



**HAL**  
open science

## La coordinacion de las acciones en una organizacion

François Eymard-Duvernay, Emmanuelle Marchal

► **To cite this version:**

François Eymard-Duvernay, Emmanuelle Marchal. La coordinacion de las acciones en una organizacion. Economia de las convenciones, Asociacion Trabajo y sociedad, pp.239 - 266, 1994, 9789879941348. hal-02937555

**HAL Id: hal-02937555**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-02937555v1>**

Submitted on 14 Sep 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

EYMARD-DUVERNAY, François, and  
Emmanuelle MARCHAL.

“La coordinación de las acciones en una  
organización.”

In *Economía de las convenciones*, 239–66.

Buenos Aires: Asociación Trabajo y  
sociedad, 1994.

Seuil.  
 Herméneutique II, París,  
 París, Méridiens  
 original en inglés:  
 tion et épreuve  
 s, París, 26-28  
 et moral des  
 sala

## La coordinación de las acciones en una organización: estudio de caso\*

François Eymard-Duvernay  
 Emmanuelle Marchal

### Introducción

Nuestra investigación tiene por objeto estudiar la introducción, en un servicio público, de formas de coordinación tomadas del ámbito de las empresas. Este tipo de evolución, cuestión muy actual, lleva a dar más espacio a la iniciativa individual de los agentes de la administración pública, a transformarlos en "actores", a orientar mejor la acción del servicio público en función tanto de las necesidades diversificadas como de la evolución de los usuarios (a los que nos esforzamos por tratar como "clientes") y a dar una mayor presencia a las acciones cuantificables en términos de eficacia económica.

Tal programa de transformación del servicio público enfrenta numerosas dificultades. En realidad, pocas experiencias se han llevado lo suficientemente lejos como para que sea posible hacer un balance apoyado en acciones precisas. Desde este punto de vista, la Oficina HLM<sup>1</sup> estudiada presenta, a nuestro criterio, el gran interés de haber desarrollado desde antigua data un procedimiento fuertemente explicitado y que ha dado lugar a numerosas aplicaciones que se han llevado a término.

\* "La coordination des actions dans une organisation: étude de cas", Documento de Trabajo, París, CEE, abril 1993

<sup>1</sup> HLM: *Habitation à loyer modéré*. Edificios construidos para proveer de viviendas económicas a las personas de menores ingresos. (N. de la T.)

La Oficina, siguiendo las instrucciones de su director, deja de ser un organismo administrativo para pasar a ser una empresa. Tal situación de transición puede ser particularmente favorable para comprender mejor qué es un ente público y qué una empresa. Permite observar una empresa en formación y el análisis de esta fase hace resaltar mejor el aspecto convencional de las reglas instrumentadas. Vemos elaborar las marcas de referencia para la acción, que no tienen todavía la objetividad de las cosas hechas.

La transformación del status del usuario constituye un primer elemento importante de la nueva construcción. Se le cambia la calificación de usuario por la de "cliente". La implementación de esta nueva calificación se realiza principalmente a través de la descentralización de la organización. La creación de agencias locales tiene por objeto aproximarse al usuario, mientras que en un dispositivo administrativo éste no está personalmente presente: los formularios codificados, que permiten un tratamiento estandarizado, lo representan. La creación de agencias locales y de un nuevo puesto, llamado "técnico-comercial" introducen una nueva forma de relación entre el organismo y el usuario. La observación realizada se ha centrado particularmente en los agentes descentralizados, a fin de analizar con precisión las transacciones de dichos agentes con los usuarios.

La transformación del status del agente es otro aspecto importante de la nueva organización. El "agente-actuado" por las reglas y procedimientos definidos externamente a él, en un nivel superior, debe transformarse en "agente-actor" de la interpretación, y hasta de la definición de las reglas que van a guiar su comportamiento. El pasaje de "agente-actuado" a "agente-actor" conlleva a la vez una modificación del status de las reglas que rigen la acción individual (abandono de su exterioridad y debilitamiento de su carácter restrictivo), y una evolución de la naturaleza de las competencias reconocidas a los agentes (adquisición de competencias cognitivas).

#### *Instrumentos de análisis*

Nuestro trabajo, que toma elementos del análisis sociológico y económico, está centrado en el tema de la coordinación de las acciones individuales en el marco de las organizaciones. Nos ha llevado a admitir la existencia de una pluralidad de formas de racionalidad y de acuerdos convencionales, y a interesarnos en las interpretaciones y revisiones a las que son sometidas permanentemente, *in situ*, las reglas y convenciones.

El análisis económico, prolongadamente centrado en el estudio de los mercados competitivos, ha extendido su campo de investigación, en los últimos tiempos, a situaciones de interrelación que involucran a un reducido número de actores y en las que las relaciones elementales no están ya limitadas a transacciones de compra-venta de bienes (o servicios). Estos nuevos instrumentos de análisis han permitido explorar nuevos terrenos, en particular, al ámbito de las organizaciones, antes circunscriptas a las huellas que dejaban en diferentes mercados. Algunas investigaciones en estos campos se esfuerzan por mantenerse en el estricto marco de hipótesis del análisis económico *standard*, basando la coordinación sólo en el equilibrio de los cálculos individuales de optimización bajo restricciones. Con frecuencia llevan a hipótesis poco realistas acerca de la posibilidad que tienen las personas de prever todos los acontecimientos posibles. Otros trabajos se agrupan en su diversidad, en un enfoque general que consiste en introducir "objetos colectivos" que permiten aliviar la carga de coordinación que se ejerce sobre las personas, manteniendo el carácter individual de la acción. Con respecto a lo que constituye el paradigma neoclásico, hemos debido modificar la concepción tanto de la racionalidad de los individuos como de las reglas: se habla de "racionalidad procesal" (SIMON, 1976) o de "racionalidad interactiva" (PONSSARD, 1989), como opuestas a la "racionalidad sustancial"; insistiremos sobre el carácter cognitivo de las reglas, reglas "instrumento" que permiten organizar el conocimiento, basándose en el hecho de que las reglas no dirigen la acción sino que constituyen referencias o hipótesis revisables en función de nuevos conocimientos o de contratos incompletos.

Este trabajo puede ser esquematizado por una construcción "en dos niveles": el de las convenciones y el de las acciones individuales (FAVEREAU, 1989). En la acción entre varios, la eficacia de la acción de cada uno depende de la de los otros. ¿Cómo puedo prever la acción del otro para ajustar mi propia acción? Este problema se hace insoluble cuando la situación es algo compleja. La única solución, si no queremos quedarnos en la estéril posición de falta de coordinación, es adoptar un enfoque cooperativo, fijando reglas de juego, principios de interrelación. Estas reglas son incompletas, teniendo en cuenta la imprevisibilidad del entorno. Los modos de coordinación en los que nos interesamos más particularmente son aquellos en los que se da lugar al carácter individual de la acción: la hipótesis que consiste en suponer que los individuos cooperan constantemente es demasiado fuerte y poco operacional. El modelo de interacciones debe, entonces, incluir dispositivos colectivos de cooperación beneficiándose al mismo tiempo con la acción individual.

Un buen ejemplo de este enfoque lo da el modelo de "planificación interactiva" de J.P. Ponssard (1989). La coordinación se basa en una fase previa de comunicación entre los actores que permite construir un saber común. Este saber común es explicitado en un plan, un modelo que, sin embargo, no constituyen más que referencias convencionales: cada uno sabe que la situación es demasiado compleja e imprevisible para poder ser contenida por un modelo, y busca, entonces, durante la acción, las mejores soluciones considerando los nuevos conocimientos adquiridos. Las desviaciones resultantes con respecto al modelo de referencia no perturban la coordinación si pueden ser interpretadas en base al conocimiento común adquirido durante la fase de comunicación, y esto aún cuando los actores no puedan comunicarse durante la fase de acción propiamente dicha. Esto es posible por el compromiso cooperativo que subyace en las acciones: cada uno trata de coordinarse con los otros y sabe que los otros hacen lo mismo, lo que permite orientar la interpretación de sus acciones.

La construcción del análisis económico como disciplina científica autónoma ha tenido por consecuencia la separación de la acción económica de las otras formas de acción en la sociedad. Se considera que la búsqueda de la eficiencia económica proviene únicamente del ejercicio de la racionalidad. El individuo del economista no es un ser moral que busca entenderse con los otros en base a un proyecto común. Aún cuando los economistas introducen reglas o instituciones en sus modelos, se quedan, en general, en un registro estrictamente conforme a su disciplina. Los desequilibrios, en particular, son revelados por la insatisfacción de uno de los individuos y son tratados por medio del "exit" (HIRSCHMAN, 1970).

