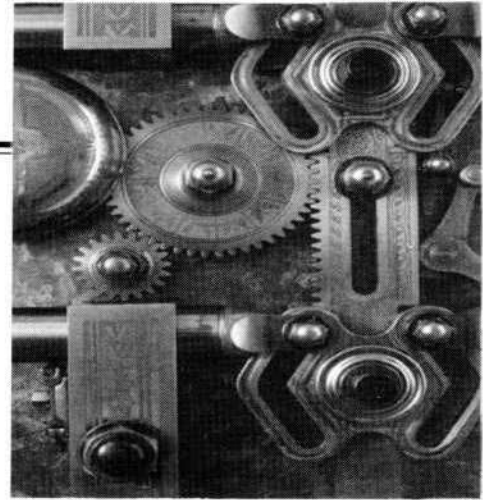


Las recetas fordistas y las marmitas de la historia (1907-1993)



Pierre Dockès*

Introducción

La historia está jalonada rítmicamente por una sucesión de "paradigmas productivos" tomados como modelos, y conflictivos que emergen, se generalizan, perduran algunas veces o entran en crisis y son eliminados por uno nuevo.

Giovanni Dosi, Carlota Pérez y Christopher Freeman desarrollaron la noción de *paradigma socioeconómico* definido como un cierto "estilo" a la vez tecnológico y económico que caracteriza una etapa histórica en un espacio dado. Esos paradigmas se construyen en torno a un factor clave, a una base tecnológica y organizativa y a formas de competencia, niveles donde se juega el paso de un paradigma a otro. Ese cambio supone de antemano el acompañamiento de transformaciones políticas, institucionales, culturales, todo un "entorno" del paradigma técnico-económico.

Nosotros partimos de este análisis, desplazándolo en diferentes direcciones.

1. Un paradigma productivo no es la representación "estilizada" de un sistema concreto, sino una manera hegemónica (o que tiende a volverse hegemónica) de pensar globalmente la producción, una concepción práctica, ampliamente compartida, en primer lugar, por aquellos que desempeñan un rol determinante de orientación (los empresarios, los ingenieros) con relación a la manera eficiente de producir (y de distribuir) los bienes, de hacer evolucionar el sistema productivo y, desde luego, de resolver los diferentes problemas que se plantean. Pero ¿cómo captar lo que piensan o pensaron ellos?. Se trata de juzgar sus ideas por sus actos, por lo que es concreto, pero ¿cómo ignorar la inmensa distancia que existe entre las unas y los otros? Y no todos los elementos del sistema concreto se toman en el paradigma. Una lectura del discurso de los innovadores mismos (o de sus discípulos) es reveladora, a condición de tener en cuenta el aspecto de la propaganda o de la hagiografía. Igualmente, se podrá apoyar en los escritos de otros contemporáneos, en particular de los economistas:

* Profesor francés autor del libro *Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire* (1907-1993). Traducción de Félix Pérez Rivera, profesor de la Universidad Nacional de Colombia.

queriendo describir el sistema concreto, ellos nos dan también el paradigma. Una dificultad, en los dos casos, se refiere a las nuevas ideas con la envoltura de las antiguas formas de pensar. El mismo historiador hay que agregar, está comprometido con su época, con la sociedad en que vive y con sus propias ideas, por tanto, evidentemente se requiere una gran modestia.

2. Un paradigma productivo integra la idea que esos actores dominantes se forman acerca del juego de los fenómenos macroeconómicos, de los factores sociales e institucionales, de las mentalidades que "van con" la organización del microsistema productivo, un imaginario social más o menos realista. La expresión *paradigma socioeconómico* recubre entonces una concepción de la producción al nivel del microsistema productivo y una "visión" social.

Pero si la forma de pensar la organización productiva integra esos aspectos institucionales y sociales, el empresario sabe que no tiene la posibilidad de actuar de la misma manera sobre todas las dimensiones del sistema productivo, y el campo en el cual puede hacerlo con mayor libertad tiende a ser privilegiado en su visión de la organización productiva¹. Es necesario, por tanto distinguir un "campo reservado", bloque activo sobre el cual el empresario detenta un poder decisorio importante, una zona de división de poderes, zona de conflictos y de compromisos y un campo generalmente considerado como ampliamente fuera de todo alcance directo, (sin embargo, algunos reformadores como Henry Ford pretenden ser activos a ese nivel).

3. Un paradigma productivo es una concepción global, un "texto" con su sintaxis; integra todas las dimensiones del sistema productivo, las articula, tiene la vocación de dirigir (al menos) el "campo reservado" y la "zona de reparto", algunas veces hasta en los últi-

mos detalles. En eso se parece a la utopía. Se está en presencia de una receta que es tomada globalmente con todos sus elementos ordenados, jerarquizados, con su organización general del trabajo y sus sistemas maquinistas en espacios específicos, la definición de jerarquías y de funciones, sus modos de control de la producción, de vigilancia de los hombres y de las máquinas, su circulación de flujos materiales y humanos, con sus modos de remuneración de los trabajadores, de regulación de los conflictos, su organización comercial, sus relaciones con las esferas financieras y monetarias, con las instituciones político-jurídicas y la consideración de las mentalidades específicas. Como en el caso de una receta, si es necesario que toda una serie de elementos se reúnan, el paradigma debe tomarse dentro de un orden temporal dado: su montaje supone un cierto trámite.

4. Un paradigma productivo tiende a reproducirse y difundirse tal cual, como un bloque ordenado. Ahora bien, eso reviste una gran importancia. En efecto, se han observado a menudo dos aspectos contradictorios de los sistemas productivos. De una parte, en una región determinada y un periodo dado, hay a veces gran diversidad de modalidades utilizadas, gran flexibilidad, teniendo el capital, en cierto modo, "varios hierros al fuego". Es la idea braudelista según la cual "una forma técnica es indiferente al contexto social que ella encuentra"². De otra parte, inversamente, se puede observar a menudo cierta rigidez en el tiempo de una organización productiva.

Es posible dar cuenta de esa contradicción aparente anotando que, paradójicamente, los sistemas productivos concretos serían relativamente flexibles: no hay fatalidad técnica (una técnica que impone ciertas instituciones y ciertas relaciones sociales), ni social (una relación social que impone la elección de una técnica), sino que las formas de pensar la producción y el cambio de las modalidades productivas son relativamente rígidas, y esta rigidez relativa induce esa estabilidad concreta, tanto en el tiempo como en el espacio. Cuando un sistema funciona a *grosso modo*, que parece suficientemente rentable, los dueños de la decisión de invertir reproducen el paradigma, sólo innovando, en últimas, siguiendo una trayectoria previamente señalizada. Ellos escogen esta solución

1. *A priori*, se podría plantear una dicotomía entre el microsistema productivo donde el empresario sería el propio dueño, y la economía y la sociedad globales que él debería considerar como limitaciones. Pero eso no es tan simple. De una parte, en el interior mismo del microsistema productivo, está lejos de disponer de un poder absoluto, incluso si se considera el empresario colectivo (conjunto de órganos dirigentes). Si el empresario puede escoger la tecnología, comprar máquinas, tomar algunas decisiones económicas, etc., se encuentra inmerso en un sistema institucional y jurídico. Debe, además, compartir el poder, tener en cuenta las relaciones de fuerza, en particular cuando se trata de las relaciones sociales (organización del trabajo, modalidades salariales). De otra parte, el empresario no carece de medios de acción fuera de su empresa.

2. Fernand Braudel, "Les jeux de l'échange", en *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle*, Paris, Armand Colin, Tome II, p. 288.

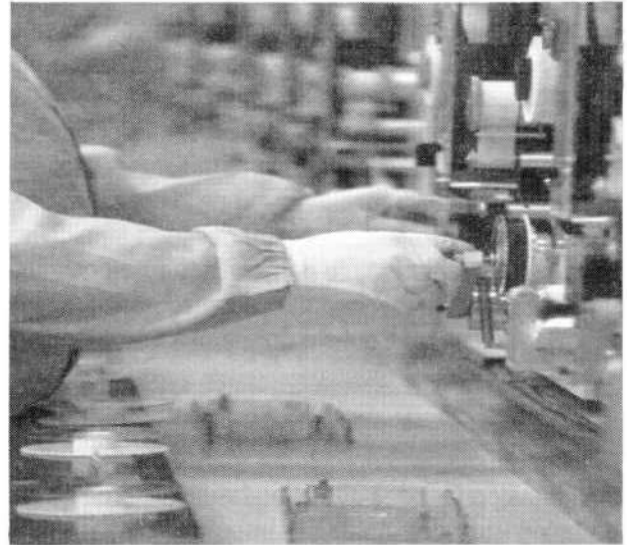
de facilidad en tanto no tienen motivos decisivos de cambiarla radicalmente: una elección finalmente racional en un mundo incierto.

