Els models d'empresa

Temps de futur

Un assaig d'aproximació històrico-analítica a la realitat social

Antoni Marzal

Col·lecció TEMPS DE FUTUR

ELS MODELS D'EMPRESA

Un assaig d'aproximació històrico-analítica a la realitat social

Antoni Marzal

Publicacions de la
FUNDACIÓ BOFILL

Maqueta i disseny de la coberta: Marina Vilageliu

1.ª edició: juny 1981

© Fundació Bofill, 1981

Edició a cura d'Edicions de la Magrana, S. A.
Apartat de Correus 9487. Barcelona
ISBN: 84-7410-078-X
Dipòsit legal: B. 23.187-1981

Imprès a Novagràfic
Recared, 4. Barcelona

ÍNDEX

PRÒLEG 9

INTRODUCCIÓ

Cap a una perspectiva analítica per el problema de l'empresa 15

PART 1.ª MODEL I RACIONALITAT

Capítol 1er. La racionalització del model . . 37
Capítol 2on. La tematització de la raó raonable . 69

PART 2.ª ELS MODELS CONCRETS D'EMPRESA

Capítol 1er. Els models de subjecte dominant únic i variable explicativa única 95
Capítol 2on. Els models de subjecte i de variables complexos 131

EPÍLEG

El cas espanyol i Catalunya 191

PRÒLEG

És útil, per a aquest país, ara i aquí, plantejar el tema de l'empresa des dels seus possibles models? Em sembla que sí. Encara més, després de gairebé cinc anys de buscar el camí del canvi, em sembla una cosa absolutament imprescindible, si volem sobreviure dignament a l'occident europeu. Davant la discussió retòrica, que avui domina entre nosaltres, sobre un model de societat per al nostre país, —una discussió que, a desgrat de la seva retòrica o precisament gràcies a ella, pot durar indefinidament a cada elecció i entre unes eleccions i altres— em sembla que s'imposa portar l'esforç de l'anàlisi a aquelles coses concretes que poden estructurar realment el model genèric de societat on de fet vivim i en el qual, ara com ara, ens toca viure, en un futur conjecturable, amb un nom o amb un altre, amb una proclama o amb una altra, amb un partit al govern o amb un altre. A judici meu, és en aquesta mena d'anàlisi on radica la clau de la possibilitat de donar una resposta als nostres veritables problemes.

Una d'aquestes coses concretes en les quals és possible d'inventar una resposta estructurant, és, crec jo, el tema de l'empresa. Cosa que exigeix, si l'hem d'assumir racionalment, l'anàlisi dels seus possibles models i el de les claus des de les quals aquests models són diferents i signifiquen quelcom de real i concret.

Teòricament potser aquest tema —i aquesta anàlisi— és un dels camins més directes per a poder arribar a comprendre el conjunt de la realitat social que ens penetra i envolta, tal com vol suggerir el subtítol d'aquest llibre. Intentar-ho des de fora d'un tema concret, és a dir, en ell mateix, pot ser un projecte ambiciós, però és bastant probable que, tocant als fets, només sigui una manera perillosa d'evadir-se per tal de

rodejar la realitat sense haver d'entrar-hi mai. Quaranta anys de desculturització pesen.

I en termes pràctics, aquest tema de l'empresa i dels seus possibles models és una de les feines més urgents que té plantejades aquest país davant l'objectiva i ineludible necessitat amb què topa de reestructurar-se socialment, de perfilar-se en una orografia social concreta i acabada, després d'aquell llarg temps de desert arenós. Un desert ben interioritzat avui en la nostra conducta inconscient, amb la qual ens hem acostumat a pensar (és a dir, a no pensar) els problemes político-estructurants en l'economia i de l'empresa només en termes d'un marc legal genèric i imposat com a única referència. Tant, que fins i tot l'expressió antifranquista del franquisme no és més que una variant expressiva d'aquest mateix registre de fons. El model genèric de societat que ocupa el seu discurs, de fet no és més que un substitutiu bessó del vell marc de referència. Un llenguatge que no sabem d'on ens cau, però que tot i això ens copsa, perquè hi llegim sense esforç la promesa abstracta i adormidora de resoldre tots els nostres problemes sense necessitat d'haver d'entrar concretament en cap.

En vista de tot això, plantejar avui el tema de l'empresa en concret —en ella mateixa i en els seus models— em sembla que pot ser una manera eficaç de sortir d'aquest estat mig somnolent i d'hivernació, per tal de poder comprendre teòricament la nostra realitat infrastructural de societat industrial moderna i reestructurar-la pràcticament, d'acord amb el que som, el que volem i el que podem.

En tot cas aquest llibre pretén contribuir en aquesta feina, alhora doble i urgent, des de la reflexió i l'anàlisi. Per a això m'ha semblat que prèviament calia (1.ª part) intentar perfilar la racionalitat moderna en la qual ara com ara només és possible legitimar —potser humanitzar, en definitiva, fer raonable— una estructura social concreta. Davant l'abstracta i arcaica visió de la Raó (amb majúscula), automàtica, utòpica o emocional, que hem heretat del XIX, o de les respostes més elementals de la primera part del XX, avui no em sembla possible parlar en termes positius més que de

la raó —de les raons— de cadascú, i de l'espai «raonable» on totes aquestes raons es troben, s'articulen laboriosament, i objectivament s'interpenetren. Si aconseguim exorcitzar —si més no, metodològicament— qualsevol mena de metafísica, sigui teològica o laica, allà serà on podrem tematitzar, en termes alhora racionals i operatius, la realitat social, política i econòmica de l'empresa.

De fet, només a partir d'aquesta anàlisi com a fonament previ, em sembla possible d'efectuar el planteig teòric i pràctic del tema de la modelització necessària de l'empresa, i del sentit concret d'aquests models possibles (2.ª part). Descobrir les claus possibles d'aquesta modelització, treure'ls la disfressa per tal de fer aparèixer la mena de racionalitat legitimant —o pseudo-legitimant— que s'hi amaga, configurar les variables fonamentals que les expliquen, així com el lloc social (cultura, institucionalització o tecnologia) de llur implantació concreta, són els objectius teòrics a què tendeix aquest tipus de discurs necessari.

Des d'aquest i des d'aquells, podrem finalment plantejar-nos amb sentit les preguntes a què la nostra pròpia realitat social ens remet contínuament per tal que els donem la resposta que calgui. Ens hi juguem molt, en aquest planteig: ni més ni menys que poder arribar a ser —després del franquisme i dels incerts i dubitatius anys de la transició— una societat estructurada, racional i moderna.