El modelo de las "Economías de la Grandeza" permite reincorporar la acción económica en el registro de la justicia (BOLTANSKI, 1990; BOLTANSKI Y THÉVENOT, 1991). Las acciones en los mercados o en las empresas, están ligadas a los dispositivos de debate realizados por individuos que buscan el entendimiento con los otros acerca de un proyecto común, una "ciudad" común. Los desacuerdos son tratados en el marco de dispositivos de justicia propios de cada "ciudad". Este enfoque requiere la diversificación de la gama de "gramáticas políticas del acuerdo". A cada una de estas "gramáticas" le corresponderá un "dispositivo de justicia" y una forma de restablecer el orden. Este enfoque permite colocar en el centro de la dinámica de las interacciones a las "disputas en justicia": un actor da cuenta de una situación anormal con respecto a los principios de orden. *A priori* todo puede ser objeto de esta clase de debates. La indeterminación del curso de acción proviene, entonces, de la capacidad infinita que tienen los actores para debatir acerca de la adecuación de una situación a los principios de orden.

El modelo de las "Economías de la Grandeza" deja en penumbras las situaciones de interrelación en las que los actores están lejos de un dispositivo de justicia, y donde los desacuerdos no se tratan por un proceso de subida en generalidad. Estas situaciones son frecuentes en las empresas, especialmente las que buscan un modo de organización descentralizada (u "horizontal", según la expresión de Aoki, 1988). La subida en generalidad es costosa, especialmente en términos de demora. De esto puede resultar un agravamiento del desacuerdo: las fallas que no se tratan inmediatamente pueden difundirse y amplificarse, con un desarrollo similar al de una deuda que aumenta y se vuelve cada vez más difícil de saldar. El tratamiento por parte del investigador de estas situaciones en términos de compromiso sigue siendo insuficiente. Es efectivamente tentador multiplicar la utilización de esta noción, aunque no pueda justificarse plenamente.

El organismo que hemos estudiado constituye un caso particularmente interesante de descentralización de una actividad. La observación de este caso nos ha permitido alimentar el análisis de los modos de coordinación descentralizados. Los responsables del organismo tratan de reforzar la exigencia de justificación de las acciones mientras se descentraliza la actividad. La informática descentralizada constituye el soporte material de esta forma de organización. Se les propone a los agentes un modelo único y coherente. Este trabajo se inscribe en una voluntad de racionalización completa de la actividad de los agentes. Cada acción debe poder ser claramente mensurable e inscrita en un marco general coherente.

La construcción de un "modelo de coordinación descentralizada" a la que nos hemos consagrado permite discutir la posibilidad de poner en práctica una racionalidad completa en un marco de acción descentralizada. Por una parte esto supone traducciones muy vigorosas de universos diferentes en una única formulación. En este sentido, tratar a los locatarios de las viviendas sociales como "clientes" supone con frecuencia un esfuerzo de abstracción muy importante. Por otra, la proximidad del campo multiplica los imprevistos con relación a una situación en la que los usuarios son previamente incorporados a una forma codificada (un documento administrativo). Se requiere constantemente la interpretación local de las reglas, lo que invalida las tentativas de unificación de las medidas. El refuerzo de las exigencias de evaluación, aún cuando el dispositivo esté cada vez más descentralizado, lleva a una situación tensa. El ajuste se basa en los agentes descentralizados, que están en una posición muy difícil.

La nueva situación en la que se encuentran inmersos los agentes descentralizados corre así pareja con una revisión de sus

competencias y del status de las reglas que rigen su comportamiento. Esta revisión, que expresa el pasaje del "agente-actuado" al "agente-actor", es objeto de un debate importante para el análisis sociológico. Es posible dar cuenta de él muy esquemáticamente, oponiendo los trabajos de los "funcionalistas" a los de los "interaccionistas" y los "etnometodólogos".

- Los primeros consideran, con Talcott Parsons, que las conductas individuales están regidas por reglas normativas interiorizadas por los individuos: el orden social es exterior a los individuos y preexiste a sus encuentros, que confirman este orden y permiten su reproducción. Un organismo administrativo puede así ser descripto como una institución regulada por normas y procedimientos que se imponen a los individuos que la componen quienes son considerados como "actuados" por dichas reglas. Según esta concepción, numerosos sociólogos se consagraron a observar en qué medida los agentes adhieren a los roles sociales que les son prescriptos o se apartan de ellos.
- El interaccionismo simbólico se ubica radicalmente en las antípodas de esta posición, considerando que el orden social no es exterior a los individuos sino que es construido por ellos durante sus acciones cotidianas. Es un orden provisorio, que debe ser renegociado permanentemente. Los agentes no son aquí "actuados" sino "actores" de la construcción de su vida cotidiana, lo que supone que se les reconozca un papel creativo, una capacidad de describir e interpretar los hechos sociales que los rodean. Varios estudios realizados con este enfoque en organismos administrativos o establecimientos públicos han puesto el acento sobre "las modalidades según las cuales agentes y usuarios construyen su cooperación" (JOSEPH, 1991). La adopción de una postura interaccionista supone renunciar a extraer los datos del contexto en el que son producidos y focalizarse en el análisis de las situaciones. El status de las reglas se encuentra modificado y la atención del investigador se desplaza hacia la interpretación que dan los actores. Un status, una posición o una situación social, nos dice Goffman, no son atributos que puedan poseerse o exhibirse: "son modelos para una conducta (...), algo que exige ser puesto en acto y que hay que realizar" (GOFFMAN, 1973). Las facultades de interpretación de los actores se adquieren por medio del aprendizaje. Sus interpretaciones no se realizan al azar, sino guiadas por la "preocupación por sí mismo" y la consideración del entendimiento del otro. La preocupación por sí mismo lleva a las personas a controlarse y a controlar la impresión que producen en sus interlocutores: los disuade de infringir la norma. Aunque

reconoce a los actores aptitudes interpretativas importantes y se opone en este punto a la tesis de los funcionalistas, Goffman no cuestiona completamente su determinismo normativo, considerando que las normas están en el origen del carácter ordenado y moral del comportamiento de las personas (QUÉRÉ, 1989). Este cuestionamiento es realizado por los etnometodólogos, que desarrollan también un enfoque interaccionista de los fenómenos sociales, pero interesándose más explícitamente en la construcción social de la realidad y en la producción del orden social.

- Garfinkel (1967) descalifica el interés de explicar la acción en términos de conformidad a las reglas o normas, argumentando que son incompletas. Las reglas no pueden determinar los detalles de organización de una actividad concreta, y su aplicación requiere siempre que se recurra al juicio para decidir acerca de su pertinencia en una situación dada. El interés de la etnometodología se centra en el trabajo de acomodación que realizan los "miembros" para organizar sus actividades *in situ*, y que les permitirá coordinarse; "los individuos que se encuentran, que se cruzan o se comprometen en una actividad conjunta deben ajustar sus comportamientos los unos a los otros, hacer que las acciones de unos sean acordes con las de los demás según modalidades socialmente determinadas, eslabonadas respetando un principio de inteligibilidad y de pertinencia" (QUÉRÉ, 1989). Este requisito de inteligibilidad, de asignabilidad y de pertinencia es el que permite regular el orden social. Significa que los participantes de una interacción se permiten conocer lo que hacen y dicen. Significa igualmente que se rinden mutuamente cuenta de la racionalidad interna de la acción, de las interpretaciones que hacen de los acontecimientos presentes y de las personas que toman parte en ellos, así como de las reglas que aplican. Esta legibilidad condiciona la posibilidad de continuar en un futuro la cooperación teniendo en cuenta la contribución de los actores a la situación presente. La competencia de los actores está relacionada con esta exigencia de "accountability", que supone admitir que el mundo social es descriptible, inteligible, informable y analizable por parte de los mismos actores, que lo revelan al mismo tiempo que lo realizan (COULON, 1990). Este competencia que destaca la noción de "miembro" pasa por el dominio del lenguaje natural de la colectividad a la cual pertenece, con todo lo que comporta en materia de términos institucionalizados, de esquemas culturales de interpretación y de evaluación, de reglas o de contextos de descripciones, de códigos de narración, etc. (QUÉRÉ, 1984). Los miembros disponen también de un *savoir faire* "vulgar", coextensivo al dominio del lenguaje natural.

Siguiendo hasta el final la postura de los etnometodólogos, consideraremos que el sentido de las acciones de los miembros les es directamente accesible, que tienen capacidad de dar cuenta de él y que el trabajo del sociólogo profesional consiste en hacer "un informe sobre los informes". Un programa de este tipo se aleja de la concepción según la cual el sociólogo debería revelar los significados ocultos o una objetividad que escaparía a los actores que observa (COULON, 1990). Invita al investigador a una gran modestia, a basarse en el análisis cualitativo y a asignar a lo singular y a lo no mensurable tanta importancia como le otorgan los mismos actores en sus interacciones cotidianas.