5. Esas "ideas prácticas" que son los paradigmas productivos mantienen relaciones complejas con los sistemas concretos. De una parte, si los paradigmas, por naturaleza, tienden a realizarse, esta realización será más o menos parcial o deformada principalmente en función de las resistencias económicas, sociales y culturales. Se hablará de paradigmas más o menos eficientes según su capacidad de transformar el orden productivo. De otra parte, la difusión real en el interior del orden productivo hace progresar el paradigma hasta el punto de que esta "manera de pensar la producción" puede imponerse masivamente. Entonces ya no se puede prácticamente pensar la producción sin tener como referencia ese paradigma, ya sea intentando reproducirlo o esforzándose en modificar alguno de sus aspectos o tratar de oponerse a él; en últimas, no se ve otra alternativa. Y esto ocurre no sólo para aquellos que deciden en el seno de un sistema más o menos limitante, sino incluso y finalmente, para aquellos que lo soportan o tratan de oponerse. Precisamente en este punto viene a imponerse la creencia siempre renovada de la fatalidad técnica.

Para que tal manera de pensar la producción pueda volverse hegemónica a un nivel dado (sectorial o geográfico), es necesario que corresponda a un logro efectivo, emblemático, incluso mítico (de ahí el rol de las mercancías que aparecen a la vanguardia de la modernidad o las naciones que se miran como modelos). Se estará en presencia de un paradigma cuando se piense que esa experiencia localizada forma una totalidad eficiente generalizable.

6. Pueden existir simultáneamente un paradigma a escala mundial, un espíritu del tiempo, paradigmas nacionales, trayectorias nacionales o espíritus productivos nacionales, o regionales, en fin, paradigmas sectoriales y de empresa. La articulación entre esas diversas "visiones" productivas es compleja.

Durante un periodo determinado, el espíritu del tiempo está marcado por un espíritu nacional particular (Holanda, Inglaterra, Alemania, los Estados Unidos, Japón) y el cambio del paradigma mundial se hace generalmente por desplazamiento del modelo nacional. Un nuevo orden productivo emerge a escala mundial alrededor de un nuevo centro de gravedad caracterizado por un espíritu productivo nacional. El paradigma nacional de una economía políticamente dominante, militar y/o económicamente tiene muchas



posibilidades de volverse hegemónico a escala mundial. Inversamente, ¿puede haber cambio del paradigma universal sin desplazamiento del centro de la economía mundial? Sin duda, muy raramente: el Factory System es inglés, el fordismo es una forma de norteamericanismo y el toyotismo está ligado a la nueva hegemonía japonesa. En cuanto a la dominación de un paradigma nacional, está ligada a la existencia de sectores particularmente desarrollados en la nación considerada y que tienden a desempeñar un rol motor a escala mundial.

Además, en cada uno de esos niveles hay casi siempre, en competencia, varias y diferentes maneras de pensar la producción, que a menudo corresponden a situaciones concretas, pero no siempre: ciertas formas "alternativas" pueden permanecer marginales (piénsese en el movimiento cooperativo) o incluso puramente virtuales. Sobre todo, en los periodos de transición, cohabitan el antiguo y el nuevo paradigma antes que este último imponga el poder del sistema concreto que le corresponde; incluso cuando desaparece un antiguo paradigma deja durante largo tiempo sus huellas en la memoria colectiva.

7. ¿Por que y cómo se da el surgimiento de un nuevo paradigma? A menudo, al comienzo se establece una experiencia exitosa llevada a cabo por un empresario schumpeteriano. El cambio se inicia entonces en una industria nueva (cultivos de algodón, automóviles), pero el innovador, incluso genial, no puede separarse de las realidades y de la mentalidad de su tiempo. Una nueva manera de pensar la producción sólo puede estar de acuerdo con ideas difundidas, todavía confusas, en la sociedad, ideas que corresponden al surgimiento de nuevas realidades. A veces un

empresario logra la fusión de varios paradigmas donde la adaptación necesaria a una situación concreta puede imponer los acondicionamientos, que poco a poco provocarán la formación de un nuevo sistema productivo, origen de un nuevo paradigma. Pero, generalmente, la emergencia de un nuevo paradigma supone que previamente el antiguo sistema productivo haya entrado en crisis, su desarrollo tropieza con umbrales o límites que hay que superar abandonando una vieja rutina y la puesta en marcha de una nueva vía que se revelará incompatible con otras prácticas.

Quisiéramos someter a prueba el concepto de paradigma productivo con el tema clásico del fordismo y sus transformaciones. Las modalidades productivas en la industria automotriz desempeñaron, y desempeñan todavía, un rol crucial no sólo en razón de la importancia de esta actividad en coyunturas cortas y largas, sino porque se encuentra en el corazón de un "núcleo industrial" en el cual las modalidades productivas y las innovaciones son por lo general determinantes para la organización y la evolución de la economía global. Se trata de operar un cambio en la óptica, interesándonos en primer lugar no en lo que sucede concretamente en la realidad, sino en lo que pasa por la cabeza de los empresarios (más allá de todo medio social), en lo que ellos consideran que es la apropiada receta para producir y distribuir automóviles, en la formación y en las transferencias de esos paradigmas, a sus transformaciones y, naturalmente, en las relaciones de esos paradigmas con los sistemas productivos concretos.

A menudo se acostumbra identificar los primeros pasos del fordismo con el lanzamiento del modelo Ford T en 1908. Hoy en día, ¿puede decirse que los siguientes ochenta y cinco años constituyeron el "pequeño siglo" del fordismo? ¿O de los fordismos?, o debe limitarse el dominio del fordismo a un periodo más corto?, pero ¿cuál? Es en 1914 cuando el sistema completo se pone en funcionamiento en las fábricas de la Ford y es durante la guerra y los años veinte cuando se difunde. El dominio de un paradigma fordiano, ¿data de los ruidosos años veinte o hay que esperar el New Deal, la guerra, los años cincuenta? ¿Y el fin? El comienzo del fin podría datar de la construcción de las fábricas de Volvo en Kalmar en 1974, del establecimiento del sistema "justo a tiempo" al final de los años cincuenta en Toyota o, más tempranamente, de los años veinte, con el retroceso de Ford y el ascenso del "sloanismo" (del nombre del dirigente de General Motors). Para salir de esta vaguedad es necesario precisar de qué fordismo hablamos.

Ante todo, clásicamente se distinguen el fordismo microeconómico, presente sobre todo en algunos sectores, y el macroeconómico, que domina sobre todo en algunas naciones o regiones del mundo; pero se debe subrayar la necesaria articulación entre estos dos niveles: de una parte, puesto que desde que en la organización productiva hay integración de los aspectos sociales y salariales, limitarse al nivel micro es imposible; de otra parte, porque la relación producción de masas - consumo de masas está forzosamente entre esos dos niveles.

Luego, si observamos el sistema productivo concreto, vemos una gran diversidad tanto a nivel de las empresas y de los sectores como al nivel macroeconómico. Ha habido tantas diferencias nacionales y sectoriales, sobre todo, tantos sectores que no fueron tocados y a la vez tantas variaciones temporales, que es difícil encontrar el dominio de un sistema fordista al nivel concreto, microsistemas productivos u órdenes productivos realizados al nivel global, que podría hablarse de un "fordismo imposible de encontrar". Sin embargo, en el seno de esta diversidad es posible tipificar algunos sistemas fordistas que fueron dominantes (lo cual no quiere decir mayoritarios) durante tal periodo y en tal región.

En fin, nos parece necesario distinguir los fordismos como órdenes productivos y los paradigmas fordistas, verificar la elasticidad de los primeros y la rigidez relativa de los segundos y observar la dinámica que produce su entrelazamiento.