Antoni Marzal
Barcelona, ESADE, juny de 1980

INTRODUCCIÓ

CAP A UNA PERSPECTIVA ANALÍTICA PER AL PROBLEMA DE L'EMPRESA

El problema de fons de l'empresa, en una societat moderna, és un problema de racionalitat. Cosa que, d'altra banda, no té res d'estrany. La modernitat que el Renaixement il·lumina té com a nota decisivament configuradora el predomini absolut de la racionalitat. L'anàlisi de la Il·lustració que Engels va fer, segons el qual totes les coses han estat obligades «a justificar llur existència davant el Tribunal de la Raó, o a renunciar a l'existència»,[1] no adquireix el seu sentit originari i primer amb la Il·lustració mateixa, sinó ja abans, en la formació embrionària del Renaixement, amb l'aparició de l'home modern, identificat, a través de la figura del burgès, amb l'*homo oeconomicus,* com han posat en relleu adequadament les anàlisis històriques d'un Sombart.[2]

Aquesta identificació de l'home modern amb l'*homo oeconomicus,* a què al·ludeixo amb Sombart no és casual respecte al caràcter d'essencialitat racional de la modernitat. Encara més, sembla ser rigorosament causal, si se'm permet aquesta expressió pròxima a una fórmula favorita de Schumpeter, per a qui, en la civilització moderna, «l'esquema econòmic és la matriu de

1. Friedrich ENGELS, *Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft.* Dietz Verlag. Berlin, 18. Auflage, 1972, pàg. 54.

2. *Cf.* Werner SOMBART, *Le bourgeois: contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne.* Payot. Paris, 1967. *Cf.*, sobretot la introducció (pàgs. 9-26) i la 2.ª part (pàgs. 103-126).

la lògica».[3] Amb això Schumpeter s'adhereix a les tesis essencials de Sombart, fins i tot quan pensa que aquest exagera tocant al relleu que atorga a certes dades per a sustentar aquelles tesis.[4] Però per al tema essencial que ara vull subratllar, l'afirmació de què arrenco avui sembla ja una afirmació clàssica. «Segons que sembla —escriu Schumpeter— l'actitud racional s'ha imposat a l'esperit humà sobretot sota la pressió de la necessitat econòmica»,[5] i només d'aquí estant ha dominat també la resta de l'ampli espectre de totes les activitats humanes modernes, la ciència aplicada, l'art, l'estètica, l'ètica, la política i fins la filosofia.[6]

Però el problema de l'anàlisi de l'empresa esdevé qüestionat a l'hora de verificar que, contràriament al que van suposar la majoria dels pensadors anteriors al nostre segle, la racionalitat o el domini de la Raó —així amb majúscula, com van arribar a escriure aleshores— no són categories unívoques, sinó extraordinàriament múltiples, plurals i fins i tot disperses. I això replanteja radicalment l'abordatge analític del tema de fons de l'empresa com a sistema lògico-racional, si el que hom vol realment és *retre compte* d'aquella.

1

En efecte, l'herència analítica del passat va veure clàssicament en l'empresa un problema de racionalitat tècnico-econòmica. L'aplicació del càlcul abstracte (en definitiva, matemàtic) al món dels negocis —una de les «virtuts burgeses» de l'anàlisi citada de Sombart— imposava aquesta univocitat unidimensional i tècnica de la racionalitat econòmica. Originàriament, doncs, —almenys per a l'anàlisi— l'empresa es va configurar com una caixa abstracta on, per una banda, entrava una sèrie de dades formalitzades matemàticament, i de la qual sortia, per l'altra banda, —també en forma

3. Joseph A. SCHUMPETER, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*. Payot. Paris, 1969 (l'edició original és de 1942), pàg. 174.
4. *Ibidem*, pàg. 175, nota 1.
5. *Ibidem*, pàg. 174.
6. *Ibidem*, pàgs. 176-184.

abstracta d'*output*— la millor decisió possible per a la pràctica, o, encara més rigorosament, la decisió racional, configurada per la lògica formal de les dades prèviament introduïdes. Una decisió essencialment lògico-tècnica, perquè les dades de les quals es desprenia, eren, en definitiva, purament tècniques. Quelcom que encara avui perviu, si més no de manera parcial i inconscient, en la ideologia actual del «*one best way*».

Les anàlisis mateixes d'un Schumpeter sobre l'empresari i la funció empresarial confirmen aquest caràcter tècnico-racional històric, fins i tot si hom les fa des de la predicció prospectiva d'un «crepuscle» per a una societat nascuda de l'última postguerra, en la qual la mecanització lògico-formal del procés de decisions farà de «la innovació creadora del manager (*entrepreneurship*) una rutina administrativa».[7]

En efecte, si la teoria de Schumpeter sobre la funció històrica de l'empresari ha estat originàriament pensada des de la perspectiva històrico-concreta de la innovació, la seva anàlisi prospectiva d'una pràctica ineludible imminent —en la qual ell, personalment, hi veu un crepuscle— redescobreix tots els elements originaris de tipus tècnico-racional de l'herència analítica més clàssica. Les analogies amb les prediccions de Marx que se li han atribuït[8] —fins i tot si no se'ls pot negar el caràcter suggestiu, atès el to dinàmico-sistemàtic de l'anàlisi de Schumpeter— ara no m'interessen. Tampoc no m'interessa ara el caràcter concret d'aquesta actitud d'anàlisi, que alguns han acusat de «derrotisme», provocant la viva i rigorosa reacció del mateix Schumpeter.[9] Allò que m'interessa subratllar aquí és que, en defintiiva, l'aguda anàlisi —dinàmica i prospectiva— de Schumpeter recupera per a l'etapa actual tots els elements lògico-formals de l'originària intuïció econòmica moderna, segons la qual la comparació matemàtico-ex-

7. *Ibidem, cf.* tot el capítol 12, pàgs. 185-199.

8. *Cf.* André PIETTRE, *Histoire de la pensée économique et analyse des théories contemporaines.* Dalloz. Paris 1966, pàgs. 497-502.

9. J. A. SCHUMPETER, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie, op. cit.* (pref. a la 2.ª edició de 1946) pàgs. 13-14.

perimental d'un preu de venda amb un preu de cost configura unívocament la decisió empresarial racional. En l'economia actual d'una societat altament tecnificada des del punt de vista de l'organització com la de la postguerra, «la innovació mateixa és reconduïda a la rutina»,[10] pel fet de ser formalitzable lògicament. El prosaisme succeeix ràpidament al romanticisme de les aventures comercials d'antany —escriu Schumpeter— en un temps com el nostre, en el qual ha esdevingut possible sotmetre a càlcul estricte tantes coses que abans s'havien d'entrellucar en un llampec d'intuïció genial».[11]

L'analogia militar de Schumpeter és ja clàssica, a més de suggestiva, per a la comprensió d'aquest fenomen de formalització despersonalitzada, a què tendeix automàticament el progrés econòmic, fins a fer inútil la iniciativa i l'acció individuals.[12] «Abans (*grosso modo* fins a les guerres napoleòniques inclusivament) —és Schumpeter el qui enraona—, un general era sinònim d'un entrenador d'homes, i per èxit s'entenia l'èxit personal del militar que aplegava els "beneficis" corresponents en forma de prestigi social. Amb la tècnica i l'estructura militars i bèl·liques d'aleshores, la decisió individual i l'energia encomanadissa del general —fins i tot la seva presència real al trot d'un cavall abrivat— constituïen els elements essencials de les situacions tàctiques i estratègiques. En el camp de batalla, hom la sentia, la presència de Napoleó i efectivament s'havia de sentir. Ara bé, les coses ja no són ni seran així d'ara endavant. El treball d'estat major, especialitzat i racionalitzat, està a punt d'esborrar la personalitat; el càlcul dels resultats substitueix la intuïció. El militar de rang ja no té ocasió de barrejar-se amb el rebull. Està a punt de convertir-se en un empleat d'oficina