### *Método de investigación*

Nuestro material de investigación se compone tanto de entrevistas, de observaciones de campo y de documentos e informes escritos. Hemos estudiado con mayor profundidad las agencias descentralizadas, donde nos hemos interesado particularmente en dos funciones: la de agente social y la de agente técnico comercial. Estas dos funciones han sido profundamente reestructuradas durante estos últimos años y constituyen puntos de observación privilegiados del proceso de descentralización. Los agentes que se desempeñan en ellas se ven precisados a tener interacciones cotidianas con los locatarios y contactos con numerosos actores externos, mientras continúan cerca de los otros agentes y agencias locales con las que están relacionados. El seguimiento de la jornada de trabajo de estos agentes, así como la observación de reuniones internas (círculos de calidad), dan cuenta de la multiplicidad de dichas exigencias y de la carga de coordinación que pesa sobre las funciones descentralizadas.

La situación de entrevista hace que el entrevistado deba presentar su actividad bajo una luz particular; selecciona entonces los hechos que considera pertinentes, los ordena, describe su finalidad, evalúa sus consecuencias, acentuando de esta forma incluso la coherencia y la racionalidad de su actividad para hacerla inteligible por parte de un tercero. Este contexto se aproxima a una situación de justificación (BOLTANSKI, 1990), provocada por la interrogación crítica del investigador, que impulsa al entrevistado a clarificar su argumentación tratando de poner el dedo en lo que le parece oscuro o mal justificado.

La tarea del investigador consiste, entonces, en recoger justificaciones. Se ve facilitada en el contexto de la Oficina donde la introducción periódica de nuevos instrumentos frena la instalación

de rutinas que a menudo constituyen verdaderas "cajas negras" (LATOURET, 1989) para el investigador que desea comprender cómo trabaja la gente. En la Oficina, por el contrario, los agentes con frecuencia se ven obligados a abrir estas "cajas negras", a capacitarse en la utilización de nuevos instrumentos, a trabajar en grupo, a negociar, a autoevaluarse y, finalmente, a justificarse ante los locatarios, los actores externos, sus compañeros de trabajo o sus superiores. Deben igualmente poder anticipar las críticas de sus interlocutores, y, por todas estas razones, están bien preparados para la situación de entrevista.

Esta trivialización de la "justificación" puede, sin embargo, constituir un desvío al que el investigador debe estar atento. Avezado por haberse enfrentado a menudo con la necesidad de representar sus actividades, de hacerlas conmensurables y comprensibles para un tercero, el entrevistado puede tender a ocultar lo que tienen de singular, de incoherente o de subjetivo. Estas "resistencias a la representación" (DODIER, 1990), no deben ser interpretadas como errores o ignorancia. Tampoco significan mala fe en el interlocutor, que trataría de ocultar la realidad. Son expresión de "discordancias entre dispositivos" (DODIER, 1990), de la imposibilidad de aplicar estrictamente las reglas sin realizar compromisos o apelar a la propia subjetividad; son, finalmente, la expresión de la parte indefinible o indecible que trae aparejada toda actividad humana. Las dificultades inherentes a la evaluación de los agentes de la Oficina ilustran bien esta idea: los datos considerados en sus "contratos por objetivos" no son más que una muy imperfecta expresión del contenido y la calidad de sus actividades, pues el solo hecho de encuadrarlas en forma de un contrato entraña un empobrecimiento de la realidad.

El pasaje de la observación de la acción a su inscripción en un texto constituye la primera etapa de una larga cadena de reinterpretaciones que, por último, se convierten en informes y publicaciones. Esta etapa es también especialmente importante. La recolección de las expresiones de los propios agentes sobre las razones de sus acciones es un medio para garantizar que la puesta en forma realizada se aproxima cuanto sea posible a la concepción que de ella tienen los actores.

A continuación proponemos un análisis de las situaciones de coordinación en las que los agentes de la organización están en contacto directo con los usuarios. En base a estudios en los que el investigador acompañó a un agente técnico comercial en su actividad "de campo" (es decir, en contacto con los locatarios), hemos analizado secuencias de acciones definidas en torno a "problemas" que el agente debía resolver. Estos problemas, que a

menudo presentan la forma de "disputas en justicia" inducen interrelaciones según formas inscriptas en los dispositivos emplazados por la organización. El tratamiento realizado permitió analizar las dificultades específicas relativas al hecho de que los agentes de la organización están cerca de los usuarios (coordinación descentralizada): los dispositivos que guían las interrelaciones deben permitir que los agentes estén cerca del "campo", manteniendo siempre la coordinación con la organización.

En la primera parte analiza una secuencia de acciones de un agente cercano a los usuarios. En la segunda, se muestra que la complejidad de su actividad está vinculada a la pluralidad de las reglas a las que está sometido. En la tercera sintetizamos las características de una organización abierta a la negociación con los usuarios (régimen de coordinación descentralizada). La última parte está referida a las competencias de los agentes que realizan la intermediación entre la organización y los usuarios.

### Las competencias de los agentes cercanos a los usuarios

Comenzaremos por presentar una breve secuencia de acciones de un agente que pertenece a la organización estudiada. Luego, nuestro trabajo consistirá en dar a dichas observaciones una forma general, pero nos esforzaremos siempre por mantener la vinculación con la observación inicial.

El lector podrá asombrarse de que comencemos desde tan abajo, es decir, de la observación de una acción local, en lugar de abocarnos de entrada a formas ya agregadas, como, por ejemplo, las cuentas de la organización, o las sesiones del consejo de administración, o más aún, el resumen general que un funcionario jerárquico puede hacer del organismo al que pertenece. Estos datos nos habrían permitido tener, en forma muy económica, un punto de vista más general ya constituido. Nuestro objetivo, partiendo de transacciones elementales, no es el de salvaguardar la libertad de confeccionar los agregados nosotros mismos, sin dejarnos encerrar en los modos de generalización practicados por los actores. Tampoco tenemos la idea de que solamente tendría importancia la observación de acciones locales. Consideraremos, por el contrario, que cada acción elemental sólo adquiere sentido situada en una totalidad, y que este enfoque general de la actividad es el núcleo de la comprensión de las acciones elementales (seríamos incapaces, por otra parte, de aislar una "acción elemental" sin referencia a un marco general). La observación de acciones locales se justifica, sin embargo, por la idea de que las formas generales son accesibles a este nivel, y que el

investigador puede fundarse en la comprensión que de ello tienen las personas, lo que da sentido a sus acciones. Esto es lo que desarrollaremos luego de la observación de la "recorrida de las instalaciones".

### Una secuencia de acciones

La escena tiene lugar en uno de los complejos HLM administrados por la Oficina (que denominaremos ORL<sup>2</sup> en el resto del texto). El "técnico-comercial" (TC) hace su "recorrida de las instalaciones". Ella (ya que se trata de una mujer) es acompañada por un investigador que le hace preguntas sobre su actividad.

P (el investigador): *El aparatito que lleva en la cintura, ¿es el radiomensaje?*

TC (el técnico-comercial): *Durante el día estamos conectados a un contestador automático, pero no lo utilizamos porque no nos llaman más que de la agencia. Cuando el radiomensaje suena, es que hay algún problema en el complejo. Es un intercomunicador. Los cuatro TC y los que se ocupan de los trabajos chicos, como Jean-Baptiste, que usted vio en el círculo de calidad, todos tienen uno. Jean-Baptiste tiene CES<sup>3</sup> a sus órdenes, para hacer trabajitos cuando los departamentos están verdaderamente en mal estado y no podemos volverlos a alquilar. Además se ocupa de todo lo que sean depósitos, los pinta, los desinsectiza, todo lo que sea mantenimiento corriente.*

P: *¿Es un sector difícil?*

TC: *Bastante. La torre Debussy es un sector bastante particular... Le cambié el horario de trabajo a uno de mis empleados de servicio para que pueda venir a limpiar mi lugar de recepción porque está más bien sucio, como usted puede constatar. Está previsto entre sus tareas que deben limpiar la recepción.*

P: *¿Va a poner este cartel en la pared de su recepción?*

TC: *Sí, es un afiche para los chicos, para motivarlos, algo que hacemos seguido. Allí habíamos hecho un árbol de Navidad. Tratamos de motivarlos en su comportamiento de la vida diaria y luego con respecto al medio ambiente, que es un gran problema. Estamos concientes de eso, pero aún no hemos encontrado la solución. Los chicos del complejo juegan afuera, pero también en las entradas. Le voy a mostrar un poco el complejo. Cuando la agencia manda cartas a los inquilinos, las pone en el casillero del TC responsable del sector, y el TC está encargado de repartirlas, porque así estamos seguros de que les llegan. Estamos persuadidos de que, cuando se mandan por correo, la gente puede decir que no ha recibido la carta. Ponerla*

<sup>2</sup> ORL: Office Régional de Logement. Oficina Regional de Vivienda. (N. de la T.)