Resumiendo, se dio el surgimiento, en el curso de algunos años que precedieron a la Primera Guerra Mundial, de una innovación fordiana arraigada en una tradición nacional y específica de un sector particular. Ella dio nacimiento a un paradigma con vocación universal, el modelo Ford I, un caso particularmente ejemplar y claro, puesto que Henry Ford innova, teori-



za (o hace teorizar), luego difunde masivamente ese paradigma y transfiere además él mismo su sistema productivo (& 1). Ese nuevo paradigma, extremadamente agresivo, apoyado por una vigorosa propaganda, tiende a ser adoptado tal cual por numerosos constructores en Francia, Italia, Alemania (sólo hablaremos de la transferencia en Francia), y algunos de ellos permanecieron mucho tiempo ligados a los paradigmas nacionales o al paradigma europeo. Esto no significa que los sistemas aplicados sean similares al modelo: la transferencia, confrontada con las realidades específicas, se adapta (& 2). El sistema Ford I no era viable. Al mismo tiempo que ese paradigma domina todavía y se difunde, el sistema entra precozmente en crisis (durante los años veintes) con el ascenso de los conflictos sociales y la competencia. La producción de masas debe buscar, si no la flexibilidad, al menos la diversificación de los productos y un sistema "sloaniano" se impone, pero no se da el nacimiento de un nuevo paradigma con vocación generalizante. Durante la gran crisis y la Segunda Guerra Mundial se experimentaron en direcciones diferentes, innovaciones políticas y sociales, transformaciones jurídicas e institucionales que se sistematizaron y generalizaron, bajo variadas formas nacionales, en los años de posguerra. De ahí surge un fordismo secundario, a la vez acabado, es decir, que se vuelve viable gracias a las innovaciones sociopolíticas y a la incorporación del "sloanismo", y a la vez diferente. El nuevo paradigma fordista que le corresponde se estabiliza de manera durable y es masivamente dominante hasta que entra en crisis en los años setentas (& 3). En los años setentas y ochentas se desarrolla, sobre la base de las tradiciones nacionales específicas, un nuevo paradigma, el toyotismo (& 4).

El paradigma fordiano (Ford I)

En los primeros años del siglo XX, una serie de innovaciones importantes iniciadas por Henry Ford dieron origen a un nuevo microsistema productivo. Por geniales que hayan sido el innovador y su equipo, lo que se puede considerar como una innovación global es la continuidad de las realidades productivas de todo un sector productivo en los Estados Unidos y en correspondencia con un conjunto de nuevas ideas racionalizadoras. Pronto, gracias a los logros obtenidos en la empresa, a la propaganda hecha por Henry Ford y su equipo, a esa convergencia con un espíritu de la época que se busca, se desarrolla un nuevo paradigma productivo cuya vocación generalizante es doble: ha-

cia otras empresas y sectores ciertamente, pero también como concepción macroeconómica y social. El microsistema productivo fordiano no se puede separar del paradigma que emerge, puesto que él mismo es la matriz, el arquetipo que suministra la ejemplaridad por excelencia.

El microsistema productivo fordiano se monta en el cuadro general del orden productivo nacido en la Gran Depresión de finales del siglo XIX, pero también como reacción contra él. Más precisamente, conviene situar esta génesis en el seno de esas modalidades nacionales y sectoriales específicas que forman el sistema norteamericano de fabricación.

Al final del siglo XIX las innovaciones técnicas, energéticas, de nuevos productos (químicos, eléctricos, como el motor de explosión, etc.), lo que a menudo denomina la segunda revolución industrial, habían acompañado la formación del sistema de la gran empresa racionalizada, que tendía hacia la integración vertical y a la cartelización en relación con el capital financiero, en la búsqueda del dominio del mercado, de los proveedores y el control de los trabajadores concentrados en amplios talleres mecanizados. El desarrollo del taylorismo vino a coronar el edificio. La organización científica del trabajo, como momento del proceso de racionalización, descomponiendo cada tarea en operaciones elementales y asignando cada una de esas parcelas a trabajadores no calificados, ofrecía nuevas vías para intensificar el control del trabajo, permitía la apropiación por parte de la empresa de los poderes y del saber hacer de los obreros profesionales, lo que significaba también poner en cintura el movimiento obrero en el momento en que se reforzaba el sindicalismo como respuesta a la concentración de capital.

Sin embargo, desde mediados del siglo XIX se había desarrollado en los Estados Unidos, en el corazón de la industria manufacturera, un nuevo paradigma productivo, el sistema norteamericano de fabricación. Este sistema, nacido en la industria de armas ligeras, sector estimulado y protegido por el Estado, se difundió más adelante durante el transcurso del siglo en las industrias de maquinaria agrícola, de la máquina de coser, de la industria del ciclo, merced a la circulación de los hombres y de las ideas. El sistema norteamericano de fabricación³ se caracteriza por la intercambiabilidad de las piezas que permite un montaje sin la

3. David A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932*, Baltimore, John Hopkins University Press, 1984.



etapa de acabado, por la concepción y producción de la empresa misma de máquinas-herramientas especializadas que hacen posible esa intercambiabilidad, por la recomposición del proceso de trabajo, en fin, por la búsqueda de una estandarización del producto. La industria del ciclo es la que establecerá el vínculo con la automotriz.

El fordismo como organización productiva de la empresa es un sistema nuevo construido a partir de ese paradigma norteamericano. Henry Ford y su equipo comienzan por empujar la estandarización hasta su límite con la concepción, en 1907, de un modelo único (salió un año más tarde) simplificado al extremo, sin mayores opciones ("disponible en todos los colores, a condición de que sea negro") pero ampliamente adaptable a diversos usos y poco costoso, por tanto destinado a ser producido en grandes cantidades para las clases medias, de una calidad excepcional y correspondiendo maravillosamente a las necesidades del mercado norteamericano: el célebre Ford T. La difusión del Lizzie será sostenida por una política comercial dinámica apoyada en el sistema de agentes exclusivos. Es producido en las nuevas fábricas de Highland Park, donde Ford construye sus herramientas y algunas máquinas-herramientas estrictamente especializadas, organiza la producción de los elementos de manera que siga el desarrollo lógico de las operaciones, que pueda ser hecha esencialmente por mano de obra no calificada cuyo trabajo es rigurosamente dividido, controlado y vigilado, y que el mantenimiento se reduzca al máximo, los materiales, piezas y útiles sean aportados al trabajador en vez de dejarle la iniciativa de ir a buscarlos. Finalmente, la incorporación de algunos elementos taylorianos en el modelo norteamericano de fabricación en la industria del ciclo, sistematizado, con un producto uniformado, simplificado, barato, apto producir en masa.

La concepción y la puesta en marcha –un camino que fue largo y difícil– de la considerada justamente como la más célebre, la cadena de montaje continua en 1913, suponía, además del transportador mecánico, el perfecto control de la intercambiabilidad, una hiperespecialización de los hombres y de las máquinas y, de otra parte, el conjunto de la producción, todo un ejército de ingenieros, de cronometristas, de técnicos, de vigilantes y controladores no directamente productivos (gracias al crecimiento fantástico de las ventas, fue posible transferir los obreros profesionales hacia categorías "improductivas" y enganchar mano

de obra no calificada, a menudo recientemente inmigrada).

Quién no conoce la innovación salarial que siguió (en 1914), el *five dollar day*. Generalmente se explica que esta innovación fue impuesta por el ascenso del sindicalismo, del ausentismo y de la tasa de *turnover* (370% en 1913). Es cierto que ésa fue la solución escogida por Henry Ford frente a esos problemas, de ahí el aspecto de "compromiso social" de esa decisión. Pero casi duplicar los salarios era una solución muy costosa que sólo era posible porque los beneficios de entonces eran extraordinariamente elevados. En otros términos, si eran factibles otras soluciones, a Henry Ford "se le ofrece" aquella que está en conformidad con su visión global, de ahí el aspecto de "carta salarial otorgada".

Antes de tratar de delimitar esta "visión" fordiana, observemos que el éxito de Ford Motor Company fue excepcional gracias a las cualidades del Lizzie y a los métodos de producción en masa. Las bajas de precio del automóvil (\$850 en 1908, \$360 en 1916⁴) acompañan un crecimiento fantástico del mercado (de 6000 ejemplares vendidos en 1908 a 15 millones en 1926, 55% del mercado norteamericano en 1921⁵) gracias, aparentemente, al círculo "virtuoso" donde las ganancias de productividad obtenidas de los métodos de producción y de la estandarización del producto repercuten sobre los precios permitiendo la extensión del mercado y nuevas economías de escala.

Ese círculo virtuoso está en el corazón del modelo fordiano, pero Henry Ford tiene una visión a la vez

4. Ibid., p. 225.

5. Ibid., p. 263.

más amplia y detallada, estructurada como una utopía que él revela una buena cantidad de artículos y trabajos⁶. Básicamente, los aspectos técnicos de la "producción en masa" son precisados en 1926 en un artículo del *New York Times* y en el artículo que hizo Henry Ford para la *Encyclopedia Britannica*⁷, y a menudo se resumen en la cadena de montaje o en la metáfora fordiana del río (la línea de montaje final) y sus afluentes (las líneas de producción de los elementos que van a ser ensamblados, sobre todo la de motores) y sus fuentes (la producción de los elementos de base). Si la cadena de montaje es un fin, ella se presenta como el acto original que implica los tres principios fundamentales: una progresión sistemáticamente planificada del producto en el taller, la entrega de los medios y objetos de trabajo del obrero y el análisis y descomposición de cada operación en las partes que la constituyen⁸.