10. *Ibidem*, pàg. 187.
11. *Ibidem*.
12. *Ibidem*, pàgs. 187-188. *Cf.* també tota una sèrie de literatura econòmica, temporal i intel·lectualment contemporània en aquells anys. Per exemple, J. BURNHAM, en *The Managerial Revolution* (Day, New York, 1941) o P. DIETERLEN, en *Au delà du capitalisme* (PUF, Paris, 1945). Punts de vista, d'altra banda, que ja eren en Sombart (en el seu «Apogeu del capitalisme»).

com els altres, un empleat que no sempre resulta difícil de substituir.»[13]

Tot això ens recondueix, en definitiva, a afirmar amb Schumpeter que la figura clàssica de l'empresari deixarà d'existir, sense que per això neixi necessàriament l'empresa en sentit estricte. El dia de demà, allò que restarà, d'acord amb aquesta anàlisi, serà la funció empresarial en ella mateixa, esdevinguda un sistema formal de decisions, és a dir, en el límit, un sistema tecnològic de computadora. És la victòria última —última en tots els sentits— de la racionalitat moderna de l'empresa, com a procés de formalització total de les dades de fet. Del tractament rutinari i tècnic d'aquestes, en sorgirà, amb necessitat lògica, la millor decisió possible.

2

La millor decisió possible, per a qui? La pregunta que faig —pregunta molesta i inesperada d'un plaga espontani qualsevol— engega a rodar la laboriosa elucubració clàssica de l'anàlisi del tema de l'empresa. La pregunta no és banal ni, encara menys, mancada de significació. Equival a preguntar-se si només hi ha una millor decisió possible o diverses millors decisions, tantes «millors decisions» com grups d'interessos existents a què aquelles es refereixen, grups que coexisteixen objectivament i amb prou poder a l'interior real de l'empresa.

Però ara no vull anticipar el discurs. Cal tornar al fracàs d'una anàlisi monopolitzada per la racionalitat unidimensionalment tècnica i tractar, abans, de veure els diversos elements correctius que la posterior anàlisi històrica hi ha introduït per tal d'injectar-li una nova vigència, sense, de fet, canviar-lo.

Aquesta anàlisi posterior, crec jo, allò que pretén —en tot cas, allò que aconsegueix— és tot just complicar la figura de l'empresari i de la funció empresarial, articulant aquesta en l'empresa, o substituint aquell

13. *Ibidem*, pàg. 188.

per l'empresa, però sense canviar substancialment el pla de l'anàlisi. I això es realitza per dos camins diferents.

El primer —essencialment descriptiu— consisteix a enriquir amb nous elements —ho repeteixo, merament descriptius— l'anàlisi clàssica de l'empresa. La perspectiva funcional (i acadèmica) de l'anàlisi moderna de l'empresa ha afavorit, em sembla, aquesta via, encara que només sigui per la seva fecunditat pedagògica, induïda, probablement per la metodologia harvardiana del cas. La terminologia funcionalista d'«empresa i entorn» és la filla natural d'aquest intent. Amb això, on s'arriba és a fer de l'empresa com a punt geomètric —quantitativament zero, no ho oblidem— el centre entorn del qual es configuren en cercles concèntrics una sèrie de conjunts d'elements que, funcionalment, en definitiva tècnicament, hi tenen a veure, ordenats per llur proximitat quasi-física al centre —imaginari?— del sistema de decisions que en el dit centre es localitza funcionalment.

Hom podria visualitzar en el següent quadre de Plesser una aproximació analítica d'aquesta índole.[14] (Vegeu pàg. 21.)

Com es desprèn de la simple visió d'aquesta ordenació gràfica de l'empresa, aquesta anàlisi no és qualitativament diferent de l'anàlisi clàssica que he sintetitzat més amunt. Encara més, fins i tot penso que es pot dir que, en modernitzar-la aparentment amb la seva més gran complexitat descriptiva, el que fa és confirmar la perspectiva clàssica, subratllant decididament la continuïtat essencial de l'anàlisi de Schumpeter —fins mament pertorbador sobre l'economia, tal com pro- l'organització (O), en el sentit de *Selznick* («*adminis-* i tot al marge de les seves intencions— amb les anàlisis clàssiques i estrictament formals de la primera tradició liberal, d'un Say, per exemple, per citar només

14. Ernst H. PLESSER, Edgar NAWROTH und Meinolf DIERKES, *Leben zwischen Willen und Wirklichkeit, Unternehmer im Spannungsfeld von Gewinn und Ethik*, Econ Verlag, Düsseldorf-Wien, 1977, pàg. 42.

L'EMPRESA COM A SISTEMÀ DINÀMIC

(1) Cercle primari
(2) Cercle secundari

Font: Ernst H. Plesser.

una anàlisi significativa.[15] Allò que en Say és un «joc» personal —i en Schumpeter una funció de subjecte intercanviable— aquí es porta a l'abstracció última d'una funció sense subjecte. L'empresa, lloc abstracte de les decisions, només es troba constituïda, de fet, per un conjunt complex de dades i un procés formalitzador —en definitiva, simplificador— de computadora. És el regne absolut de la univocitat tècnica de la raó moderna.

El segon camí de l'anàlisi posterior, a què em referia més amunt, aparentment és molt diferent. Essencialment consistiria a substituir el subjecte de la funció empresarial, passant-lo de l'empresari clàssic a l'empresa. La teoria socialista de l'autogestió o la retòrica feixista de l'*Arbeitsgemeinschaft* (comunitat de treball) són dues aproximacions anàlogues d'aquest intent teòric, per dissemblants que puguin semblar tocant als fets. En efecte, mentre hom pensi que la identitat de l'empresa és unívoca— i en el fons d'ambdues concepcions batega teòricament aquest pressupòsit—, la raó que guia la seva funció serà sempre —més enllà del seu halo emocional, tant se val, per a l'anàlisi teòrica— purament i simplement una raó tècnica. La unidimensionalitat del nou subjecte col·lectiu significa —realment i a desgrat de la seva aparent formalització política— un radical apoliticisme, que buida de contingut el subjecte, recuperant-li, com a única legitimitat possible, l'única raó pensable sota aquest supòsit, la raó tècnica. Ja en tornaré a parlar al llarg d'aquest llibre. El que ara m'interessa subratllar és que, canviat el subjecte de l'empresa —i tant se val, per a l'anàlisi teòrica que ho sigui en l'ordre dels fets o en l'aparença ideològica—, la funció empresarial continua trobant-se unívocament determinada per un procés formalitzador de dades tècniques que desemboca amb necessitat lògica en la millor decisió possible, en la «*one best way*» a què abans he al·ludit, en l'única decisió racional.