<sup>3</sup> CES: Contratos Empleo Solidaridad. Dispositivo público tendiente a favorecer la inserción de los desempleados en el sector no mercantil. N. de la T.



en el buzón de cada uno, es lo más seguro. (Se cruzan con dos jóvenes). ¡Buen día! Son inquilinos, estudiantes. A partir del quinto piso, en este edificio hay viviendas para estudiantes. Había una barbaridad de chicos en las entradas que nos daban muchos problemas. Hemos encontrado la solución, evitar que haya demasiados chicos en una entrada separando del lado impar del quinto al noveno los F4 o F5<sup>4</sup>. Hemos hecho dormitorios estudiantiles independientes con cocina y sala de estar. Y eso les encanta. Acá, esos son edificios muy apreciados, porque son muy silenciosos, con personas mayores, de ahí la cuestión, en el círculo de calidad, de acondicionar para las personas discapacitadas o mayores. Yo tengo un señor de 101 años. Si no tengo reunión a la mañana, recorro las instalaciones, como ahora. Verifico, me fijo si está todo bien, si no hay problemas, porque a veces tenemos desagües que se desbordan, problemas técnicos. Si lo notamos enseguida, podemos intervenir, eso evita quejas de los inquilinos ... Hola (se cruzan con un miembro del personal de servicio), ¿sin problemas? ... Que tenga buen día. Hay entradas de los dos lados del edificio. Las van a clausurar, porque hay demasiado ir y venir. Es una pena para los inquilinos, pero así será. No es fácil encontrar la solución ideal, satisfacer a todo el mundo. En general, si está lindo hay gente afuera, y me hacen preguntas por una causa o por otra. (Llegan a la entrada de un edificio y ella toca al portero eléctrico).

La inquilina: ¿Sí?

TC: La señora Reigner, de la ORL (nos abren).

Q: ¿Todos los inquilinos saben quién es usted cuando les dice su nombre?

TC: Sí, a todos los he llamado por teléfono por lo menos una vez ... Buen día, señora, le vengo a traer una carta. ¿Todavía no tiene novedades de la APL<sup>5</sup>?

La inquilina: No, justamente tenía que ir a verla. Empecé a llenar la solicitud que usted me dio.

TC: Todavía no está claro cuándo se va usted, creo que es por eso que le escriben.

La inquilina: No, todavía espero noticias. Mi hermana está en contacto con la asistente social de París que justamente pidió que yo arme un expediente con la ayuda de la asistente social de aquí. Pero yo me pregunto si no tendría que pedir el expediente a París.

TC: Sí, seguro. Todas las agencias de HLM se conocen. De todas maneras, cuando se vaya le vamos a dar un certificado de que usted no debe nada, de que siempre pagó bien su alquiler. Será una prueba de que estuvo en la ORL. Y además, su mudanza es, al fin y al cabo, un caso de fuerza mayor (el marido se ahorcó en el sótano del edificio). Vamos a presentar su solicitud de rescindir el contrato, de todas maneras se puede anular. Si dentro de tres meses todavía no se fue, véngame a ver a la

<sup>4</sup> Departamentos de cuatro o cinco ambientes, respectivamente. (N. de la T.)

<sup>5</sup> APL: Aide personnalisée au logement: subsidio para vivienda (N. de la T.)

recepción, usted me lo pide y la anulamos. Usted sabe muy bien que no la vamos a echar a la calle. Simplemente queremos regularizar el tema del plazo, ya que usted todavía no sabe cuándo se va, si la presentamos enseguida y usted se va a fines de junio, estará bien, no va a tener que pagar más que el alquiler de junio.

La inquilina: Sí, ¿y se fijó si la APL depositó?

TC: Por ahora no hay nada. Pero lo voy a ver al señor Chapuis (el agente social) para que sigamos de cerca su expediente y para que se comuniquen con la CAF<sup>6</sup>. ¿Paga usted o le descuentan?

La inquilina: Pago yo, siempre con cheque.

TC: Usted sigue recibiendo el depósito de la APL. Normalmente eso debería cubrir su alquiler, en fin, pienso sobre todo porque es una mujer sola con tres hijos, pero la CAF tarda mucho, toma tiempo para que empiece a caminar. ¿Se fijó por la mutual si le corresponde?

La inquilina: Hay una señora que se está ocupando, pero todavía no sabe nada. Además ya fui al ASSEDIC<sup>7</sup>, estuve con la asistente social y tendría que recibir una ayuda bastante rápido. Cuando vino la asistente social, me dijo: "Si el agente social viene, muéstrele bien la carta, así va a ver que usted tiene una citación de la APL". ¿Quiere ver la carta?

TC: Sí, por favor.

La inquilina: No la encuentro, usted sabe que en este momento necesito tantos papeles. No la tengo más, debe tenerla la señora Baboin (la asistente social, seguramente).

TC: Si la consigue, sáquele una fotocopia y mándenosla.

La inquilina: Ella me dijo que iba a guardar el papel y que lo iba a mandar a la ORL para probarles que iba a recibir eso.

TC: Si la ve, dígame que lo tiene que mandar a la agencia en lugar de la casa central, si no nos va a tardar más en llegar. Por su situación, para evitar quedar como deudora, lo mejor es que eso vaya lo más rápido posible.

La inquilina: ¿Me puede decir dónde se encuentra el número de inquilino en el recibo de uno? Porque no sabía exactamente lo que había que anotar.

TC: Sí, es este. Regularizamos su situación así, esperamos su APL y si tiene algún problema, me llama dentro de mi horario, ¿de acuerdo?. Y téngame al tanto cuando tenga intenciones de mudarse, no me venga a avisar el día anterior. Adiós, señora.

(Recorriendo el sector, se observan hombres reparando la caldera).

P: ¿Tienen un contrato de mantenimiento con esta empresa?

TC: Sí, en general hacen su trabajo y después me vienen a ver a la recepción. Tenemos contratos de mantenimiento, los llamamos contratos un

<sup>6</sup> CAF: Caisse d'allocations familiales. Caja de Asignaciones Familiares (N. de la T.)

<sup>7</sup> ASSEDIC: Organismo que abona los subsidios por desempleo. (Nota de la T.)

quinto, es decir que las empresas pueden intervenir sobre un quinto de las instalaciones. De hecho, reparan el complejo completo cada cinco años, y le dan mantenimiento. También hay contratos anuales como el de la Générale de la Chauffe<sup>8</sup>, la SEGA (plomeros), en fin, para lo común. Tenemos muchos llamados por las cañerías.

El examen del informe de investigación reproducido más arriba permite detectar toda una serie de entidades que superan el marco de interacción local: objetos (un radiomensaje, una carta, un casillero para la correspondencia, un portero eléctrico, desagües, puertas, cañerías), ámbitos instituidos (un lugar de recepción, un círculo de calidad), organismos (la misma ORL, la Caja de Asignaciones Familiares), reglas referidas a la actividad de los agentes (un horario de trabajo, tareas previstas), calificaciones (TC, agente social), códigos (F4, F5, el número de inquilino), expedientes, redes de vínculos (la red de sociedades HLM), contratos (los contratos de mantenimiento con las empresas). Si hubiéramos continuado siguiendo al TC en su recorrida, hubiéramos podido ver surgir muchos otros: el buzón de sugerencias, la ley sobre reglas de locación, inventario certificado, minitel<sup>9</sup>, computadora, base de datos sobre los inquilinos, cuaderno en el que el TC anota datos, etc.

Esta enumeración parecerá seguramente un tanto barroca. La integración en una misma lista de todas estas entidades se justifica, sin embargo, por el hecho de que, en la observación realizada, cada una constituye un medio que permite establecer vínculos entre personas en formas que tengan una cierta generalidad. El radiomensaje permite relacionar a los inquilinos en general (y no a un locatario específico) con el TC. El cartel establece vínculos con todos los niños que lo miren. El portero eléctrico permite la comunicación entre un gran número potencial de personas. Podrá parecer extraño que incluyamos las puertas en nuestra lista. Sin embargo, la observación de un organismo HLM muestra que las puertas constituyen objetos importantes para la organización de los flujos de personas. Es necesario regular cuidadosamente su forma de apertura. Si las puertas franquean el paso a cualquier persona o cosa, como resultado pueden producirse problemas: objetos depositados indebidamente en los sótanos, un incesante vaivén de niños y animales que ensucian las partes comunes y hacen ruido, un TC a quien se molesta constantemente en la vivienda que se le ha asignado. Una selectividad demasiado pronunciada también puede plantear problemas: la colocación de porteros eléctricos molesta a los padres cuyos hijos quieren poder entrar y salir libremente. Las entradas constituyen medios para que las personas se agrupen; la

<sup>8</sup> General de Calefacción. (N. de la T.)