Aunque el fordismo utiliza los elementos taylorianos esenciales y ambos sistemas son formas del movimiento de racionalización, Henry Ford toma su experiencia como diferente del taylorismo. Y con razón. El fordismo supone una "organización científica del trabajo", el cronometraje y el estudio que precede a la descomposición del trabajo que hace posible el empleo de obreros no calificados; tanto los hombres como las máquinas están rigurosamente especializados (los mecánicos no hacen, ellos mismos, el mantenimiento de sus máquinas). El mismo Henry Ford se empeñó en marcar la oposición entre los dos sistemas (y la superioridad del suyo): de una parte, el taylorismo toma un proceso productivo dado y tiende a acrecentar la eficacia del trabajador mediante la descomposición de las tareas, el análisis de los tiempos y movimientos, la

incitación de un salario diferencial directamente ligado al acto productivo; de otra parte, el sistema fordiano supone el abandono del trabajo pagado por unidad producida y de la incitación tayloriana, y tiende a cambiar el proceso productivo mismo redefiniéndolo en el marco de un proceso general de mecanización⁹.

El sistema fordiano es un momento posterior del movimiento de racionalización: integra los elementos taylorianos indispensables, el sistema norteamericano de fabricación, la gran empresa y el maquinismo dentro de una concepción de la fábrica como máquina global, mecanizando en un mismo flujo continuo y rápido a los trabajadores y a las máquinas. Sin embargo, la diferencia entre el fordismo y el taylorismo no siempre fue claramente percibida ni por los contemporáneos de ayer ni por algunos historiadores de hoy.

Si bien la producción de masas no supone la existencia previa del consumo de masas, por lo menos supone su anticipación. La estandarización total del producto y la organización técnica de la producción preceden y deben permitir rápidas y fuertes reducciones del costo de producción: es en primera instancia de esta manera como Ford cuenta con la obtención de mercados de un consumo de masas. Se sabe que él confía también (pero en un segundo término, por medio de un segundo círculo virtuoso incorporado al primero), en los incrementos masivos de salarios que se vuelven posibles gracias a los beneficios de la articulación producción de masas - consumo de masas¹⁰.

Pasemos a la carta o contrato salarial otorgado por Henry Ford. El *five dollar day*, en la mente de Henry Ford tiene en primer lugar, un aspecto empresarial. Se trata de luchar, como hemos visto, contra el ausentismo y el *turnover*, pero también contra el renacimiento de un sindicalismo reivindicativo. Incluso si

6. Las obras de Henry Ford, en colaboración con (o editadas por) Samuel Crowther fueron traducidas al francés muy rápidamente: *My life and Work*, New York, Garden City, 1922 (trad. francesa: *Ma vie, mon oeuvre*, Paris, Payot, 1924); *Today and tomorrow* (1926), Cambridge (Mass.), Productivity Press, 1988 (trad. francesa: *Aujourd'hui et demain*, Paris, Payot, (1926); *My Philosophy of Industry (an author interview by F. L. Faurote)*, New York, Coward-McCann, 1929; *Moving Forward*, New York, Doubleday, 1930 (trad. francesa: *Le progres*, Paris, Payot, 1930). Cf. igualmente "Mass Production", en *Encyclopedia Britannica*, 13 ed., Suppl. vol. 2 (1926), pp. 821-823, citado según la 14 ed., vol. 15. pp. 38-41.

7. *New York Times*, 19 de septiembre, 1926, sc. 10, p. 1, y un editorial "The Super-Factory System", *ibid.*; "Mass Production" art. citado. El título del artículo hace referencia a los "principios de poder, de economía, de continuidad y de velocidad" que están en la base de la producción en masa.

8. "Mass Production", art. citado, p. 39.

9. Cf. Henry Ford "Mass Production", art. citado. El autor ironiza (sin citar nombres) sobre el ejemplo típico de F. Taylor, el obrero Schmidt que carga de hierro los moldes de fundición y pasa, gracias al taylorismo, de 12,5 toneladas a 47,5 toneladas por día, con un aumento del salario de \$ 1.15 a \$ 1.85, diciendo que "Los expertos del "efficiency movement" no se han dado cuenta de que existe otro método mejor que permitiría evitar el desplazamiento de esas 106.400 libras de hierro en los moldes por 1,85 dólares por día". Sobre Schmidt, cf. Frederick W. Taylor, *The principles of Scientific Management*, New York, Harper, 1911, pp. 57-62.

10. R. Boyer, A. Orléan, "Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire: D'Henry Ford au fordisme", *Revue économique*, 42 (2), número especial "Économie et histoire, nouvelles approches", marzo 1991.

se agrega que al igual que los altos salarios Ford cuenta con un efecto de eficiencia según Marshall y la posibilidad de atraer a los mejores obreros, lo cierto es que se trata de una solución costosa que sólo es posible si se obtienen beneficios considerables (lo cual se considera un resultado normal de la concepción científica de la producción). El *five dollar day* tiene, en segundo lugar, un aspecto económico que es creíble solamente a nivel macroeconómico: el aspecto "moderno" de los salarios elevados, destinados a incentivar el consumo de los automóviles Ford y, más allá, por generalización, un consumo salarial de masas.

La tercera dimensión del *five dollar day* se integra en una concepción social que se podría calificar de "neopatronato partidario del cientifismo", que no se trata de un paternalismo tradicional que Ford rechaza¹¹, sino una concepción moderna de las relaciones sociales polarizadas por un jefe nuevo legitimado por sus obras y su dinamismo innovador, una concepción apoyada en las ideas de progreso científico y de acceso de los asalariados al consumo de masas. En efecto, Henry Ford piensa las relaciones entre el patrón y sus asalariados en un modo que tiene su parentesco con las concepciones de la escuela de Le Play. Si este último teoriza aún el "patronato" como la síntesis del patrón inglés y el boyardo ruso protector de sus campesinos, su discípulo Émile Cheysson hace del patrón un ingeniero social cuyos conocimientos permitirán asentar la prosperidad de la empresa en el bienestar de los obreros¹².



El objetivo es hacer de la empresa una "comunidad de destino" o "de trabajo"¹³. Tanto en Detroit como en cualquier otra parte del mundo se está todavía muy lejos de ello. Los obreros, sindicalizados o no, no solamente son "externos" sino hostiles a la empresa, a su lógica y a sus normas de trabajo y más generalmente, de comportamiento, y eso sucede con mayor razón, cuando se trata a menudo de inmigrantes que están marcados por el socialismo europeo. Según Henry Ford, sólo algu-

nos buenos asalariados son dignos de acceder a esta carta salarial que es concebida como un reparto de beneficios: es necesario, además de una presencia de seis meses en la empresa (lo que es un largo tiempo, teniendo en cuenta la tasa de turnover), ser un buen ciudadano, estar (desde el punto de vista moral) fuera de toda sospecha, ser un buen padre de familia o una persona soltera que ahorra o que tiene parientes a su cargo. ¿Se trata de hacer de la empresa un lugar de integración y por tanto excluir los malos elementos? Sin duda, pero sobre todo de incitar a todos a meterse dentro de ese patrón en una perspectiva fundamentalmente utilitarista. En Ford Motor Company, el omnipresente departamento de sociología tiene como función ese control social en el momento del reclutamiento y durante la vida profesional del obrero. Sin embargo se suprimirá a partir de 1920 a raíz del aumento de las protestas y luego de un vivo debate entre dos colaboradores de Henry Ford, quien

11. Según H. Ford, esta carta salarial no es de ninguna manera paternalista ni una forma de filantropía (cf. *Ma vie, mon oeuvre*, op. cit.), pues es rentable.

12. Émile Cheysson, "Le rôle social de l'ingénieur", *La réforme sociale*, octubre 1 de 1897; "Le patron, son rôle économique et sociale", *Revue internationale de sociologie*, 1906.

13. Expresiones características de la ideología vichysta; cf. Gustave Thibon, "La communauté de destin, fondement de l'harmonie et de la durée des sociétés", *Économie et humanisme*, 2, 1944, pp. 35-49. En cuanto a la "comunidad de trabajo" de François Perroux, característica de sus ideas corporativistas de entonces, tenía en la mira la profesión y no la empresa que él juzgaba demasiado "capitalista". Cf. N. Dockes-Lallement, "Ambigüedades de la carta del trabajo", *Mélanges Marcel David*, Quimper, Calligrammes, 1991.

finalmente toma esta decisión realista, pero que se puede considerar como un primer signo de degeneración del modelo fordiano.