15. Jean-Baptiste SAY, *Traité d'Économie Politique*, 6.ª edició refeta, Guillaumin, Paris, 1841. (La primera edició és de 1803), pàgs. 349-350.

3

Racional, per a qui? Amb això torno a la pregunta que vaig introduir en començar l'apartat anterior i que vaig deixar tot seguit de moment. Perquè, en efecte, la pregunta d'ara, amb paraules diferents, és igual que aquella. La millor decisió era millor perquè era racional. Però el problema continua essent el mateix. Existeix només una millor decisió o diverses millors decisions? Cosa que equival a preguntar-se si només existeix un sol tipus de racionalitat o diversos. I cosa que, suposant que es pugui plantejar així, significa que cal replantejar, d'una manera diferent de la clàssica, el tema de fons de l'empresa com a sistema racional.

Touraine [16] ha entrat agudament en aquest tipus d'anàlisi des d'una perspectiva —ell creu que encara tot just embrionària— de sociologia de l'empresa.[17] El punt de partida de Touraine és clar i important per a un sociòleg amb sentit de la seva pròpia identitat científica. En el món industrial i sobretot a Europa, «la gran autonomia de les institucions econòmiques del segle XIX ha comportat que es repartissin en dos dominis: per a l'economista, l'estudi de l'empresa i de la producció o l'intercanvi: per al pensament social, i per a la sociologia més tard, el de la vida obrera, i després, el de les actituds respecte al treball i a les relacions socials dins de l'empresa».[18]

Aquesta fecunda constatació —per elemental que sembli— d'un repartiment en disciplines per temes en brut i no per aproximacions metodològiques, és la que en definitiva radica al fons de la unidimensionalitat i univocitat de la raó tècnica que acabo d'analitzar críticament. Una constatació, d'altra banda, que no és original en Touraine més que en la mesura que després és seguida per una anàlisi que supera aquest caràcter

16. Alain TOURAINE. «Racionalidad y política en la empresa». En *La empresa y la economía del siglo XX*. Estudio internacional bajo la dirección de François Bloch-Lainé y François Perroux, Ediciones Deusto, Bilbao, 1970. Tom segon, pàgs. 219-248.

17. *Ibidem*, pàg. 219.

18. *Ibidem*.

multidisciplinar per repartiment. Però com a afirmació avui és molt clara en els economistes de sensibilitat i cultura modernes (que no vol dir economistes entestats a modernitzar l'arcaica —i mecanicista— presa de partit marxiana per *la* ciència social en comptes de *les* ciències socials). Galbraith, per exemple, s'acosta als temes de la societat industrial amb una actitud anàloga a la de Touraine quan critica humorísticament «la moralitat moderna» de l'economia que «suposa que Sant Pere només demanarà als candidats al cel què han fet per augmentar el Producte Nacional Brut».[19] I és que també per a Galbraith és cosa clara que «una preocupació seriosa i no purament retòrica de cara a uns objectius socials més amplis tindria un efecte extremadament pertorbador sobre l'economia, tal com professionalment aquesta es practica».[20] I això en definitiva ens mena a qüestionar la unidimensionalitat de la raó tècnica que ha configurat clàssicament la imatge que la societat industrial té d'ella mateixa i a preguntar-nos si és possible entendre el fenomen modern de l'empresa sense sotmetre'l al tractament simultani i encreuat d'una pluralitat de racionalitats i de localitzacions plurals d'aquestes.

En definitiva això és el que fa Touraine quan sotmet l'actual anàlisi de l'empresa a la prova de la seva evolució històrica. «La hipòtesi que podria guiar aquesta anàlisi —escriu Touraine— és senzilla: l'empresa moderna, *al llarg de la seva evolució, tendeix a definir-se,* cada vegada més directament, com un sistema polític de gestió de la racionalitat tècnica i econòmica.»[21] Això, dit d'una altra manera, però també amb paraules de Touraine, significa que «l'empresa no solament és una organització sinó també un sistema de decisió que, al seu torn, a conseqüència del domini de l'exe-

19. John Kenneth GALBRAITH, *An Addendum on economic method and the nature of social argument. The New Industrial State,* Penguin Books, Harmondswoth, Middlesex, 1977, pàg. 393.

20. J. K. GALBRAITH, *The new industrial state, op. cit.,* pàg. 400.

21. Alain TOURAINE, «Racionalidad y política en la empresa», *op. cit.,* pàg. 226. El subratllat és meu.

cució i l'organització, es racionalitza alhora que es polititza».[22]

De fet, l'evolució concreta de l'empresa des de l'alba de la societat industrial fins als dies d'ara s'ha revelat històricament com un procés de complexització essencialment qualitativa i no merament quantitativa, complexització aquesta darrera que ja he qualificat de fixació i no de canvi d'un determinat model de racionalitat, referint-me al gràfic d'Ernst H. Plesser a l'apartat anterior.[23] En canvi el procés històric real podria identificar-se en una sèrie de mediacions històriques que, reconfigurant el sistema que constitueix l'empresa, articulen els dos pols originàriament enfrontats i directament relacionats, el capital (C) i el treball (T), tal com apareixen en la praxis i l'anàlisi des del segle XIX. Aquestes successives mediacions serien l'organització (O), en el sentit de *Selznick* («*administrative management*») i la institucionalització (I) («*industrial leadership*», en la mateixa terminologia).[24] Gràficament, les etapes d'aquesta evolució real podrien visualitzar-se així

1) C — T
2) C — O — T
3) C — I — O — T

Una evolució, d'altra banda, que coincideix amb els diferents nivells lògics de l'evolució de la penetració de la racionalitat a l'empresa, de què parla Touraine. En efecte, per a Touraine, el fet que l'empresa, descrita com un conjunt real, pugui ser definida com «un agregat de mitjans administratius que permeten passar d'una política econòmica a una realització tècnica, fa que sigui fàcil —escriu Touraine— distingir tres etapes de penetració de la racionalització a l'empresa».[25]

22. A. TOURAINE, «Racionalidad»... *op. cit.*, pàg. 234.
23. *Cf. supra*, pàg. 21. L'empresa com sistema dinàmic.
24. *Cf.* Ph. SELZNICK, *Leadership in Administration. A Sociological interpretation.* Row Peterson, New York, 1957.
25. A. TOURAINE, «Racionalidad»... *op. cit.*, pàg. 227.