<sup>9</sup> Computadora pequeña adosada al teléfono, que permite obtener diferentes servicios: información, realizar compras en comercios, teatros, compañías de transporte, etc. Es un opcional ofrecido por la compañía telefónica (N. de la T.)

"entrada" es la unidad básica para que se reúnan los inquilinos, hasta la asignación de viviendas está dirigida por la constante preocupación por equilibrar las entradas. Esto justifica entonces que se considere que la carga de codificación de las relaciones entre personas reposa, por una parte, del sistema de puertas y en muchos otros objetos (este papel de los objetos como soportes de coordinación ha sido desarrollado particularmente por M. CALLON 1989 y B. LATOUR, 1989). La coordinación también reposa en los ámbitos instituidos, las reglas, las calificaciones, los códigos, los contratos, los expedientes, los organismos (considerados como agregados de reglas), los sistemas informáticos.

¿En qué podemos considerar que estos diferentes dispositivos (utilizaremos este término, o en forma equivalente el término "convención" para designar los objetos, reglas, equipos, instituciones, etc. que acabamos de señalar) constituyen agregados, de la misma manera que, por ejemplo, una contabilidad de empresa? La contabilidad constituye un medio de relacionar las acciones elementales para hacerlas coherentes: cada acción es traducida a una forma común que permite juzgar el equilibrio del conjunto. Los diferentes dispositivos que hemos examinado pueden ser considerados como dispositivos de coordinación, en la medida en que establecen relaciones para hacer que distintas acciones sean compatibles entre ellas. Tomemos el ejemplo de la recepción que permite a los inquilinos encontrarse con los TC para plantearles un problema. Este ámbito instituido origina una forma común que permite la puesta en relación de acciones que, en ausencia de este dispositivo de reunión, habrían seguido siendo acciones particulares, no referidas a un objetivo común. La agregación de las acciones que sustenta supone que estas acciones obedecen a exigencias de forma instauradas por el dispositivo, en particular el horario de atención. Nos veremos llevados a considerar que una organización es representada según formas múltiples de agregación. Para los locatarios, la recepción puede constituir el "agregado" más pertinente, mientras que el banquero o el consejo de administración verán la empresa a través de sus cuentas. Ciertamente, podríamos parametrizar estos dispositivos, según su grado de generalidad, considerando que las cuentas pueden representar a la empresa ante un gran número de actores. La pluralidad de formas de representación de un organismo, sin embargo, subsiste.

El examen del trozo de informe de investigación que hemos presentado sugiere que una parte importante del comentario del agente a quien hemos acompañado está organizado en torno a "problemas": "cuando el radiomensaje suena, es que hay algún problema en el complejo", "Jean-Baptiste tiene CES a sus órdenes, para hacer trabajitos cuando los departamentos están verdaderamente en mal estado y no podemos volverlos a alquilar", "le cambié

el horario de trabajo a uno de mis grupos de servicio para que puedan venir a limpiar mi lugar de recepción porque está más bien sucio" ... Esta densidad de "problemas" en el informe se produce por la situación de entrevista. Cuando todo está claro, no hay nada que decir, el comentario se focaliza entonces en las situaciones que dan lugar a interrogantes y requieren la producción de justificaciones ante un tercero. Estos "problemas" señalan la posibilidad de rupturas en la coordinación: resultan de la interrogación crítica de un actor con respecto a otro (los inquilinos que llaman por el radiomensaje al TC, un locatario potencial que critica la suciedad de la vivienda que se le propone, el TC que critica a un agente de servicio porque la recepción está sucia, etc.). Podemos considerar, basándonos en los trabajos de L. Boltanski y L. Thévenot, que toman la forma de "disputas en justicia": un actor critica a otro, que se ve obligado a justificarse, y el debate que comienza está fundamentado en "principios de justicia" (excluimos de esta forma las situaciones en las que el desacuerdo se resuelve en ausencia de toda justificación). Introducimos así, para dar cuenta de la coordinación de las acciones, una construcción en dos niveles: el de las personas y el de las convenciones (ver la introducción).

#### *La consideración de una pluralidad de formas de acción*

La política de la Oficina consiste en unificar las formas de evaluación de las actividades en un marco de medidas coherente. Sin embargo, la observación de la actividad de los agentes permite ver situaciones complejas en las que la comprensión del reordenamiento de una situación debe hacer intervenir recursos no considerados en ese marco. Por ejemplo, cuando un agente restablece el orden en la entrada de un edificio, dando muestras de autoridad sobre los niños, el calificativo de "técnico-comercial" parece incongruente. El hecho de que el agente sea una mujer madura, madre de familia, constituye manifiestamente una referencia importante para comprender la situación. De igual modo, la utilización del nombre de pila como modo de calificación de un agente ("Jean-Baptiste") constituye otro punto que merece ser destacado. La utilización de la grilla de observación del modelo de las "Economías de la Grandeza" (Boltanski y Thévenot), nos hace ver que los agentes de la Oficina pasan constantemente de un mundo a otro. Cuando están en contacto con los inquilinos deben componer un mundo doméstico, la pertenencia a un organismo social los coloca en un mundo cívico, y la nueva política del organismo hace que se desarrollen dispositivos mercantiles e industriales.

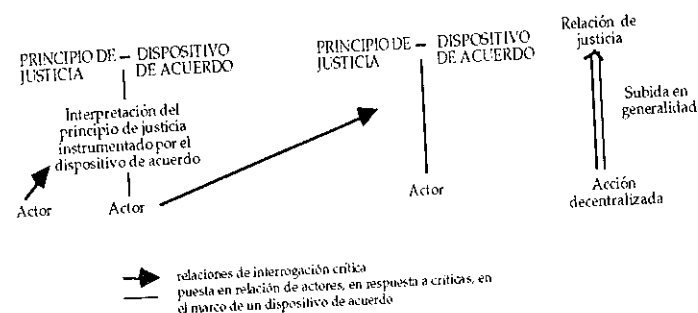
La complejidad de la actividad de los agentes puede, entonces, vincularse a la pluralidad de mundos en los que deben moverse. Todo el trabajo de racionalización que consiste en hacer entrar la limpieza de las instalaciones dentro de medidas provenientes del mundo industrial parecerá incongruente si nos situamos en el universo doméstico. La instalación de un mundo mercantil (expresión monetaria de todas las acciones, instrumentada a través de la facturación interna) e industrial (planificación de los objetivos de los agentes, desarrollo de instrumentos modernos de procesamiento de la información, implantación de una estructura coherente de puestos de trabajo) apunta a la universalización de las formas de evaluación de estos mundos. Pero podemos señalar las tensiones resultantes para los agentes, particularmente los que están descentralizados. Por su posición están efectivamente situados en la intersección de varios mundos, requeridos por varios principios de justicia. La ilustración más caricaturesca de esta situación es suministrada por las dificultades que padecen los TC que viven en el complejo para evitar verse invadidos por los inquilinos. ¿Es posible mantener un horario regular de trabajo en un mundo compuesto por lazos de vecindad? ¿Puede justificarse cuando el servicio al cliente debe guiar la actividad de los agentes?

Hemos visto el papel que tienen las convenciones en la movilización recíproca de los actores. Estas convenciones toman formas variadas: contratos de mantenimiento firmados con empresas, horarios de trabajo, calificaciones, dispositivos técnicos que favorecen la circulación de la información, etc. En el modelo de las "Economías de la Grandeza" cada uno de estos dispositivos instrumenta principios generales de justicia, que, en último análisis, podemos remontar a la filosofía política, a concepciones coherentes del mundo.

El gráfico de la página siguiente esquematiza un proceso de coordinación. La dinámica de las interrelaciones está constituida por la interrogación crítica de los actores, y las "disputas en justicia". Esta interrogación crítica induce a la puesta en relación entre los actores que buscan llegar a un acuerdo, los principios de justicia a los que se refieren los actores en sus argumentaciones, y los dispositivos que instrumentan dichos principios y sobre los que se apoyan los actores para establecer el acuerdo. En este esquema encontramos nuevamente una construcción en dos niveles: el de los actores y el de las convenciones. Los desplazamientos verticales en este gráfico representan procesos de subida en generalidad. Cuanto más alto nos situamos en el esquema, más grande será la exigencia de justificación de las acciones: las relaciones entre las personas están codificadas según reglas generales basadas en dispositivos que

tienen fuerte coherencia. Los actores están en mundos donde las reglas están claramente identificadas. El ascenso en generalidad supone una depuración de las situaciones en uno de los mundos: Mercado, Sistema Industrial, Ciudad Cívica, Universo Doméstico. En la parte inferior del esquema, las exigencias de justificación son menores. Los dispositivos de acuerdo tienen un carácter local y los requerimientos de coherencia se aflojan en un marco universal de principios: el acuerdo debe mantenerse localmente, entre un número limitado de personas, sin exigencia de universalización. No hay proceso de subida en generalidad en el que los desacuerdos deban solucionarse mediante un endurecimiento de las exigencias de justificación. Los diferentes mundos no están claramente identificados.

Esquema de un proceso de interacción



El esquema representa entonces una polaridad entre dos formas de relación: en una, las relaciones entre las personas son relaciones de justicia, como está formalizado en el modelo de las Economías de la Grandeza; en otra, los actores movilizan a otros, basándose en dispositivos locales. El "régimen de coordinación descentralizada" analizado en la parte siguiente corresponde a este último modo de relación.

Todo régimen de coordinación reposa sobre esta doble polaridad: las personas no pueden actuar refiriéndose constantemente a una forma general, lo que supondría un permanente trabajo de traducción de los acontecimientos que aparecen a códigos generales, trabajo costoso y que puede resultar inútil cuando la exigencia de coordinación con un número elevado de actores no tiene razón de ser, cuando no es concebible una coordinación puramente local. La solución de los desacuerdos está siempre fundada en fórmulas que

mezclan reglas generales con características específicas de personas particulares. Sin embargo, podemos caracterizar un régimen de coordinación por una u otra de las dos polaridades, para dar cuenta de una amplia gama de situaciones, según el grado de generalidad de los dispositivos de acuerdo. Utilizaremos concurrentemente varios términos para representar esta tensión entre dos polaridades: relaciones de justicia (BOLTANSKI, THÉVENOT, 1991) *versus* redes de actores (CALLON Y LAW, 1989); coordinación vertical *versus* horizontal (AOKI, 1988), centralizada *versus* descentralizada. Además del hecho de que se conecta fácilmente con el uso corriente, el término "descentralizado" presenta la ventaja de ser mixto: para hablar de una acción descentralizada es necesario suponer la existencia de un "centro" (o de varios).

La consideración del carácter más o menos descentralizado de la coordinación es particularmente crucial cuando nos interesamos en las competencias que deben poner en práctica las personas en una u otra de estas situaciones de coordinación. En las relaciones de justicia, en efecto, una parte importante de la carga de coordinación es soportada por los dispositivos. Por el contrario, en las situaciones de acción descentralizada las personas deben construir por sí mismas las justificaciones de sus acciones, lo que supone competencias específicas.

Finalmente, para caracterizar un régimen de coordinación, intentaremos destacar:

- La forma de racionalidad que siguen los actores (que podemos asociar a los principios de justicia a los que se refieren para resolver sus desacuerdos);
- Las cualidades de los dispositivos de acuerdo asociados;
- El carácter más o menos centralizado de la coordinación.

A partir de esta base podemos representar la evolución de la Oficina confrontando las características del modelo anterior a las del actual.

- La nueva política de la Oficina busca unificar los modos de razonamiento de los agentes en el marco de la racionalidad mercantil e industrial, no siendo ya preeminente la racionalidad cívica.
- Esta política pasa por la implantación de dispositivos que instrumentan estas nuevas racionalidades. Notemos que la existencia de una dualidad de referencias, mercantil e industrial, no es percibida como tal por los responsables del organismo. No obstante, tensiones apreciables permiten pensar que esta distinción no es un simple artificio de la investigación: el desarrollo de la facturación interna trae

consigo el germen de la competencia entre unidades internas y externas y, correlativamente, el debilitamiento de los vínculos industriales entre los diferentes actores de la empresa. Sin embargo, podemos igualmente ver en este instrumento un medio de mejorar la productividad de las unidades internas por la confrontación con referencias más generales. Los contratos de objetivos pueden también ser interpretados como compromisos bien consolidados entre las dos lógicas.

La descentralización de la acción constituye un eje prioritario de la nueva política de la Oficina. No obstante, como hemos visto, el movimiento de descentralización no indujo a un aflojamiento de las exigencias de justificación para los agentes, sino todo lo contrario: cada acción es registrada y juzgada con referencia a medidas objetivadas. Para los responsables del organismo no existe en ello ninguna contradicción: la iniciativa de los agentes se desarrolla en un marco de reglas comunes. Esta posición se inscribe en un enfoque de racionalidad completa. Como veremos en la sección siguiente, la aproximación a los usuarios indujo, mientras tanto, a un incremento de la fragilidad de los dispositivos: los agentes deben circular entre varios mundos; su calificación debe ser negociada en función del contexto en que se encuentran; sus horarios de trabajo no pueden ser tan regulares como lo serían si operaran en un marco formalizado; las normas que aplican son sometidas directamente a las variaciones del campo; los dispositivos materiales sobre los que se basan son menos potentes y están, por la proximidad de los usuarios, sometidos a solicitudes constantes, que los fragilizan. El intento de unificación de los modos de juzgamiento en una forma de racionalidad única (que lleva a no reconocer la pluralidad de mundos en los que se mueven los agentes descentralizados) y completa (la justificación de las acciones no debe dejar nada afuera) constituye una operación muy rigurosa y necesariamente generadora de tensiones.

#### *Rasgos principales de un régimen de coordinación descentralizado.*

El objetivo de esta sección es analizar las características de estos regímenes: la incitación es interactiva, cada agente es movilizado por las demandas, las interrogaciones críticas de las personas cercanas; las reglas y los instrumentos deben permitir a los agentes estar cerca

del terreno, mientras siguen coordinados con los otros agentes; los agentes llevan a cabo una acción preventiva, tratando de anticipar los desacuerdos, sin esperar un juicio referido a una regla centralizada; la organización favorece una revisión de las reglas en función del aprendizaje en campo.

- La incitación que moviliza a cada agente está basada, en gran parte, en la respuesta a las interrogaciones críticas que provienen de las personas (y de los objetos) próximos: la actividad del TC está constantemente sostenida por los problemas presentados por los locatarios y los objetos del complejo. Un mecanismo incitativo de igual naturaleza está en marcha entre los agentes de la organización, reunidos en las unidades locales (la pequeña dimensión de estas unidades sostiene la eficacia de esta forma de motivación). Esta fórmula motivacional podría constituirse en un buen ejemplo de la "racionalidad interactiva" (PONSSARD, 1989): los agentes están atentos a la coordinación mutua.

El mantenimiento de esta forma de motivación no se produce por sí solo. El rol motivacional del inquilino desaparece si sus interrogaciones críticas se traducen en infracciones a las reglas de la Oficina. Cuando se presenta un problema de limpieza, los agentes deben poner en práctica los medios necesarios para resolverlo. Abundan, en el material recolectado, las observaciones sobre el hecho de que no se puede contar con los locatarios, que son seres que siempre fallan. Los agentes se inclinan con frecuencia hacia el registro de la infracción a la regla, en lugar de considerar a los inquilinos como "clientes". Cuando eso ocurre, el TC no está buscando adaptarse al locatario. Una adaptación demasiado exagerada, por el contrario, corre el riesgo de "ahogar" al TC. Hay, entonces, dos vertientes opuestas con respecto a esta forma de motivación "interactiva": no tomar en cuenta los problemas expresados por los inquilinos, o quedar sumergido en ellos. La regulación de esta "distancia" con el locatario está basada en las convenciones que constituyen puntos de referencia para las expectativas que cada uno tiene respecto de los demás. Con mucha frecuencia la motivación que emana del "campo", por ejemplo, se opone a la exigencia de regularidad de los horarios: si se quiere visitar al locatario en su casa, es necesario ir a verlo fuera del horario de trabajo; la optimización del tiempo que demora la realización de reparaciones en las viviendas hace que no se mire el reloj. El mantenimiento del carácter interactivo de la relación supone, entonces, un cierto aflojamiento de las reglas. Por otra parte, como veremos, la prevención de los desacuerdos por medio de una acción apropiada, permite tener un mejor control.

- Las reglas y los equipos que sostienen la coordinación descentralizada deben permitir que los agentes estén cerca del campo al mismo tiempo que permanecen coordinados con los otros agentes de la organización. Hemos visto el rol de las computadoras, del radiomensaje. Los buzones de sugerencias también constituyen dispositivos descentralizados. Por el contrario, hemos podido ver que un instrumento general, como el Correo, puede no ser adecuado: teniendo en cuenta la capacidad crítica de los inquilinos (que pueden pretender no haber recibido una carta), es necesario encontrarse con ellos directamente para evitar todo desacuerdo.

La proximidad del campo fragiliza los instrumentos. Todo lo que esté al alcance de los locatarios es utilizado constantemente. Ciertos medios de interrelaciones son desviados de su funcionalidad inicial: un buzón de sugerencias puede recibir insultos, una puerta puede ser causa de desórdenes si los niños abusan, o si los inquilinos la utilizan para depositar en los sótanos lo que no les sirve; el timbre de la vivienda donde se aloja el TC permite que los locatarios lo importunen sin cesar. En cualquier momento se pueden llevar un extintor colocado en una entrada común. Se desarma un portero eléctrico para permitir el libre ir y venir de los niños.

La proximidad del campo también hace más difícil el mantenimiento de las convenciones. El horario de trabajo está constantemente sometido a las tensiones provocadas por los requerimientos de los inquilinos. Deben hacerse adaptaciones locales del horario, a riesgo de dar muestras, en caso contrario, de una rigidez abusiva.

La calificación de los agentes, que determina lo que puede esperarse de ellos, debe permitirles estar en contacto directo con los inquilinos, conservando su capacidad de coordinación con los demás agentes de la organización y en particular con los de la sede central. Esto supone una regulación muy delicada de la calificación. Los TC tienen una pluralidad de calificaciones potenciales, lo que hace más complejas su interrelación con los locatarios. Pueden ser, sucesivamente, representantes del propietario, porteros, agentes comerciales (con necesidad de una vestimenta apropiada), técnicos (munidos de herramientas), vecinos (cuando ocupan una vivienda en el complejo), animadores socio-culturales. ¿Cuál es el comportamiento que deberán adoptar cuando un inquilino señala que hay suciedad en la entrada de un edificio? ¿Limpiarla por sí mismos inmediatamente, a riesgo de encuadrarse en la calificación de portero, o llamar al personal de servicio (que puede provenir de una empresa externa), a riesgo de que el locatario lo considere poco cooperativo?

- La relación entre las personas y las reglas y equipos debe permitir una adaptación a los imprevistos de campo. En su modelo de "planificación interactiva", J.P. Ponsard (1989) da a las reglas el carácter de hipótesis, que pueden ser cuestionadas si aparecen acciones más ventajosas en vista de la nueva situación; la coordinación entre las personas sigue siendo posible pese a dichos desvíos, por el conocimiento común adquirido durante la fase de elaboración de las reglas. Los arreglos locales, que no suben en forma de revisión, pueden estar relacionados con esta aprehensión de las reglas como "hipótesis". El conocimiento común que permite mantener la coordinación, a pesar de los desvíos, está basado esencialmente en la antigüedad de las relaciones entre las personas.

En el extracto colocado al principio de este texto podemos ver una secuencia que ilustra una "regla hipótesis". La fecha en que una inquilina abandonará el complejo es incierta, y varios trámites están sometidos a múltiples imprevistos. El TC fija una hipótesis, lo que le permite comenzar el procedimiento de rescisión del contrato. Pero el hecho de que este procedimiento no sea más que una hipótesis constituye un arreglo local, que no comprometerá a otras personas; supongamos que el TC sea reemplazado: su sucesor podrá considerar que la rescisión se efectivizará en la fecha prevista. "Usted sabe muy bien que no la vamos a echar a la calle": esta afirmación del TC muestra que la inquilina debe confiar en ella. Notemos que el drama doméstico que origina la partida de la inquilina, el suicidio de su cónyuge en los sótanos del edificio, constituye un recurso para garantizar el respeto del compromiso informal del TC: sería injustificable aplicar a la inquilina una relación estrictamente contractual, vistas las circunstancias.

Otro régimen de relación con las reglas podría ser caracterizado de "acción preventiva". Bajo esta denominación agrupamos las formas de acción que tratan de cortar de raíz las fallas que, de subsistir, pueden agrandarse y resultar más difíciles de subsanar. El ejemplo tipo es el de las deudas de los inquilinos, que se van acumulando, y cuyo pago se hace tanto más difícil cuanto más tiempo se deje pasar. La creación de la función de "agente social" ha tenido por objeto permitir una acción preventiva en este ámbito por medio de una aproximación a los usuarios (anteriormente el litigio era resuelto en forma centralizada en la casa matriz). La "recorrida matinal de las instalaciones" del TC le permite subsanar precozmente los defectos (un desagüe que desborda, por ejemplo). En muchas situaciones hay un proceso de extensión de las fallas, en el que cada una hace más probables las siguientes (las cosas para tirar depositadas en un sótano llaman a otras cosas en desuso). Por construcción, la acción preventiva es realizada antes que el desvío

con respecto a la regla sea debidamente constatado. El término "falla" es, entonces, impropio, porque supondría una calificación con referencia a una regla. Nos colocamos en situaciones en las que la subida hasta la regla sería demasiado costosa, en particular en términos de tiempo. La acción preventiva es difícil de formalizar, y a menudo es poco visible en los resultados objetivados de los agentes. Supone un gran cuidado de los imprevistos, y la realización de acuerdos locales. A menudo, para llevarla a cabo, es necesario transponer las fronteras de la vida privada para atacar, en su origen, las fallas potenciales: ser capaces de anticipar que una vivienda que se desocupa estará en mal estado, para inducir al locatario a que la repare antes de irse.

- Los actores descentralizados deben tener la capacidad de hacer subir las fallas que constaten en el campo a fin de originar una revisión de las reglas y los equipos de la organización. Los dispositivos de tipo círculo de calidad responden a este objetivo. Puede servir de ejemplo el caso de un círculo de calidad que ha emplazado sitios señalados con una "D" para colocar allí los "desechos" a arrojar). La implantación de este nuevo dispositivo resulta del problema que representa el abandono salvaje por parte de los inquilinos de los objetos de los que se quieren desembarazar. El restablecimiento del orden pasa por un proceso de subida en generalidad: una regla común se instaura para hacer converger las acciones desordenadas. El instrumento empleado para fabricar esta nueva regla le da características específicas. Los círculos de calidad, por su implantación local, tratan los problemas a un nivel más próximo a los locatarios. La forma que toma la regla hace difícil un proceso de subida en generalidad: no hay conexión con reglamentos generales que permitirían sancionar formalmente las fallas. La observancia de la regla se basa en una constante atención por parte de los diferentes actores, que puede ser menos intensa cuando se ha adquirido el hábito.

El nivel de calificación de los agentes tiene un papel importante: cuanto más elevado sea, más posibilidad tendrán de hacerse escuchar por los actores centrales que dan generalidad a las reglas. La práctica consistente en distribuir entre los agentes locales la responsabilidad por los instrumentos facilita tales subidas.

Mediante estos elementos hemos trazado el esbozo de un modelo que permite dar cuenta de un régimen de coordinación descentralizada. Este modelo conlleva una dinámica ligada a la capacidad crítica de las personas (los usuarios, los agentes considerados "actores"), un modo de acción descentralizado (el tratamiento preventivo de las fallas), y una fórmula de evolución de las reglas.

Podemos formular la hipótesis de que un régimen de esa clase es difícil de estabilizar, puesto que está basado en la tensión existente entre el objetivo de instalar dispositivos que permitan referir las acciones a reglas generales y la aceptación del carácter imprevisible de una actividad descentralizada. Si esa tensión no se mantiene, la organización vuelve a tener un régimen centralizado o corre el riesgo de caer en la incoherencia. Nos parece que uno de los puntos cruciales para la gestión de esta tensión está referido al mantenimiento de la coordinación, en forma cooperativa, entre el personal jerárquico y los agentes del organismo. Si a los agentes no se les permite retener un margen elevado de iniciativa basado en la confianza, lo que supone la suspensión del juicio sobre el desvío respecto de las reglas, el precario equilibrio del régimen de coordinación descentralizada corre el riesgo de romperse. Toda una serie de ajustes realizados por los agentes próximos al campo no pueden "subir". La conservación de esta zona "oscura" de relaciones es esencial si se quieren evitar operaciones de implementación costosa e inútil. El riesgo es que lleve a subestimar las competencias de los agentes.

#### *Competencias de los intermediarios para la negociación*

El enfoque en términos de convenciones supone la existencia de referencias que permiten juzgar las acciones. Pero estas reglas no actúan mecánicamente sobre las personas: siempre hay un espacio para el debate, para la negociación. Una forma de juicio que no reconociera más que dos modalidades, la conformidad o la disconformidad, sería muy pobre. Las reglas son expresiones generales que deben ajustarse a situaciones específicas. Este vaivén entre reglas generales y situaciones particulares caracteriza a una organización que "aprende" (sobre el aprendizaje organizacional, ver MIDLER, 1993). Efectivamente, mediante la puesta a prueba de los acontecimientos imprevistos, las reglas pueden enriquecerse e integrar lo nuevo. Si, por el contrario, los actores consideran las reglas como previsiones completas, necesariamente se mantendrán rígidas. El hecho de generar un espacio de debate en torno de la aplicación de las reglas constituye, entonces, una condición para el "aprendizaje organizacional". Esta proposición no sólo se aplica a las relaciones internas de la empresa, sino también a sus relaciones externas, tanto con sus clientes y proveedores, como con la administración o el mercado de trabajo. Tocamos aquí la cuestión de las fronteras de la organización. Hablar de frontera es suponer la existencia de una ruptura clara entre el "interior" y el "exterior", es decir, relaciones basadas en el "exit" (HIRSCHMAN, 1970), o en la

aplicación rígida de las reglas. Un tratamiento más rico de los desacuerdos (ya se trate de clientes descontentos, de financistas que se inquietan por la valorización de sus colocaciones, de la administración que critica la forma en que se aplican las reglas públicas, o de dificultades para incorporar personal) supone mantenerse a la expectativa de que estos desacuerdos sean expresados y generar un espacio de negociación que permita que sean tratados. De allí la multiplicación, en estas organizaciones, de los puestos de "negociadores" o de "intermediarios". Podríamos ilustrar el desarrollo de esta función por medio de numerosos ejemplos tomados de diversos ámbitos: el chofer-repartidor de una empresa especializada en transporte "de alta calidad" (EYMARD-DUVERNAY, 1993), el encargado de control de calidad que debe negociar la calidad de los productos entre los talleres de producción y los clientes (DODIER, 1990b), el responsable de capacitación encargado de negociar la calidad del trabajo entre los talleres de producción y los candidatos al puesto (BUREAU ET ALII, 1991), el técnico-comercial de nuestro organismo HLM.

Las relaciones de las organizaciones con su medio circundante pueden ser realizadas por esta serie de intermediaciones que constituyen espacios de negociación, o pueden quedar en forma abstracta (el mercado no está representado más que por los indicadores generales de precios, la administración no se ve más que a través de sus reglas formales, los usuarios están representados sólo por medio de formularios, la disponibilidad de mano de obra del mercado de trabajo no está representada sino a través de las calificaciones generales). Es este último caso, el medio circundante está compuesto por restricciones. Constituir mediaciones crea grados de libertad, pero es necesario apreciar claramente que este proceso es costoso, especialmente en términos de calificación de las personas.

En el organismo HLM que hemos estudiado, la aparición de los TC causó el reemplazo de una mano de obra de muy bajo nivel educativo, los cuidadores de edificios, por agentes con enseñanza secundaria completa al momento de la incorporación. En una organización poco vinculada con su entorno, los puestos de frontera son los de ejecución. Introducir un espacio de debate con los actores externos lleva necesariamente a elevar el nivel de calificación de los puestos "descentralizados". Como hemos visto, el TC debe pasar por varios mundos, cada uno con su propia "gramática de acuerdo" (BOLTANSKI ET THÉVENOT, 1991). A cada uno de esos mundos le corresponde una calificación diferente del TC. Esta primera fuente de complejidad va acompañada por el hecho de que los agentes están cerca del "campo", y, por lo tanto, enfrentados a situaciones que todavía no han sido puestas en una forma general que permita

su tratamiento. Deben negociar las reglas manteniendo un compromiso entre la aplicación rígida de las directivas generales y la respuesta a medida que lo exijan los requerimientos del medio circundante.

Esta complejidad de la función plantea problemas en el momento de incorporar personal. La denominación "técnico-comercial" atrae un gran número de candidatos cuyo perfil difícilmente se adapta a la Oficina. La incorporación de jóvenes con secundario completo no siempre es la mejor solución: gente de más edad, dotada de ascendiente personal y con más posibilidades de negociación con los inquilinos a causa de su trayectoria personal (haber padecido un duro período de desempleo puede ser un punto a favor) estarán en mejores condiciones para mantener un buen acuerdo con los locatarios. La complejidad de la función de TC repercute en la incorporación: quienes se encargan de ella deben también "negociar" con el mercado de trabajo, en lugar de atenerse a las calificaciones generales.

Si no quieren verse sometidos a las restricciones externas que se ejercerían como si fueran leyes sobre las cuales no tendrían poder alguno, los actores de las empresas deben implementar "dispositivos de acuerdo", espacios para el debate que permitan que los desacuerdos se manifiesten y se traten. Excepto si se está en universos muy "puros", es necesario construir dispositivos complejos. Un organismo público que administra viviendas sociales no puede traducir a los inquilinos a términos puramente mercantiles. Debe prestarse una atención particular a las personas que administran el pasaje de las situaciones particulares a formas generales. Estas tareas son complejas. Un comportamiento demasiado rígido empobrece el tratamiento de los diferendos, no dando lugar más que al "exit" (el cliente que abandona una empresa, el sujeto que adopta un comportamiento oportunista) o a una aplicación rígida de reglas inamovibles. Una apertura demasiado grande corre el riesgo de "ahogar" a los agentes bajo una mirada de requerimientos imposibles de ordenar.

## Bibliografía

- AOKI, M., (1988), *Infirmation, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.
- BOLTANSKI, L., (1990), *L'amour et la justice comme compétences*, Ed. Métailié, Paris.



- BOLTANSKI, L. y THÉVENOT L., (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris.
- BUREAU M.-C., LE DANTEE E., NIVOLLE P. (1991). "L'insertion professionnelle par RMI", *La lettre d'information du CEE*, 22.
- CALLON M. ET LAW J. (1989), "La proto-histoire d'un laboratoire ou le difficile mariage de la science et de l'économie" in *Innovation et ressources locales*, Cahier du Centr d'Etudes de l'Emploi.
- DODIER N. (1990) "Les formes d'expression de l'imperatif de sécurité. Le cas d'une usine d'emballage métallique". Dossier de recherche du Centre d'Etudes de l'Emploi.
- DODIER N. (1990), "Représenter ses actions. Le cas des inspecteurs et des médecins du travail", *Raisons Pratiques*, 1, pp. 116-148.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1993, "Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens", in *L'Economie des conventions*, PUF, Paris.
- FAVEREAU O. (1989), "Marchés internes, marchés externes", in *L'Economie des conventions, Revue économique*, marzo, pp. 273-328.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, University of California, Los Angeles.
- GOFFMAN E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, tomo I. "La présentation de soi". Les éditions de minuit, Paris.
- HIRSCHMAN A. O. (1970), *Exit, voice and loyalty*, Harvard University Press.
- JOSEPH I. (1991), *Coopération et justification, la prestation de service et les logiques d'usage*. Ponencia en el Coloquio "A quoi servent les usagers", 16-18 enero 1991.
- LATOUR B. (1989), *La science en action*, La découverte, Paris.
- MIDLER C. (1993), "Evolution des règles et processus d'apprentissage", in *L'Economie des conventions*, PUF.
- PONSSARD J.P. (1989), "Concurrence imparfaite et rendements croissants: une approche en termes de fair-play", *Annales d'Economie et de Statistique*, 15-16, pp. 151-172.
- QÉRÉ L. (1984), "L'argument sociologique de Garfinkel", *Arguments ethnomethodologiques, Problèmes d'épistémologie en sciences sociales*, III, EHESS, CNRS, Paris.
- QUÉRÉ L. (1989), "La vie sociale es une scène, Goffman revu et corrigé par Garfinkel", *Le parler frais d'Erving Goffman*, Les éditions de Minuit, Paris.
- SIMON H. (1976), "A behavioral model of rational choice. From substantive to procedural rationality", in LATSIS ed. *Methods and Appraisal in Economics*, Cambridge University Press.

## Modelos de empresas y ajuste de las políticas de empleo

François Eymard-Duvernay

En Francia, la persistencia de un elevado nivel de desocupación hace que continúe vigente el interrogante acerca de las medidas a implementar y el rol de las políticas públicas sobre el tema.

El aumento del nivel de ocupación en los Estados Unidos en el transcurso de los últimos quince años, a un ritmo elevado en comparación con el observado en los países europeos, ha llamado particularmente la atención. La interpretación dominante ha llevado a relacionar la situación del empleo en los Estados Unidos con la mayor libertad de mercado que prevalece en ese país y a promover la adopción de políticas de liberalización de los intercambios. El tema de la flexibilidad ilustra esta corriente de pensamiento: el empleo estaría en mejor situación si el mercado de trabajo funcionara de una manera más pura. La liberalización de los procedimientos de despido ha sido, en Francia, una de las aplicaciones de este análisis.

Felizmente, la realización de estudios económicos precisos y diversificados permitió relativizar esta constatación y condujo a una aprehensión más compleja de la situación.

Se han realizado numerosos trabajos, incluso dentro de la corriente neoclásica más próxima al modelo liberal, para mostrar que el mercado no constituye la forma universal de coordinación, como a veces se supone. Cederle un espacio excesivo al mercado puede tener consecuencias negativas. La competencia entre los agentes puede, por ejemplo, relegar a un segundo plano la búsqueda del interés colectivo y causar esfuerzos innecesarios. El egoísmo de los agentes que buscan la maximización de su propia satisfacción puede

\* "Modèles d'entreprises et ajustement des politiques d'emploi", *La lettre d'information du CEE*, 16, junio 1990, Paris, CEE.