La concepción fordiana de la economía global y de la sociedad es una generalización modular de su receta para Ford Motor Company, modelo universal¹⁴ no solamente sobre el plano técnico sino económico y social. "Lo que es bueno para Ford es bueno para los Estados Unidos, para el mundo entero", se podría decir, jugando con las citas. El nuevo capitalismo, científico, en oposición al capitalismo financiero dominado por el dinero que desvía gravemente la lógica industrial y que no tiene otro objetivo que el beneficio por el beneficio mismo y otro resultado que la revuelta obrera¹⁵, compartirá los beneficios obtenidos de la producción de masas con los consumidores (de ahí el consumo de masas y el círculo virtuoso fordiano) y los asalariados (de ahí nuevamente el consumo de masas, pero también la paz y la justicia social). La ciudad ideal, antisocialista y "sanamente" norteamericana resultará de un brote al infinito de su empresa. Ella producirá un hombre nuevo¹⁶ y Antonio Gramsci acierta precozmente cuando define al obrero fordiano no tanto como el obrero parcelado y no calificado, sino como un obrero normalizado, estabilizado, de costumbres regulares y disciplinado, y entrevé la relación entre fascismo y fordismo¹⁷: Henry Ford era un admirador del fascismo y de Hitler¹⁸, quien de otro lado, le devolvía su admiración. El poder de compra de los trabajadores será centuplicado, el poder del "mal" dinero, eliminado y la lucha social será remplazada por la aceptación entusiasta o al menos racional, el reconocimiento y la sumisión natural hacia jefes legitimados por la ciencia y el éxito. Esta concepción, sin embargo, sólo

tiene originalidad en la medida en que reposa sobre bases técnicas y económicas de la producción de masas. Ella tiene vocación a volverse un modelo gracias a los logros de Ford Motor Company y a esa imagen que en ese momento es el símbolo de la emancipación obrera: proletarios propietarios de un automóvil.

Queda, evidentemente, el problema de la difusión de ese modelo. Si las innovaciones técnicas y organizacionales de la producción en masa se difunden en la industria automotriz por imitación, dada su rentabilidad y, en la medida en que no se difunden, dando lugar al beneficio schumpeteriano de monopolio temporal, se está lejos del hecho cierto de que la producción de masas sea adaptada a todos los sectores, contrariamente a lo que explícitamente supone Henry Ford.

En cuanto a la innovación salarial, no sólo es muy costosa sino que en la medida en que no se difunde, pierde lo esencial de su eficacia. ¿Cómo, pues, hacer aceptar de parte de los otros constructores el pago de salarios tan elevados? No hay propagación de la carta salarial ni por su eficacia técnica, ni por el juego de la competencia en el mercado de trabajo (salvo durante rápidas expansiones y de hecho, solamente en Detroit)¹⁹. Pero Henry Ford cree en la difusión por la evidencia de la verdad científica que acaba de descubrir y del poder de la palabra que revela al mundo un cientifismo industrialista con filiación sansimoniana. Finalmente, cuando declara que jamás innovación alguna le ha reportado tanto²⁰ es para asegurar la propaganda (en el sentido antiguo y moderno del término) de su carta salarial.

Por medio de la propaganda, ciertamente, pero también por sus actos, Ford va a contribuir poderosamente a difundir su modelo. Al final de la Primera Guerra Mundial, gracias al éxito del Ford T, y de su método productivo, y a los beneficios incrementados aún más por la guerra, despliega ese sistema en la enorme fábrica de River Rouge. Además, desarrolla una integración vertical lo más completa posible y en todas las actividades así reagrupadas impone su sistema completo. De idéntica manera, cuando Ford se implanta en Inglaterra, se esfuerza en transferir integralmente su modelo incluyendo salarios elevados. Y en plena crisis, en 1932, construye allí una fábrica to-

14. Cf. *Ma vie, mon oeuvre, op. cit.* (p. 205): "Tengo (esos principios) como absolutamente universales" tanto sectorial como espacialmente.

15. Cf. "Mass Production", art. citado, p. 39.

16. "En esta fábrica queremos fabricar hombres y no solamente automóviles", declara a Samuel Marquis, jefe del departamento de Sociología. Cf. R. Lacey, *Ford: the Men and the Machine*, New York, Ballantine Books, 1986, p. 131 (trad. francesa, Presses de la Cité, 1987).

17. Sobre el fordismo analizado por Gramsci en una nota de 1934, "Américanisme et fordisme", cf. Jean Pierre Potier, *Lectures italiennes de Marx, 1883-1983*, Lyon, PULIAEH, 1986, p. 256 y siguientes.

18. El antisemitismo virulento de H. Ford se expresaba en sus artículos de su periódico *Dearborn independant*.

19. Cf. Boyer, A. Orléan, "Les transformations...", art. citado.

20. *Ma vie, mon oeuvre, op. cit.*, p. 168.

mando como modelo la de River Rouge: la fábrica de Dagenham sólo será rentable después de 1950²¹.

Es igualmente interesante señalar las reacciones de Henry Ford frente a la crisis de 1930. Fiel a sus concepciones, decide disminuir el precio de sus vehículos (en ese momento el modelo A) y aumentar los salarios (pasan a 7 dólares para los obreros no calificados). Naturalmente, no pudo sostenerse en ésta línea (debió bajar rápidamente los salarios a 6 y luego a 4 dólares) y fue particularmente afectado por esa crisis²²; pero lo interesante es que, si los otros lo hubieran seguido, habría sido la solución; él actuó como si él solo pudiese aportar la solución, lo que, naturalmente, no podía suceder en ausencia de una instancia colectiva.

Son varias las razones que explican que Henry Ford, su equipo y sus discípulos hayan logrado implantar un paradigma socioeconómico con vocación universal (el modelo Ford Y). En primer lugar, su sistema parece realizar perfectamente las ideas difundidas en los años que preceden el comienzo de la Primera Guerra Mundial. Luego, la guerra misma va a facilitar la difusión del paradigma a toda una serie de actividades que no tropiezan en ningún caso con problemas de mercado de masas y más aún cuando a la necesidad de la producción de masas se le añade la penuria de los obreros calificados (en particular en los países beligerantes, pero también en aquellos que les suministran equipos y municiones). Las necesidades de la reconstrucción prolongarán ese fenómeno. En tercer lugar, el dominio del paradigma fordiano depende de una doble fascinación. La primera reposa en las características del producto mismo. El automóvil es un producto nuevo, con crecimiento explosivo, fascinante, típico de la nueva alianza entre la industria y la ciencia, una industria motriz de punta. La segunda se explica por el éxito fabuloso de Henry Ford, por lo menos hasta finales de los años veinte, éxito atribuido a su sistema productivo, el cual fue perfectamente orquestado. Henry Ford hizo una eficaz promoción de su sistema haciendo visitar sus fábricas (incluyendo a Charles Chaplin, quien hará la mejor crítica popular), estimulando la redacción de una gran cantidad de artículos y libros, escribiéndolos o firmándolos él mismo.

Se copia entonces una receta que triunfa de manera tan espectacular y cuyos artífices saben tan bien, dará a conocer el éxito.

En fin, Henry Ford no se propone llevar a cabo acondicionamientos ni siquiera masivos de la producción, ni tampoco revolucionar tal o cual dimensión del sistema productivo; lo que hace es establecer literalmente un nuevo modo de producción, una visión global del mundo donde los aspectos técnicos, económicos, sociales y políticos del modelo forman una "totalidad". Y a la fascinación que ejercen siempre esas construcciones totales debe añadirse la dimensión realista de una empresa que funciona sobre esos principios y cuyo éxito espectacular es palpable y supuestamente generalizable. Una aproximación a Robert Owen y la experiencia de New Harmony, una utopía confirmada por los logros de la receta utilizada en la fábrica de New Lanarck, es posible, pero en este caso las bases técnicas y económicas, que se estiman científicas, sostienen y vuelven posible el cambio social. La "receta" fordiana debe tomarse en bloque.

Pero si el paradigma fordista se difunde masivamente, eso no significa que haya sido "eficiente". Incluso en el plano técnico de la producción de masas, si bien revolucionó concretamente el sistema productivo en un sector en un país, fue mucho menos eficiente en otros países y sobre todo en otros sectores. Y, más allá del bloque activo del empresario, "del ámbito reservado", incluso "de la zona de reparto", todo un entorno está fuera de su alcance directo. Inclusive la dimensión salarial la clave obrera del paradigma fordiano no es retomada²³ en Detroit ni en ninguna otra parte, y no podía serlo. Sin embargo, el paradigma retuvo este aspecto como en espera de un alza futura de la productividad y los beneficios. Y además, si copiar en bloque es una cosa, otra cosa es saber copiar. Ahora bien, algunos empresarios no sólo no los comprenden sino que llegan a confundir los dos paradigmas vecinos: el fordismo y el taylorismo²⁴. Añadamos que aquellos que copiaron lo más fielmente posible, a menudo fueron los mismos que sufrieron el más severo fracaso.

21. S. Tolliday, J. Zeitlin (eds.), *The Automobile Industry and its Workers, between Fordism and flexibility*, Cambridge, 1986 (cf. chap. 1 por S. Tolliday).

22. Robert Lacey, *Ford: The Men and the Machine*, op.cit., p. 320.

23. Los otros constructores de Detroit fueron obligados, sin embargo, a aumentar los salarios debido a la competencia de Ford, después de 1914.

24. Cf. *supra*.

La transferencia del paradigma fordiano. (El caso francés)

Una manera de plantear el problema es la siguiente: ¿Los constructores de automóviles europeos importaron el sistema fordista y/o el taylorismo en las décadas de 1910 a 1930? Los historiadores responden en forma matizada, describen las vacilaciones de los empresarios, la lentitud de su aplicación; si hubo numerosas tentativas para la implementación del taylorismo (Renault, Berliet), a menudo lo que se realizó no tuvo sino su apariencia; lo mismo ocurrió con el fordismo (número de modelos, intercambiabilidad de las piezas, cualificación de la mano de obra, carta salarial).

Quisiéramos mostrar que hubo triunfo integral del paradigma fordiano. En ese sector particular, en Francia (quizás a diferencia de Inglaterra), no hubo formación de un paradigma nacional en el automóvil, cuando incluso Francia era todavía el primer productor de automóviles algunos años antes de la guerra de 1914 y por mucho tiempo el primer exportador. En cambio, la naturaleza del mercado, las rigideces del sistema productivo, la ausencia de desarrollo anterior del sistema norteamericano de fabricación, las costumbres, las mentalidades concretas de la mayoría de los jefes de empresa, de los estados-mayores hacen que la receta fordiana no pueda ser aplicada y que el sistema que se instale sea muy diferente de la innovación fordiana.

Al principio del siglo XX, si bien el sistema de la gran empresa empieza a ser más desarrollado que lo que frecuentemente se ha dicho, el sistema norteamericano de fabricación no fué realmente introducido. Eso es *a priori* sorprendente en el país de Descartes (el hombre como máquina), de La Mettrie (El hombre-máquina), de Jacques de Vaucanson²⁵ y de Frédéric

Japy²⁶. Sólo es posible esbozar respuestas. La industria mecánica casi no se desarrolló, la Francia rural permanece demasiado poderosa, los obreros profesionales conservan un poder ineludible...

En todo caso, a comienzos del siglo XX, incluso en las industrias como la de la máquina de coser (no obstante ser invención francesa), en las industrias del ciclo y del automóvil²⁷, el sistema es "europeo". La fábrica automotriz es un conglomerado de talleres donde, incluso si la mecanización es importante, reina el capataz y el saber hacer del obrero profesional, generalmente pagado por pieza producida²⁸ (contratos negociados con el capataz para un taller). No hay búsqueda de estandarización del producto sino una gran diversidad de modelos (frecuentemente sólo se produce la carrocería y un conjunto de elementos comprados en el exterior, además no se producen sólo automóviles). Existen máquinas, evidentemente, pero poco especializadas: todos los desplazamientos de los elementos se hacen manualmente (se utilizan "carretillas"), una mano de obra calificada pero al mismo tiempo flexible (ampliamente transferible de un puesto de trabajo a otro), la costumbre del trabajo en equipo (el maestro rodeado de sus aprendices) y un número limitado de trabajadores "improductivos". Las piezas no se producen de manera estandarizada (series cortas) y sobre todo, la intercambiabilidad no existe: el terminado se realiza siempre en el montaje.

En una palabra, en esa época y –para los historiadores– todavía hoy día, ese sistema productivo parece condenado: ¿no es arcaico, inclinado hacia el pasado nostálgico de la industria de lujo? Sin duda presentaba grandes debilidades, las más importantes concernientes a la no intercambiabilidad de las piezas y a la ausencia de una búsqueda de economías de escala por un cierto grado de estandarización y por la organización de los talleres en función de una lógica de las operaciones sucesivas. Pero la cantidad de elementos es interesante cuando se les observa desde el punto de vista de nuestro tiempo. Así por ejemplo, la

25. El Vaucanson de los autómatas, de la invención de máquinas nuevas (y de las máquinas o herramientas necesarias para la fabricación de sus máquinas-herramientas), el del establecimiento en la década de 1750 de manufacturas modelos (en particular, la manufactura de seda de Aubenas, de Lavour) donde él aplicó sus concepciones de la racionalización industrial, ancestro del taylorismo por el estudio mecánico de los gestos (de manufacturas que casi no sobrevivieron, debido sin duda a la ausencia de una base social adecuada), en un país donde la relojería se desarrolló muy bien (Jura), una industria que generó primero y legó después a la producción de armas ligeras el sistema de intercambiabilidad de piezas (de otra parte, es la Francia revolucionaria donde se creó ese sistema para las armas; cf. Mohamed Khanchi, *Contribution a l'analyse de l'évolution d'un modèle productif: le système américain de manufacture*, tesis, Universidad Lumière-Lyon II, 1991).

26. El sistema productivo de su empresa relojera presenta numerosas características del sistema norteamericano de fabricación (en 1773!). Cf. Bruno Jacomy, *Une histoire des techniques*, Paris, Le Seuil, 1990, pp.295 y ss.

27. Cf. Patrick Fridenson, *Histoires des usines Renault*, tomo 1, *Naissance de la grande entreprise, 1898-1939*, Paris, Le Seuil, 1972, pp. 37 y ss.

28. Al mismo tiempo que se afirma la nueva categoría del trabajador mecánico y su máquina, quien es pagado por tiempo.

flexibilidad de máquinas y de hombres, el trabajo en equipo, una cierta autonomía de los equipos y talleres, la elevada calificación de los hombres, el pequeño número de trabajadores "improductivos". ¿Cómo no pensar en el sistema Volvo o Saab? ¿No había allí, después del trasplante de elementos salidos del sistema norteamericano de fabricación, la base para un paradigma nacional, europeo? Ese no fue el caso. Al nivel paradigmático, en un movimiento que se esboza a partir de 1906-1910, que se acelera durante la guerra y que se vuelve dominante en los años veintes y treinta, las recetas tradicionales fueron barridas, la receta fordiana adoptada²⁹, lo que no significa, lejos de ello, ¡que fuese aplicada!

¿Por qué? Observemos que la victoria del paradigma fordiano acompaña el ascenso de la corriente de racionalización (bajo su aspecto, de origen alemán, de organización racional de la gran empresa moderna y bajo el aspecto norteamericano de organización científica del trabajo), luego la del americanismo (un conjunto de mentalidades, un modo de vida) tan poderoso en Francia sobre todo después de 1928. En cuanto al fordismo propiamente dicho, hemos señalado ya el carácter global de la receta, la fascinación por la alianza de la ciencia y la industria, la "evidencia" de la estandarización y de la cadena, el pronto y brillante éxito. Es preciso añadir la posibilidad, para el empresario, de abstenerse de tener obreros profesionales y de someter a los otros, de apropiarse de su saber hacer, de contratar casi exclusivamente mano de obra no calificada, desde luego barata y masivamente disponible, en un periodo en que el importante crecimiento de esa industria imponía un fuerte reclutamiento de personal (¿cómo habrían podido producirse tantos obreros calificados en tan poco tiempo? Habría sido necesario sacarlos de otros sectores, dando origen a elevados salarios). Lo que es más importante, quizá, la fascinación que tiene para el empresario el culto del jefe, un nuevo jefe conductor de hombres, ingeniero, innovador genial; de ahí que sea más inquietante Ford que Taylor, desde el punto de vista de la

"disolución", de hecho, simple desconcentración, del principio de autoridad³⁰.

Cabe anotar que las ideas esenciales del paradigma fordiano se extendieron incluso antes de que Henry Ford pusiera en marcha su sistema. Así, en un artículo de 1906 (dos años antes del lanzamiento del Ford T) cuyo título revelador es "El peligro americano"³¹ (como se habla hoy del "peligro japonés"), se puede leer: "Supongamos fábricas norteamericanas que producen, cada una, 10.000 chasis por año de un modelo único, hechos en serie, a precios consecuentemente bajos. Una vez terminados esos chasis y las piezas en serie convenientemente elaboradas, se siente la necesidad de deshacerse de ellas fuera de su país de origen. He ahí la gran y genial publicidad en marcha. He ahí el lanzamiento a través del mundo".

Añadamos que el impacto del Ford T fue tanto más violento cuanto que el modelo se concibió en plena crisis de 1907 y se lanzó cuando los constructores europeos eran todavía débiles. ¿La guerra de 1914 les salvó de una crisis más grave?

Los constructores franceses van a buscar en las propias fábricas de Ford los secretos de la receta, ya sea enviando allí a sus ingenieros (los provincianos Marius Berliet y Robert Peugeot), ya sea desplazándose ellos mismos (los parisinos Louis Renault y André Citroën), es una fascinación que se ejerce igualmente sobre empresarios e ingenieros de otras grandes industrias³².

Louis Renault quien antes de la guerra había sido un precursor de la simplificación de los modelos (sus célebres taxis, que fueron estudiados por Ford en el

29. Como lo dicen S. Tolliday y Zeitlin (*The automobile Industry*, op. cit., introducción, p. 4): "A pesar de los límites prácticos en el desarrollo del fordismo en Europa entre las dos guerras, los grandes constructores franceses e italianos lo consideraron siempre como la estrategia productiva ideal". En esta obra, cf. en particular Sylvie Van de Castele-Schweitzer, "Management and labour in France, 1914-1939".

30. De ahí la importancia en Francia de Henri Fayol, que restablece la unidad de mando de la dirección general, el rol del jefe, y vuelve tolerable para el empresariado un cierto taylorismo. Cf. Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1950; D. Reid, "Fayol: excès d'honneur ou excès d'indignité", *Revue française de gestion*, 70, 1988; Jean Paul de Gaudemar, *La mobilisation générale*, Paris, Éd. du Champ urbain, 1979, pp. 205-206.

31. E. Pontie, "Le péril américain", *La Vie automobile*, 20 de octubre de 1906, pp. 657-659. (citado por P. Fridenson, op. cit., p. 35).

32. Por ejemplo, Albert Petsche y Ernest Mercier de la Lyonnaise des Eaux, Eugene Gentil de Saint Gobain. Cf. Maurice Lévy-Leboyer, "Le patronat français, 1912-1973", en M. Lévy-Leboyer (dir.), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Ediciones obreras (*Cahiers du mouvement social*, 4, 1979, p. 137-188).

momento de la concepción del Ford T), envía un ingeniero en 1909 a los Estados Unidos. A su regreso éste se declara convencido de la próxima "aplicación integral" del taylorismo al conjunto de las fábricas Renault (lo que no sucederá; en 1912 un esbozo de taylorismo es aplicado en dos talleres). El fordismo, ciertamente, no es el taylorismo y éste, muy anterior a aquél, sólo es conocido en Francia en su aspecto de organización científica del trabajo desde 1908 (fecha de traducción de los principales opúsculos). Pero la diferencia que impone el fordismo no es entonces claramente captada. Louis Renault viaja él mismo a los Estados Unidos en 1911. A su retorno extiende y reorganiza la fábrica para instalar una carrocería hecha en serie. En 1912 envía a dos ingenieros a una pasantía para que se inicien en la organización científica del trabajo. Él mismo vuelve a los Estados Unidos en 1928, visita cincuenta fábricas en un mes y, a su regreso, copia River Rouge para instalar su fábrica en la isla Seguin, concebida en torno de cadenas de producción y ensamblaje fordistas.

Marius Berliet, luego de algunas pasantías de ingeniero en los Estados Unidos, tayloriza masivamente su empresa de Monplaisir en 1912 (lo que provoca una huelga salvaje en una fábrica sin sindicatos hecha más contra la baja del salario por pieza producida, que contra el taylorismo). Cuando construye durante la Primera Guerra Mundial una nueva e inmensa fábrica, está hasta tal punto fascinado por el modelo norteamericano que copia el plano de Nueva York con sus calles A, B, C... este y oeste y sus avenidas 1, 2, 3... de norte a sur y se vanagloria de tener una fábrica tres veces más grande que la de Ford. Copia la organización de la empresa de Winchester con sus seis departamentos y separa la producción de piezas y el ensamblaje. Decide producir un solo modelo de automóvil (copiado de Dodge) y un solo modelo de camión (pero no lo consigue).

Sin embargo, ninguno de esos constructores domina realmente el modelo fordiano. En particular, confunden el recurrir a un taylorismo, que de otra parte es mal interpretado, y la aplicación de ese modelo. André Citroën³³ es el único que lo comprende de inmediato e

intenta implantar realmente el modelo fordiano³⁴. Más que cualquier otro, él parece subyugado por Henry Ford. Después de su visita a las fábricas de Ford en 1912, decide, desde los inicios de la guerra, lanzarse a la producción en serie de un obús único, de un solo calibre, lo que obtendrá en 1916. Cuando se convierte en constructor de automóviles (1919), vuelve a visitar a Ford en 1923 y se lanza a la construcción en serie de un modelo simplificado con chasis de acero según la organización fordiana (al comienzo, Citroën se lanzó a la producción de un modelo único, pero en 1922 tuvo que volver a los dos modelos y con numerosas opciones). Desarrolla sus laboratorios, suntuosos y ruinosos, a la medida de su fascinación por la alianza entre la industria y la ciencia, su división de métodos y toda una organización taylor-fordiana de estudios de tiempos y movimientos, utiliza mano de obra no calificada, estrechamente controlada y vigilada; rompe la antigua organización de los capataces y pone en su lugar una organización funcional, se bate por obtener una eficaz intercambiabilidad de piezas, reestructura el espacio productivo y desarrolla las líneas de ensamblaje. André Citroën, en fin, adopta los agresivos métodos comerciales norteamericanos, la gran publicidad, los agentes exclusivos en particular. Desde luego él permanecerá siempre como patrón de combate en el frente de los salarios y jamás aplicará algo que se le parezca al *five dollar day*, pero hay algo que es revelador de la fascinación que sobre él ejerce el modelo fordiano: es el hecho de que él se dice partidario de los salarios elevados y escribe en 1929 (en su apogeo) que será posible doblar la producción con el mismo personal y de duplicar entonces los salarios³⁵.

En su último viaje en 1931, André Citroën está realmente encogido por su modelo: no ve la gran crisis y regresa locamente optimista. Rehace completamente su fábrica alrededor de una línea de producción que estima mucho mejor que la de Louis Renault. Sus ingenieros habían concebido un modelo excepcional, correspondiendo a un objetivo fordiano, la célebre "tracción delantera". Pero, masivamente endeudado,

33. La visión personal de André Citroën está expresada en A. Citroën, *L'industrie automobile*, Paris, 1931; "Appliquons en France les méthodes américaines", *Revue des vivants*, octubre 1927; "L'avenir de la construction automobile", *Revue politique et parlementaire*, 10 de mayo en particular.

34. Sylvie Schweitzer, *Des engrenages à la chaîne, les usines Citroën, 1915-1935*, Lyon, PUL, 1982; "Management and Labour in France, 1914-1939", en S. Tolliday, J. Zeitlin, *The automobile industry*, op.cit. Cf. igualmente J. L. Loubet, *La société anonyme A. Citroën (1924-1968)*, tesis de tercer ciclo, 1979, Universidad Paris X-Nanterre.

35. Cf. S. Schweitzer, *Des engrenages à la chaîne*, op.cit., p. 14. Lo cual es coherente con el modelo Ford I.

la crisis le hizo perder el control de su empresa en beneficio de la familia Michelin.

Un indicativo de la fascinación ejercida por la receta fordiana sobre los constructores franceses es el hecho de recurrir a las maquinarias sobredimensionadas que eran importadas de los Estados Unidos, las cuales, adaptadas a las normas norteamericanas, provocan una considerable capacidad subutilizada y que, mal controladas por los ingenieros franceses, implican tener que recurrir de manera permanente a los especialistas del otro lado del Atlántico. Otro índice es el extraordinario desarrollo de los asalariados más o menos "improductivos", de una parte, los ingenieros, los técnicos y los "cuadros" de los laboratorios de concepción, de los departamentos de medidas de tiempos, de reclutamiento y gestión de la mano de obra, los contadores y los administrativos; de otra parte, los ejércitos de vigilantes, controladores de toda naturaleza, especialistas "de detalle" (mantenimiento de tal o cual máquina), generalmente reclutados entre los antiguos obreros profesionales.

La penetración del modelo fordiano fue considerablemente acelerada por la guerra de 1914-1918: se encuentra aquí la fuerte relación entre conflictos y génesis o difusión de una innovación importante. Los constructores franceses se vuelven entonces fabricantes de armas (el joven Citroën se lanza a la producción de obuses, después de haber obtenido un contrato aceptado sobre planos por L. Loucheur³⁶) cuya demanda es ilimitada. Los únicos problemas son producir masivamente, "cueste lo que cueste" y con una mano de obra no calificada (mujeres, campesinos, inmigrados), reclutada en masa (el crecimiento de la producción militar es muy rápido). El Estado toma a cargo una economía de guerra. Ya fuese que la producción en masa con obreros sin calificación constituya una doble obligación³⁷ que pesa sobre los constructores o que ellos hayan aprovechado las circunstancias para poner en obra la receta fordista y, en particular, desbarazarse del poder del capataz y de los obreros profesionales, lo cierto es que hay en ese momento, gracias a la guerra, difusión masiva del paradigma.

Para resumir, digamos que la hegemonía del paradigma fordiano aparece total desde el origen y en sus diversas dimensiones:

- Técnica y organizacional, con la búsqueda de una estandarización a ultranza (cuando no se aplica no es porque sea rechazado sino porque todavía no es posible, dada la naturaleza del mercado), las cadenas de montaje, la intercambiabilidad de piezas, la especialización de las máquinas y de los hombres, la organización científica del trabajo, de la vigilancia y del reclutamiento, y la multiplicación de laboratorios y de servicios administrativos.
- Económica, con la idea de que la producción de masas anticipa y produce un consumo de masas, y siendo un mercado con crecimiento explosivo, el problema esencial se presenta a nivel de la oferta, la cual será posible aumentar elevando los salarios como consecuencia del alza de la productividad y de los beneficios, de donde se obtiene aún más consumo masivo.
- Social y política, finalmente. Es evidentemente que los salarios elevados no son nunca un prerrequisito, antes por el contrario, la taylorización está ligada a la reducción de los salarios por pieza producida (sin embargo, un día será posible obtener salarios elevados; sólo es un efecto del retraso de la productividad francesa.) Pero el modelo Ford I está cerca, socialmente, de un neopatronato. De ahí la voluntad de crear un "espíritu de la empresa" animado por un jefe que legitime su rol económico (el ingeniero, el innovador) la ideología del "buen" obrero y del hombre nuevo y el aspecto de "ingeniero social" del jefe con las ventajas sociales integradas en la empresa: el desarrollo de guarderías, enfermerías, restaurantes y cooperativas.

La incorporación del paradigma fordiano fracasa ampliamente. En primer lugar, en el plano general, los constructores que se lanzan locamente a la batalla de la instalación del fordismo afrontan dificultades rápidamente. A partir de la crisis de 1921, Marius Berliet suspende los pagos, es obligado a abandonar el poder a los financistas y su empresa se vuelve desde entonces, de segundo rango; en cuanto a Citroën, sólo lo salva el enorme poder financiero de su familia, el banco Lazard y sus relaciones. Esos apoyos no podrán salvarlo en 1934. Renault y Peugeot, que innovaron moderadamente, aún en la misma perspectiva fordiana, administraron prudentemente, conservaron una mayor variedad de modelos y diversificaron los riesgos, y que, sobre todo, controlaron mejor los aspectos financieros³⁸, resistieron.

36. Cf. S. Schweitzer, "Management and Labour in France", op. cit. p. 58.

37. Ibid.

38. Fue el caso, sobre todo, de Louis Renault. Peugeot, ligado al financista Oustric, casi desaparece debido a la quiebra de ese banquero en 1929-1931.

Más precisamente, en el plano económico la búsqueda del modelo único fracasa totalmente. La producción de una demanda con crecimiento ilimitado por el círculo "virtuoso", centrado sobre las economías de escala de la producción de masa, se revela imposible y el número de improductivos, ruinoso. En el plano técnico, la intercambiabilidad de piezas está lejos de ser un éxito; la taylorización buscada, por momentos mal entendida, es muy parcial y crea tantos supernumerarios bien pagados que economiza el tiempo de los obreros no calificados con bajos salarios; la generalización de las líneas de producción y de ensamblaje es difícil de llevar a cabo, aleatoria (numerosas rupturas, daños, etc.), costosa y finalmente, muy lenta (la espera va hasta finales de los años veinte).

Socialmente, sin hablar siquiera del modelo salarial fordiano, el aspecto neopatrimonial se derrumba prácticamente desde el comienzo de los años veinte. Las instituciones sociales de la empresa desaparecen generalmente (salvo en provincia, donde permanecen ligadas al antiguo paternalismo) primero bajo el efecto de la necesidad después de la crisis de "reconstrucción" (observemos que es también la época en que Henry Ford debe abandonar su departamento de sociología), luego porque la ideología se modificó. Los grandes patronos, particularmente los de la industria automotriz, fueron influenciados por el espíritu neocapitalista³⁹, un reformismo racionalizador directamente influenciado por el fordismo pero que privilegia el resultado económico en detrimento de las ayudas sociales. En el plano político, esos neocapitalistas son partidarios de un Estado fuerte pero democrático que esté a favor de los sectores más dinámicos, las grandes empresas⁴⁰.

El fracaso no es absoluto, sin embargo: no solamente numerosos aspectos de la producción de masas fueron sólidamente implantados, sino que el poder de los obreros profesionales fue quebrantado y el recurso a la mano de obra sin calificación, generalizado; el modelo de la postguerra se preparaba.

Es preciso añadir que el paradigma fordiano no domina solamente en el medio empresarial, de ingenieros y de estados mayores. El modelo es también hegemónico en la clase obrera. No solamente hay pocas huelgas hasta 1936 (fracasan prácticamente todas en razón de las relaciones de fuerza claramente en favor de los patronos en los años veinte y treinta), sino que los movimientos, incluso cuando se confirman antitaylorianos, llevan a cabo una lucha tradicional contra los salarios por pieza producida y contra las bajas decididas cuando se introducen métodos más o menos taylorianos. Incluso no existe una verdadera lucha organizada contra el proceso de descalificación.

Sobre todo, parece que los sindicatos consideran el paradigma fordiano como una fatalidad ligada al progreso científico y técnico. La clase obrera no dispone, tampoco, de un paradigma de recambio. Los antiguos métodos son considerados por la clase obrera como arcaicos, más o menos artesanales, tanto como en los medios tecnocráticos y patronales. Si la corriente de la CGT (sobre todo socialista) llega incluso hasta acusar al patronato de desidia en la puesta en marcha de la organización científica del trabajo⁴¹, la corriente de la CGTU (comunista) distingue, a partir de 1927, dos tipos de racionalización según que sea puesta en marcha en el marco de las relaciones sociales y de las instituciones capitalistas o en el marco de la transición al socialismo: hay que rechazar la racionalización capitalista para sostenerla en URSS y en una futura Francia socialista⁴².

El **segundo fordismo** continuará en *Innovar* No. 13.

39. Cf. Richard F. Kuisel, *Le capitalisme et L'Etat en France. Modernisation et dirigisme au XXe. siècle*, Paris, Gallimard, p. 156 y ss.

40. Ernest Mercier y su movimiento El Resurgimiento francés, luego, en 1929, el gobierno dirigido por su amigo André Tardieu son característicos de ese espíritu. Cf. R. F. Kuisel, *op. cit.*, p. 163 y ss. Louis Renault, en 1918, escribe: "Parece necesario indagar si nuestra forma de gobierno no entra en juego en la limitación de la producción". Según él, "la lucha continua que se ejerce entre los diferentes partidos (constituye) un freno al desarrollo" (citado por P. Fridenson, *op. cit.*, p. 153).

41. Cf. sobre este punto y, más generalmente sobre la actitud sindical, S. Van Castele-Schweitzer, *Des engrenages a la chaîne*, *op. cit.*, p. 117 y ss., así como "Management and Labour in France", *op. cit.*, p. 70 y sig.

42. En el IV congreso de la Federación de metales (FUM) de la CGTU, en 1927, la resolución precisa: "Nosotros estamos por los principios de la organización científica del trabajo, incluyendo el trabajo en la cadena y la norma de producción. Es algo que corresponde a un estadio de desarrollo del régimen capitalista... Los revolucionarios saben que la clase obrera será la sucesora del capitalismo y que esta organización científica permitirá ir mucho más rápido, cuando el proletariado tome el poder, en la edificación socialista... (...) Decir que estamos contra el trabajo en cadena, es como si alguien dijera que está en contra de la lluvia. Sin duda se puede detestar la lluvia pero como no se puede impedir que caiga, se debe contentar entonces con usar un paraguas". Según P. Saint-Germain, "La cadena y el paraguas", *Révoltes logiques*, 2, primavera-verano 1976.