«En primer lloc, aquesta no s'aplica —continua Touraine— sinó al camp de l'execució. Es tracta d'una *racionalització tècnica,* obra dels tècnics, entre els quals cal collocar sovint els obrers qualificats. Penetra, a continuació, en el camp de l'administració o de l'organització, convertint-se, com hem dit, en una *racionalització social.* Finalment arriba al nivell de les decisions, i crea una *racionalització política.»* [26]

Ara bé, aquesta sèrie successiva de processos de racionalització de l'empresa, que van ocupant-hi progressivament —històricament o no, això és secundari— el nivell de l'execució, el de l'organització i el de la decisió, no poden ser reduïts a un mateix tipus de racionalitat. Cosa que, en el fons, equival a dir que la validesa d'aquest tipus d'anàlisi, qualitativament complex, radica precisament en la seva capacitat de criticar la validesa històrica del monopoli dels models racionalitzadors que hem fet servir fins ara. La racionalitat tècnica i social, de què parla Touraine i que respon a l'execució i a l'organització —racionalitat que jo més aviat anomenaria tècnico-econòmica—, és d'una espècie qualitativament i irreductiblement distinta de la de la racionalitat política. El procés paral·lel i permanentment tens, i fins i tot bipolar, de racionalització i polititzaciò de l'empresa, segons l'afirmació més amunt citada de Touraine,[27] precisament apunta a això. I les actuals investigacions de Blas Lara, des de la seva càtedra de planificació de Lausana, per a formalitzar els valors contra la pura modelització abstracto-matemàtica o la lògico-axiomàtica,[28] també hi apunten. Com també això és el que en definitiva propugnen implícitament, quan denuncien l'actual estat de coses, les anàlisis «managerials» que es repeteixen ja gairebé ritualment tot al llarg de l'última dècada. L'anunci d'un Ivan Lansberg, segons el qual «el manager del futur haurà de superar la *trampa de la cultura,* i *els supòsits inconscients* per tal de poder ser, gràcies a això, el ma-

26. *Ibidem.* Els subratllats són de Touraine.
27. *Cf. supra,* nota 22.
28. *Cf.,* per exemple, Blas LARA, *Notes sur la prospective,* Université de Lausanne (Faculté des HEC), Lausanne 1980.

nager de la complexitat, de la contradicció, de la incertesa, del conflicte i de la interdependència»,[29] va en aquest sentit. Com també hi va l'afirmació d'un Rocard, segons la qual, en l'empresa «l'objecte del poder consisteix a decidir en allò que és incert, és a dir, on la racionalitat no pot fer-ho (si no, bastaria una bona calculadora)».[30] O la d'un Lagrange, que denuncia com a incompatible amb un futur ja embrionàriament present, el fet que l'empresa estigui «dominada per una *única racionalitat,* la del productivisme», en uns moments en què és una estimació social evident que «l'*eficàcia econòmica* no pot ser ja l'*únic criteri* (...). Cal afegir-hi també el criteri de l'*eficàcia social i humana*».[31] Finalment —i amb aquest testimoni més significatiu pel seu major abast tanco aquest apartat—, una de les conclusions del IV Simposi d'«Els Peoners de Marbella» (Malta, març del 72) afirmava «l'essència pròpiament política de la nova legitimitat de l'empresa», una cosa —es deia allà— que «qüestionarà profundament *l'organització de la decisió*».[32]

4

Amb tot això reprenc l'afirmació amb què vaig començar l'apartat anterior, relativa a la necessitat de replantejar, d'una manera diferent de la clàssica, el tema de fons de l'empresa.

A criteri meu, aquest replanteig no es pot fer sinó des de la següent constatació: el fenomen modern de l'empresa només esdevé comprensible si el situem en la intersecció de la racionalitat tècnica i de la raciona-

29. Ivan Lansberg, CIOS XVI - *Its consequences, its impacts.* A les Actes del XVI World Management Congress de Munic de 1972 sobre el tema Management Commitment in building the world of tomorrow. 6, pàgs. 3-4. Els subratllats són meus..

30. Michel ROCARD, *L'enjeu de la contestation: un autre partage du pouvoir dans l'entreprise.* A LSA, número 422 bis (octubre de 1972) pàg. 58.

31. François LAGRANGE, *Démocratiser l'entreprise.* A LSA, número 508 (14 d'octubre de 1974) pàg. 81. Els subratllats són meus.

32. «Synthèse des travaux du Symposium de Malte», 72, 7. A LSA, número 422 bis. (octubre de 1972) pàg. 14.

litat política, com a racionalitats irreductibles. Això equival a dir que renunciar a qualsevol d'aquestes dues racionalitats és renunciar a poder donar compte de la realitat de l'empresa moderna. L'empresa és, doncs, l'encreuament —en sentit geomètric i en sentit biològic— d'aquestes dues racionalitats. I això significa, alhora, una afirmació temàtica (l'empresa es constitueix, en última instància, gràcies a aquest encreuament), i una afirmació metodològica (l'empresa només esdevé perceptible des d'aquest encreuament).

L'afirmació només és original en la mesura que nega la univocitat de la raó tant en una direcció (la tècnica) com en l'altra (la política). Univocitat que ha estat, en gran part, primer la temptació de l'occident industrial, allèrgic fins fa molt poc als temes del *què* i del *per què* de l'empresa i excessivament monopolitzat per la preocupació del *com*; i després la temptació de les societats industrials de l'Est, massa orgulloses d'haver solucionat —encara que només sigui dogmàticament— llur *què* i llur *per què*, com per a haver d'ocupar-se de les trivialitats tècniques del *com*. Un Fòrum com el del World Management Congress de Munic del 72 (abans m'hi he referit) és, en aquest sentit, significatiu respecte a un embrionari canvi de preocupacions, si no de tendència. Mentre que als mànagers occidentals només semblava que els preocupava —si més no, en el congrés— els temes que podríem qualificar de filosofia de l'empresa, els mànagers (quadres polítics, professors, etc.) de l'Est industrial semblava que haguessin expulsat amb una certa tranquiHitat Marx i Lenin de llurs instituts de gestió (que havien començat a proliferar com els bolets a partir dels anys seixanta) i no ocultaven una subconscient enveja respecte als alemanys occidentals, que (és una observació que vaig escoltar personalment de boca d'un professor polonès) «no són socialistes, però viuen millor que nosaltres».

Però no interpretem errònlament aquest canvi de tendència. No és un encreuament d'ideologia i pragmatisme allò que defenso. L'encreuament de la racionalitat tècnica i de la racionalitat política, d'on arrenco per a la comprensió del fenomen modern de l'empresa, és fill de la mateixa actitud analítica que va fer

possible la societat industrial. Si tant a occident com als països socialistes de l'Est potser assistim a un canvi de sentit, allò que realment es reafirma en ambdós fenòmens és la fe absoluta en l'essència objectiva de la civilització industrial, alhora feta de cooperació objectiva i de conflicte no menys objectiu, de racionalitat teòrica i de racionalitat política. «Una gran empresa industrial en el món modern —ha escrit Combe— és un dels llocs privilegiats perquè topin i s'enfrontin els homes. En una mena de resum sorprenent, l'empresa posa en relleu els dos components de tota societat: la cooperació i el conflicte. Fins i tot hom té la sensació que a l'empresa aquestes dues forces extremes han arribat al paroxisme.»[33] A desgrat del seu llenguatge militant, això ve a coincidir amb l'afirmació de Touraine segons la qual «la politització creixent de l'empresa no solament no disminueix les seves exigències pel que fa a l'organització sinó que fins i tot les accentua. I alhora les transforma, perquè aquestes dues línies d'evolució no poden romandre separades».[34] Quelcom que, en definitiva, implica la necessitat de resistir «contra la seducció que exerceixen totes les imatges unitàries, harmonioses de la societat»,[35] si no volem tornar a caure en la univocitat de la racionalitat, ara per la via indirecta de la utopia.[36]

En efecte, la realitat és que la societat industrial no és, ni pot ser, unitària. Tot al contrari. La societat industrial moderna, deixada lliurement a ella mateixa en termes no patològics, s'autodefineix sempre per una tensió permanent entre la producció i el control social de què és objecte, el desenrotllament i la seva utilització social. Tot intent de reduir-la a una unitat estàtica és una simplificació teòrica abusiva que «no reco-

33. Maurice COMBE, *L'alibi. Vingt ans d'un Comité Central d'entreprise.* Gallimard, Paris, 1969, pàg. 13.

34. Alain TOURAINE, «Racionalidad»... *op. cit.*, pàgs. 235-236.

35. Alain TOURAINE, «Racionalidad»... *op. cit.*, pàg. 247.

36. «*La idea de democracia industrial es la utopía contractual, com la idea de la autogestión económica es la utopía voluntarista y la de la productividad, que determina automáticamente el progreso industrial, es la utopía liberal*». Alain TOURAINE, «Racionalidad»... *op. cit.*, pàg. 247.

neix la separació entre el nivell d'organització i institucional de l'empresa».[37] A la pràctica desemboca necessàriament o bé en el sacrifici de l'eficàcia tècnica a favor d'un dogmàtic racionalisme polític (si no és a favor d'un arracionalisme emocional) o bé en el sacrifici del control polític d'aquesta eficàcia, caient en la temptació de l'abstractisme que suposa que l'eficàcia no es localitza políticament enlloc.

S'imposa, doncs, articular dinàmicament aquestes dues línies de racionalitat, evitant la temptació de negar l'una o l'altra per comoditat intellectual o política. En el títol d'aquesta introducció he anomenat aquest intent concret d'articulació dinàmica dels dos pols primerament afirmats i identificats una perspectiva analítica del problema de l'empresa. Això significa metodològicament dues coses. Primer, la necessitat tant de no negar la tradició lògico-racional de l'empresa com a tècnica (en definitiva, com a organització, és a dir, com a agregat de mitjans teleològicament orientats a la consecució d'un excedent econòmic i definits per aquest objectiu), com d'obrir-se netament i operativament a l'evidència moderna que tota organització s'institucionalitza sempre en superar l'estadi de consideració abstracta. Institucionalitzar-se vol dir, en definitiva, elevar-se a un sistema polític d'interessos i poders que juguen interrelacionant-se i posicionalment (és a dir, definint-se uns sempre per oposició a d'altres) en l'espai tècnic acotat per les lleis racionals —unívocament racionals, no ho oblidem— de l'organització existent. Això, per una banda.

Però per altra banda, la perspectiva analítica del problema de l'empresa que aquesta introducció busca, significa també la necessitat d'articular aquestes dues exigències igualment racionals, però formalment irreductibles entre elles. És a dir, significa conjugar-les o encara millor fer-ne la declinació, de manera que una d'elles sigui el genitiu de l'altra. Això podria potser aconseguir-se fent servir la categoria —ara ben coneguda en les ciències socials— de sistema.[38] Gràcies a

37. Alain TOURAINE, «Racionalidad»... *op. cit.*, pàg. 247.
38. Ludwig von BERTALANFFY, *Teoría general de los siste-*

aquesta categoria em sembla que seria possible respondre a aquestes dues exigències metodològiques, partint d'una definició de l'empresa com a *sistema polític de gestió de la racionalitat tècnica i econòmica.* Amb això aconseguiríem a la fi poder sortir decididament tant de l'«atomisme, que oblida l'estudi de les relacions, de la tradició de l'anàlisi paleoliberal del mercat, com de la física social, tantes vegades intentada amb ànim reduccionista»[39] en les anàlisis socialistes, inclosa la del mateix Marx, fill en això del cientisme mecanicista —en definitiva «fisicalista»— del XIX.

De fet i com escriu von Bertalanffy, «l'aplicació pràctica —en l'anàlisi i l'enginyeria de sistemes— de la teoria dels sistemes a problemes que es presenten a *l'empresa,* el govern o la política internacional, demostra que el procediment «funciona» i condueix tant a comprensió com a prediccions. Revela, sobretot, que l'enfocament de sistemes no es limita a entitats materials en física, biologia i altres ciències naturals, sinó que és aplicable a entitats que són en part immaterials, i summament heterogènies».[40]

En definitiva —i com ja es veu—, es tracta de trencar la perspectiva unívoca de l'anàlisi clàssica, per tal de trobar una perspectiva que essent unitària sigui alhora complexa i pugui donar compte exacte de la realitat, sense sacrificar aquelles dimensions d'aquesta, que es resisteixen a entrar en els models racionalitzadors que fins ara hem fet servir. Molt concretament,

mas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica. México - Madrid - Buenos Aires, 1976. *Cf.*, Sobretot, el capítol dedicat a «El concepto de sistema en las ciencias del hombre» (pàgs. 195-214).

39. *Ibidem,* pàg. 204.

40. *Ibidem,* pàg. 206. M'he permès corregir la traducció que esmento —no especialment brillant, d'altra banda— tornant a traduir el terme anglo-saxó de *business* per «empresa» (mot que he subratllat al text) i no per «negocis» (com fa el traductor). Ho faig exclusivament per acostar semànticament a les llengües llatines un dels objectius de la teoria dels sistemes aplicada a les ciències socials, és a dir, el de donar compte dels «negocis» com a realitat en termes no fisicalistes sinó «relatius a organismes» (*ibidem,* pàg. 196), cosa que en les llengües llatines expressa millor el substantiu «empresa».

aquest és el cas del tema de l'empresa. D'aquí la necessitat del recurs a la categoria de sistema per a buscar la perspectiva —no unívoca però sí unitària— que faci possible una anàlisi global de l'empresa que en pugui realment donar compte.

5

Ara bé, el sistema que defineix l'empresa, és un sistema penetrat per la racionalitat? Tot i ser afirmativa, la resposta, com es desprèn de tot el que hem dit, és també complexa.

La complexitat no radica solament en la necessitat d'una afirmació paral·lela de dos tipus de racionalitat, cosa que, des de l'anàlisi, sempre ofereix una dimensió de problematicitat per a l'articulació concreta d'ambdós. La complexitat radica, sobretot, en el caràcter necessàriament no unívoc d'ambdues racionalitats articulades d'una manera o d'una altra, cosa que qüestiona bastant radicalment el sentit del punt de partida de la meva declinació concreta: la racionalitat tècnica (la de l'herència clàssica de les anàlisis econòmiques de la societat industrial) subsumida en una racionalitat política (la de les anàlisis d'interessos i poders, és a dir, d'interessos dotats de capacitat per a imposar-se). Tan política, diria jo, que és possible deixar d'anomenar-la racionalitat, i enfrontar directament i simplement —en comptes de dues racionalitats— la racionalitat i la política com a substantius irreductibles i fins i tot oposats. Les meves reflexions anteriors sobre la univocitat de la tradició racional de la «modernitat» expliquen aquesta aparent contradicció o paradoxa.

De fet, Touraine, de la mà del qual he conduït en bona part l'anàlisi de la pluralitat de racionalitats, fa servir, si no indistintament, sí alhora, aquesta doble terminologia: la de la racionalitat tècnica i la racionalitat política i la de la racionalització i la politització, com a procés de l'empresa, o fins i tot —en el títol mateix del seu capítol— la de «racionalitat i política de l'empresa».

Això no significa tornar al punt de partida (el de l'afirmació de la univocitat de la raó monopolitzada per

la tècnica) per a empeltar-li després un òrgan arracional, le polític, per una mena de tossuda fidelitat als fets bruts, fins i tot a risc de successius i continuats rebuigs analítics. Però sí que vol dir, en canvi, que la mateixa comprensió analítica del que és racional esdevé diferent quan es tracta del genitiu de la racionalitat tècnico-econòmica i quan hom pretén amb ella destacar el caràcter polític del sistema de gestió que defineix en nominatiu l'empresa. En el primer cas es tracta d'una racionalitat en si com a model fet, d'una racionalitat dels mitjans (*Zweckrationalität*) en el sentit weberià del terme, d'una racionalitat instrumental en el sentit de l'Escola de Frankfurt. Mentre que en el segon cas només es pot tractar d'una racionalitat *in fieri*, o potser millor, d'una racionalitat tendencial respecte a un límit no totalment accessible mai, perquè el que és en joc és un món de valors a la recerca del seu arrelament social, de la seva acceptació. Operació que mai no es confon amb una pura correlació de forces, però que tampoc mai no es fa totalment al marge d'aquesta com a procés.

El problema es complica analíticament perquè ambdós espais, el de la racionalització instrumental i el de la institucionalització o polititzacio valoratives, són sempre espais autònoms que s'afirmen, l'un davant de l'altre, per un determinat grau de tensió que només es pot alliberar mitjançant una sèrie de processos alternatius històricament. El predomini del que és racional sobre el que és polític, en els sistemes de tipus liberal, en els quals, per definició, els fins són abstractes i els mitjans, concrets.[41] El predomini del que és polític sobre el que és racional, en els sistemes voluntaristes o dirigistes, on el que és arcaic pot coexistir amb el que és modernista, perquè allò que és abstracte són els mitjans, cosa que equival a afirmar que llur exigència de racionalitat tendeix a subestimar-se.[42] O bé, finalment, un cert equilibri intermedi, en sistemes que Touraine, una mica toscament, qualifica de contractuals,[43] on la simultània afirmació de la racionalització

41. A. TOURAINE, *Racionalidad... op. cit.*, pàg. 241.
42. *Ibidem*, pàg. 242.
43. *Ibidem*, pàg. 244.

dels mitjans i la institucionalització de les decisions es troba sempre sotmesa a la temptació permanent d'una «destrucció mútua d'aquestes dues orientacions»[44] justament per llur essencial i ineludible autonomia. La qual cosa, en definitiva, ens mena a plantejar-nos el tema en termes de legitimació del sistema global, si és que volem ser fidels a la inspiració de fons del moviment de racionalitat moderna, superant-ne les estretors i les paradoxes.

Un moviment, d'altra banda, que ens arriba de lluny, de la tradició del pensament occidental, per al qual allò que és *polític* només *ho* és —l'evocació d'Aristòtil s'imposa— si d'alguna manera és *legítim* —*in fieri*, tendencialment, teleològicament— des de categories racionals o, en tot cas, raonables. I això, analíticament, equival a replantejar el problema del procés de politització de l'empresa com a sistema, en termes de legitimació, per la raó, dels models d'empresa.

44. *Ibidem*, pàg. 244.

PART 1.ª
MODEL I RACIONALITAT

CAPÍTOL 1er.
LA RACIONALITZACIÓ DEL MODEL

El problema de la legitimació racional o raonable dels models d'empresa —la meva introducció acabava així— queda teòricament reduït, en el sentit de la meva anàlisi, al problema de la possibilitat de racionalitzar el sistema polític de gestió en què es constitueix l'empresa i del qual els diferents models d'empresa no són més que una expressió concreta.

Ara bé —i és una cosa que també es dedueix de l'anàlisi de la meva introducció—, si el procés de racionalització tècnica de l'empresa és un procés unívoc, el procés paral·lel de racionalització política —o, tant se val, l'afirmació paral·lela de l'autonomia decisòria del fenomen lògico-formal de la institucionalització o la politització de l'empresa, en els termes de Touraine—, a més a més de ser d'un ordre altre que el de la racionalitat tècnica, apel·la a un tipus de raó política legitimant, que teòricament es podria identificar de maneres extraordinàriament diverses. De fet, històricament ha estat així, si més no, com a pretensió. Cosa que incita més concretament a destacar aquesta pluralitat històrica de legitimacions de la raó amb un cert detall, per tal de poder fixar en els fets el tipus de raó que en l'actual societat industrial —o postindustrial— pot aspirar amb rigor a legitimar en termes weberians (o a explicar políticament, en termes aristotèlics, o a revelar «*els criteris de sentit de*», *en termes de Merleau-Ponty*), el sistema polític de gestió, on arrelen i es constitueixen tots els models concrets d'empresa. Sense aquesta recerca prèvia de la conformació de la raó que funda el sistema, tota tipificació dels models concrets d'empresa, de què m'ocuparé a la segona part del meu lli-

bre, restaria reduïda a un joc abstracte de formes o al moviment d'un motor en el buit. D'aquí es desprèn la necessitat d'aquest capítol sobre la racionalització històrica dels models.

I

El primer intent històric de racionalització política de l'empresa com a sistema de gestió de la racionalitat tècnico-econòmica, s'estructura entorn del que jo anomenaria la raó automàtica. Cosa que equival a reafirmar —i en fer-ho retorno parcialment a algunes reflexions que he fet a la introducció— un tipus de racionalitat única, on el que és tècnic i el que és polític es fonen —i confonen— en una única raó estructurant, que penetra i rodeja alhora el sistema global de la realitat social en una operació que encaixa automàticament els seus elements. D'aquí la qualificació d'automàtica que assigno a aquesta raó que funda el sistema. La fe absoluta en la Raó de la Ilustració, la seva pretensió indiscutible de poder dominar tota la realitat, la natural i la social (la naturalesa i la socialització en termes engelsians),[1] la concepció lineal del Progrés (així, amb majúscula, com s'escrivia també amb majúscula la Raó, la seva germana bessona o el seu doble com vulgueu) són a la base d'aquest automatisme de la raó fundant. I això —és important subratllar-ho de bell antuvi—, tant en l'anàlisi històrica liberal com en la marxiana, per paradoxal que pugui semblar a primera vista. En l'una i l'altra allò que es va arribar a pensar és que a la fi era possible —després dels èxits indubtables de la modernitat en les anomenades ciències de la naturalesa— traslladar a les relacions socials, fins aleshores dominades per la moral, per la teologia, per l'estètica..., la racionalitat de la ciència.

1. Friedrich ENGELS, *Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft, op. cit.*, pàg. 103.

1

Potser es podria dir que no tota afirmació pretesament científica del primitiu pensament liberal o del marxià era realment una afirmació científica. És molt possible —i així ho he analitzat jo en un altre llibre—[2] que l'estructura cientista del pensament del XIX confongués inconscientment elements del pensament utòpic fent-los passar per pura ciència. Però això no fa més que confirmar la meva tesi de l'automatisme de la raó del primitiu pensament liberal i del pensament marxià, incapaços històricament de veure en la raó res que no fos l'ordenació lògicament reduïda a normes —automàtica— d'uns conjunts d'elements que acabarien trobant en aquella l'harmonia real preestablerta, abstracta o històrica, positiva o dialèctica, tant se val per al que ara dic. La convicció profunda que la ciència acabaria esborrant de la història la necessitat i que, amb la desaparició de la necessitat, naixeria a la fi i automàticament, la llibertat, és una convicció comuna a un Mercier de la Rivière, al pensament anglès de l'escola clàssica a desgrat del seu realisme, a Marx i a Engels. Penseu, per exemple, que quan Marx oposa la transformació del món a la interpretació d'aquest,[3] en el fons no és que oposi la teoria a la pràctica, com vulgarment s'interpreta segons una certa psicologia primària, sinó la filosofia a la ciència. Una ciència que només és possible fer a través de la mediació de l'economia, punt en el qual altre cop coincideixen històricament el pensament liberal i el marxià, en un objectiu front comú contra el pensament dels «utòpics», antiliberals, i a part de premarxians, antimarxians. «Dos llebrers que encalcen la mateixa llebre —havia escrit Smith— fan, segons com, la impressió d'actuar con-

2. *Cf.* Antonio MARZAL, *Ciencia y Anticiencia en el dominio de las Ciencias Sociales.* A *Ciencia y Anticiencia.* (Editor Alberto Dou) Mensajero, Bilbao, 1979, pàgs. 159-197.

3. «Els filòsofs només han *interpretat* el món de diverses maneres, quan allò que s'imposava era *canviar-lo*». Karl MARX, *These über Feuerbach.* Th. 11. Cito l'edició dels MEW, recollida per l'editorial Fisher (Frankfurt am Mein - Hamburg, 1966) en *Marx-Engels Studienausgabe, I. Philosophie,* pàg. 141. Els subratllats són de Marx.

certats d'alguna manera. Cada llebrer sembla empènyer la llebre cap al seu company o s'esforça per tallar-li el camí quan l'altre l'atia en direcció seva. Tanmateix això no obeeix a cap mena d'avinença prèvia, sinó que llur delit coincideix accidentalment sobre el mateix objecte en aquefl precís moment.»[4]

Però Marx no revela una esma científica diferent quan en unes pàgines que vulgarment i des d'una psicologia primària hom interpreta com una arenga, afirma com un teorema científic que la burgesia «no solament ha forjat les armes que la mataran, sinó que també ha produït els homes que manejaran aquestes armes, els treballadors moderns, els *proletaris*».[5] O quan, amb una altra comparació diferent, repeteix aquesta mateixa afirmació, dient que «amb el desenrotllament de la gran indústria s'enfonsa sota els peus de la burgesia el terreny sobre el qual aquesta produeix i s'apropia allò que produeix», perquè «aquesta produeix sobretot els seus propis enterramorts».[6] Aquesta *objectiva concertació* dels enemics mortals per a jugar llur paper social, llur involuntari destí dramàtic fins a la fi, és allò que articula automàticament, a desgrat de llurs diferents pretensions subjectives, «la derrota de la burgesia i el triomf del proletariat» a títol d'esdeveniments històrics articulats entre ells i «igualment inevitables».[7] La panoràmica s'ha eixamplat, però, en definitiva es tracta de la mateixa raó automàtica de la mà invisible del mercat de Smith.

En tot cas, és impossible comprendre Marx i el primitiu pensament liberal altrament, si hom vol continuar respectant la lletra d'aquelles afirmacions explícites llurs, segons les quals l'única cosa que fan és ciència. L'afirmació de Mercier de la Rivière, proclamant que «cada home es troba essent l'instrument de

4. Adam SMITH, *La Riqueza de las Naciones*, Aguilar, Madrid, 1961, pàg. 17.

5. Karl MARX und Friedrich ENGELS, *Manifest der Kommunistischen Partei.* Cito l'edició dels MEW en l'obra citada de la Fischer, *III Geschichte und Politik*, 1, pàg. 68. El subratllat és de Marx.

6. *Ibidem*, pàg. 69.

7. *Ibidem.*

la felicitat dels altres homes, i que la felicitat d'un de sol sembla comunicar-se com el moviment»,[8] o és una simple projecció dels seus mateixos desigs en el sentit de la psicologia moderna, o s'estructura científicament sobre la base de l'automatisme de la raó pràctica pensant. I caldria fer la mateixa afirmació sobre textos fonamentals de Marx que tracten de localitzar el topos de «l'emancipació *real*».[9] Aquest topos —escriu Marx en la introducció a la *Crítica de la Filosofia del Dret* de Hegel, i en un moment en què, segons que ell mateix afirma, el seu mètode es troba decididament encarrilat—[10] es localitza «en la formació d'una classe *amb cadenes radicals*, d'una classe de la societat civil que no sigui una classe de la societat civil (...), d'una esfera de la societat civil que posseeixi pels seus sofriments universals un caràcter universal (...), d'una esfera de la societat que ja no pot aspirar a un títol *històric*, sinó tan sols al títol d'*humà* (...), d'una esfera, en resum, que no pugui emancipar-se ella mateixa sense emancipar-se de totes les altres coses i sense emancipar alhora totes les altres esferes de la societat; d'una esfera que sigui, en un mot, la *pèrdua total* de l'home i que només pugui redimir-se amb la *reconquesta total de la humanitat*. Aquesta dissolució de la societat com a classe particular és el *proletariat*».[11] Aquesta identificació marxiana de la «dissolució de l'actual ordre mundial» amb «l'expressió del misteri de l'existència última del proletariat» —identificació que es rotunditza

8. Le Mercier de la Rivière, *L'ordre naturel et essentiel des sociétés politique*, