora el alcanzar los objetivos, sin importarle en la misma medida la calidad ni la apropiación del proceso por parte del trabajador?

PB- Sí, y eso es catastrófico, en especial cuando la gente se cansa de su trabajo. Quizás antes estábamos más cerca de un modelo artesanal y teníamos tiempo para trabajar de otra manera pero actualmente hay una presión tan enorme que la gente se queja de no poder alcanzar la calidad estándar. Además, la dirección, los directivos, no ven nunca el trabajo concreto que hace la gente, observan en sus pantallas que el servicio tal no cumplió sus objetivos y dicen que es inadmisibles pero no ven nunca el trabajo concreto. Pienso que si la industria alemana tiene la calidad que conocemos es porque el aprendizaje está mucho más desarrollado en Alemania que en otros países y que por ello cuando la gente llega al mundo del trabajo ya tiene una idea de la calidad. ¿Por qué se desarrolló tanto la industria alemana? Porque hace productos de calidad.

CS- ¿Esa calidad se debe a que los alemanes disponen de un mayor reconocimiento en el trabajo?

PB- El sistema de reconocimiento consiste en primer lugar en aceptar que somos diferentes. Los alemanes llegan al mundo del trabajo con una formación excelente. Mientras que en Francia no es lo mismo, no saben cómo hacer correctamente su trabajo al empezar su carrera, tampoco en Inglaterra ni en los EE.UU. Los alemanes tienen el mayor éxito en el mundo de la industria, más que los japoneses. Creo que se debe a su sistema de enseñanza. Sin embargo, transformar un sistema de aprendizaje a escala nacional es difícil. Por ejemplo la educación secundaria técnica en Francia no es muy valorada socialmente. Los padres quieren que sus hijos pasen el Bachillerato, y mejor aún si no se trata del Bachillerato técnico⁴. Si proponemos que a partir de tercer año de la escuela secundaria hagan prácticas profesionales, nadie lo va a aceptar. En Francia se reconoce y valora mucho más el bachillerato teórico que una formación técnico-profesional. Al contrario, los alemanes comienzan sus estudios con una formación técnica muy

⁴ El Bachillerato (Bac) es un diploma emitido por el Ministerio de Educación Nacional de Francia. Marca la conclusión con éxito de los estudios secundarios y abre el acceso a la educación superior. Este examen nacional completo cubre todas las áreas de estudio. Cada prueba contiene una serie de ensayos o problemas sobre cuestiones que requieren un análisis en profundidad, basándose en los conocimientos adquiridos durante los dos últimos años de la escuela secundaria.

intensa y por ende están motivados a cuidar la calidad en la empresa desde jóvenes. Mientras que los franceses van tener esa formación técnica luego de pasar el Bachillerato. Creo que social y culturalmente la diferencia se construye allí. En consecuencia los franceses hacen productos que no son tan reconocidos, que no tienen la misma calidad que los alemanes y lo mismo sucede en el resto del mundo. Yo sostengo la hipótesis de que los alemanes hacen la diferencia porque hay un punto de partida que es la enseñanza técnica donde aprenden a valorar el oficio, y esto es muy importante.

CS- Pero ¿Conocemos cómo es vivido el trabajo dentro de las fábricas alemanas, y si en ellas los obreros tienen más oportunidades de ser reconocidos?

PB- Hace veinte años junto a un colega alemán escribimos un artículo cuyo tema era la confianza como la clave y base del modelo de producción de calidad. Lo que decíamos, e íbamos más allá del tema de la enseñanza, era que la gestión alemana permite a los asalariados tener representantes en lo más alto de la dirección de la empresa. Los obreros saben que están representados en la propia empresa, quizás por sindicalistas, pero que son parte del consejo de supervisión. Allí me dijeron “el día que esto se corte, será el día en que decaerá la industria”. Vemos entonces que esto es fuerte. Es el modelo de aprendizaje y es también el sistema global el que hace que los obreros sean concientes de que están representados, no por sindicalistas que van a ir a gritarle a la dirección, sino por miembros de la dirección. Por el contrario, los sindicalistas franceses están al margen del centro de decisión, pueden hacer huelga, pero ¿qué logran con ello? La calidad en el trabajo no se mejora por esa vía.

CS- Y ¿Cómo cree que apreciamos la calidad del trabajo?

PB- Lo que debería ser apreciado es la manera cómo se hacen las cosas, la racionalidad que uno ha puesto en su trabajo. En las empresas la racionalidad es el dominio exclusivo de los ingenieros. Dicen que no hay racionalidad en el taller, pero justamente la hay. El reconocimiento en la empresa debería ser equivalente a la capacidad para admitir que el otro tiene también una manera singular y racional de trabajar. Yo quedé sorprendido cuando analicé el contenido de las discusiones entre los obreros y el personal jerárquico. ¿De qué hablaban? Con el encargado de mantenimiento el obrero habla, en un 90%, del trabajo concreto, de la tarea, de su oficio. Cuando habla con el jefe de equipo, en un 60% discuten sobre las tareas y el 40% restante sobre la disciplina. Cuando

lo hace con el capataz, en un 70% conversa sobre la disciplina y en un 30% sobre el trabajo concreto, sobre la técnica de trabajo. Mientras que con el ingeniero no habla nunca, y si lo hace es estrictamente sobre la disciplina. Si el ingeniero viene es para regañarlo. A mi entender el reconocimiento o su negación ocurre en esos espacios, en decirle al trabajador “usted hace bien su trabajo, es interesante cómo hace su trabajo”. Esto es aceptar que el trabajo de los obreros es también interesante. Eso es el reconocimiento. Es como hacer una tesis y que los especialistas reconozcan que uno ha realizado una buena tesis. Cuando defendí mi tesis un profesor de otra disciplina me dijo “su jurado no es pavada”. Yo tenía como jurado a Crozier, Reynaud y Sainsaulieu y eso fue un reconocimiento. No me aportó nada en términos de salario o de carrera profesional. Para mí, el reconocimiento reside en la valoración de que uno ha hecho un trabajo de calidad. Por ejemplo, al reconocer que el obrero en la actividad que domina, de la cual se apropió, realiza un trabajo con tanta lógica como el ingeniero. Pero el ingeniero no lo toma ni siquiera en cuenta, piensa que la tarea de apretar tuercas son pequeños detalles. Sería importante que se interese también por esas tareas.

CS- ¿Usted cree que el origen de este tipo de relación entre ingenieros y obreros se encuentra en el sistema educativo, que no valora los oficios manuales?

PB- Si, claro. Y, aún más, se encuentra en un sistema que globalmente no valora ni reconoce a las personas. El gran reproche que le hacemos al sistema francés es que a los niños no les decimos “¡qué bueno lo que hiciste!” sino que les decimos “¿hiciste esto? bue...”. No los valoramos. Valorar es reconocer que la manera en la cual se ajusta una tuerca es técnica y que tiene tanto valor como la manera en que se construye una fábrica. Esto, por supuesto, no es una idea que compartan los ingenieros, quienes creen que esa manera no tiene ninguna importancia. Pero yo estoy convencido de que esto ayudaría mucho. Cuando fui profesor en la escuela de ingenieros INSA⁵, me contaron que un profesor, jefe de un departamento, le había dicho a los alumnos “desconfíen de la gente del taller, primero porque tienen las manos llenas de grasa, no hay que tocarlos porque están sucios, y

⁵ El INSA Lyon es la primera escuela de ingenieros de Francia. Acoge cada año a una gran diversidad de perfiles entre los cuales se encuentran los mejores bachilleres de Francia. Más de 14.000 alumnos de la enseñanza secundaria solicitan su ingreso en el establecimiento cada nuevo curso universitario y cerca de mil pasarán la etapa de admisión.

segundo, porque no ven más allá de la punta de su nariz”. Por eso, cuando a los ingenieros les meten esa idea en la cabeza desprecian a los obreros, ya que piensan que lo único que ellos pueden hacer son cosas sin importancia. Al contrario, yo les digo que apretar tuercas es algo serio. Prestar atención a cómo se ejecutan las tareas en detalle es sumamente importante, al igual que reconocer que podemos valorar esa ocupación, que es tan técnica como el trabajo de quien construyó una fábrica.

CS- ¿Esta valorización no es también difícil debido a la diferente legitimidad social que tienen los oficios? Parecería que es el hecho de que la sociedad valora más a un ingeniero que a un obrero

PB- Sí. El obrero admite que hay tratamiento diferente hacia el ingeniero y dice “el ingeniero es más inteligente que yo”, pero en realidad el ingeniero no sabe cómo hay que apretar las tuercas con el mismo nivel de pericia, de conocimiento del oficio. Si el ingeniero le dice al obrero cómo tiene que apretar una tuerca, él lo va a hacer una vez, y cuando el ingeniero se de vuelta y se aleje le va a decir a su compañero “¿viste la pavada que me dijo que haga?” y va a volver a trabajar como él sabe. Creo profundamente en la legitimidad de la racionalidad de la gente que está en la base de la pirámide jerárquica. Quien barre las calles intenta hacer correctamente su trabajo como también lo hace, a su vez, el ingeniero. Pero eso no lo quieren reconocer. El ingeniero dice “yo trabajo más porque me quedo hasta las ocho de la noche mientras que el obrero a las cinco menos diez ya está juntando sus cosas para irse”. ¿Pero por qué pasa esto? El ingeniero se queda hasta las ocho porque le interesa su trabajo, él también se cansa. El día en que el trabajador se aburre de su trabajo, que no encuentra un espacio para apropiarse de su tarea, que deja de parecerle interesante, es el día en que deja de esforzarse. Si uno parte del análisis de la actividad del trabajo, el argumento de la fatiga no tiene ninguna lógica. Hace poco un gerente de recursos humanos me dijo “es una catástrofe la gente solo se interesa por el dinero, sólo me viene a ver para pedirme plata”. Yo tenía ganas de responderle “pero ¿usted puede ofrecerles algo distinto al dinero?” Si sólo puede ofrecerles dinero, la gente irá a pedirle eso. En cambio si él se interesase por la calidad del trabajo y por el ambiente laboral, la gente se le acercaría para hablar de otras cosas ¿Qué imagen tiene la gente del director de recursos humanos? Depende de la empresa. Yo he visto lo opuesto, en una industria química donde los obreros decían que el director de recursos humanos no traspiraba la camiseta, mientras que ellos no

tenían problema en quedarse a la noche a trabajar. El argumento de la fatiga, de la vagancia, es utilizado por la dirección para desvalorizar a la gente ¿Qué trabajo le dieron para que haga? ¿Es un trabajo que está valorado? ¿Es un trabajo que le interesa? Si es una actividad que le interesa se va a interesar e involucrar en su trabajo.

CS- ¿Encuentra usted diferencias en las posibilidades para que el trabajo sea un espacio de bienestar, según se trate del sector industrial, de servicios o artesanal?

PB- No. Yo pienso que en todos lados la gente se interesa por hacer bien su trabajo, ya sea en el artesanado, o en los servicios o en la burocracia. En el departamento de impuestos se observa claramente que a los trabajadores les interesa realizar un trabajo que sea lógico Si uno les brinda un argumento lógico sobre nuestra declaración de impuestos lo van a comprender perfectamente. El personal del departamento de impuestos todo el tiempo tiene que arbitrar y tomar decisiones sobre casos nada claros, y tienen que decidir en base a una lógica. En el caso de un escribano es lo mismo, tiene que decidir sobre casos complicados.

CS- ¿Cree usted que hay condiciones más propicias para el reconocimiento y la apropiación cuando se trata de empresas autogestionadas?

PB- No sé si éstas tienen diferencias con respecto a otro tipo de empresas. Uno se pregunta, ¿Cómo se puede hacer para recompensar a los trabajadores en el ámbito de la autogestión? Porque en la autogestión, la empresa es gestionada por todos los trabajadores, pero hay algunos que han trabajado mejor que otros. Pero esto ni siquiera se puede mencionar. No se puede aumentarles el salario. Hay una tendencia a igualar las cosas y el igualitarismo es una cosa peligrosa.

CS- ¿Por qué le parece que es algo peligroso?

PB- Porque el igualitarismo perfecto no existe. Usted sabe quien hace muy bien su trabajo y quien lo hace menos bien ¿Uno puede decir en el marco de la autogestión, que va a recompensar a tal porque ha trabajado mejor, mientras que hace el mismo trabajo que los otros? No se puede ni mencionar este tema. Recompensar al que trabaja bien rebaja, en comparación, a quien no trabaja tan bien, provocando que éste último trabaje aún menos. El no poder establecer jerarquías es una de las dificultades de la autogestión. Es muy difícil recompensar a la gente si no se puede establecer ninguna jerarquía.

CS- Desde este punto de vista, recompensar, ¿Significa siempre establecer una jerarquía? ¿Ubica inevitablemente a las personas en una relación de competencia?

PB- Si, evidentemente. La recompensa supone una competencia. Los equipos tienen que admitir que hay desigualdades. El sistema igualitario hay que defenderlo en el campo del derecho, por supuesto. Pero el sistema igualitario sobre todo lo demás.... Hay que admitir que hay desigualdades en la naturaleza, entre los individuos, que hay algunos que trabajan mejor que otros. En un grupo, todos saben quienes son los mejores trabajadores y cuales son los menos buenos, pero nadie lo puede decir. No tienen derecho a decirlo. En la autogestión es muy difícil poder admitir que hay personas que trabajan mejor que otras, porque el principio es que somos todos idénticos, lo que no es verdad. Me acuerdo siempre del ejemplo de LIP⁶, en especial del trabajador que había impulsado la huelga y que luego, durante el tiempo de la autogestión, se hizo cargo por decisión colectiva de la gestión comercial. Esto lo llevó a ocupar una posición de mayor jerarquía, a diferenciarse de sus compañeros del taller y éstos se lo reprocharon duramente. Cuando lo crucé un tiempo después me dijo “no quiero ni escuchar hablar del tema LIP. Para mí se terminó”. Sus compañeros aceptaban que él luchase, que él fuese el líder de los enfrentamientos con la patronal pero luego, nadie quería aceptar que él ocupase una posición diferente, y reconocer que quizás trabajaba mejor que los demás. Sus compañeros admitían que había diferencias en la manera en que él lideraba las luchas, que él era más hábil que la mayoría en eso, pero luego no querían admitir que también existían diferencias en la manera de realizar las tareas de la gestión comercial, en las cuales él se destacaba.

CS-¿Usted cree entonces que el don en los espacios de trabajo, el hecho de dar y recibir, es más frecuente y voluntario en las cooperativas y en los sindicatos que en las empresas privadas?

PB- ¡Hay que hacer una investigación! A priori no lo creo ya que la cuestión es si ese don es reconocido o no. El trabajador que había

⁶ Philippe Bernoux hace referencia a la huelga que tuvo lugar en la fábrica de relojes LIP en Besançon (Doubs) en la década de 1970. La lucha de los trabajadores se extendió hasta mediados de 1976 y movilizó a miles de personas en toda Francia y en Europa, las que se expresaron en particular durante la gran marcha nacional del 29 de septiembre de 1973 que reunió a más de 100.000 manifestantes. Luego del periodo de crisis y ocupación, la empresa fue autogestionada por sus trabajadores durante un corto periodo.

dirigido LIP no fue reconocido. ¿La autogestión supone un vínculo afectivo con la empresa? Esto me parece evidente. Cuando hay un vínculo afectivo hay un don de gratuidad, hay que saber, estar dispuesto, a donar el tiempo de uno. ¿Eso se practica o no? Esto es lo que hay que investigar en las grandes cooperativas que tienen un buen desempeño desde hace años, como Mondragón que funciona desde después de la segunda guerra mundial, hace más de setenta años. Entonces ¿Cómo hacen ellos? No puedo responderle. Habría que hacer una investigación para saber si sucede de la misma manera en Mondragón que en una pequeña cooperativa en Buenos Aires.

CS- ¿Cómo cree usted que su trayectoria profesional y personal influyó en su pensamiento?

PB- Claramente hay una influencia. Hay diferentes maneras de analizar esto. Hace cuatro meses un colega me pidió que brinde un seminario en París y que relacione sucesos de mi vida personal con la sociología. La investigación etnográfica que hice en los talleres Bélier definitivamente me ha provocado muchas cosas. La elección del trabajo de campo influencia sin duda el pensamiento del investigador. Reynaud también tuvo una influencia insoslayable en mi carrera. Yo ya trabajaba con él cuando realizaba la investigación sobre las patronales y fue él quien me propuso utilizar esos resultados para hacer mi primera tesis antes del doctorado. Con respecto al trabajo de campo en los talleres me dijo “con esto, usted va a hacer su tesis”. Fue él quien me sugirió el concepto de apropiación, no lo inventé yo. Creo que lo que más me influyó, más aun que el trabajo de campo, fue el haber decidido conocer y trabajar con ciertos investigadores. La circunstancia de haber encontrado a Reynaud, y a Jean Bunel, a quien no elegí sino que él vino a Lyon. Lo que hizo Bunel, fue extraordinario. Era profesor asistente en el CNAM⁷ de París, se cansó y quiso venir al GLYSI⁸ en Lyon. Yo estaba muy feliz de recibirlo. Le pregunté por qué había decidido dejar su puesto en París y mudarse a Lyon donde no tenía trabajo asegurado y

⁷ El Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) es una institución pública de enseñanza superior adscrita al Ministerio de educación e investigación de Francia. Fundado en 1794 en París, tiene una triple misión de formación, investigación y de difusión de la cultura científica y técnica.

⁸ El GLYSI (Gupo Lionés de Sociología Industrial) fue fundado en el marco de la asociación Économie et Humanisme, donde se desarrolló como grupo de hecho desde comienzos de 1970. La investigación fundadora, publicada bajo el título “Trois ateliers d’OS” (Bernoux Ph.; Motte D.; Saglio J). Editions Economie et Humanisme, pp.240, 1973) se llevó a cabo entre octubre de 1969 y mediados de 1971. El GLYSI, se convirtió en equipo del CNRS en 1976 y fue dirigido por Ph. Bernoux desde 1980 hasta 1992.

me respondió “porque ustedes tienen buena onda (*bonne gueule*)”. Él había visto el buen ambiente, que a la vez era interesante para trabajar, y más agradable que el de París donde no sabían cómo dirigir un grupo de trabajo.

CS- Para concluir me gustaría preguntarle ¿por qué cree que es necesario aún hoy estudiar el trabajo? y ¿En qué términos deberíamos reflexionar sobre el mismo?

PB- Sobre esa cuestión estoy escribiendo un artículo sobre el trabajo como actividad, que no es un concepto que inventé. Como ya señalé, lo que he observado como problema principal en el trabajo no son las condiciones de trabajo, y por eso he sido criticado por algunos, no lo es tampoco el salario, ni la jerarquía. Se trata entonces de la actividad, del propio trabajo que realiza la gente. Por lo tanto creo que es indispensable pensar al trabajo como una actividad. Hay que describir qué hace la gente concretamente. El peligro de esto es meter todo el peso sobre la espalda del individuo y nada sobre la estructura. Podemos apropiarnos de nuestro trabajo teniendo un buen sueldo o un mal sueldo. De la misma manera que podemos apropiarnos de nuestro trabajo aún si las condiciones de trabajo son horribles. Por lo tanto pienso que hay que analizar el trabajo como una actividad pero re-introduciendo, a la vez, el contexto de trabajo en líneas generales, las condiciones laborales, el salario, etc. Yo no creo que haya que partir directamente de un análisis dependiente de la alienación marxista. Eso existe, hay que reconocerlo, pero si partimos de ese enfoque no vamos a poder observar qué es lo que hace concretamente la gente en su trabajo.

CS- Quiero agradecerle su interés para poder transmitir estas ideas. Sin duda serán enormemente valoradas para pensar en el trabajo, en el reconocimiento, y en la significación que tiene en nuestras vidas “la apropiación del trabajo”.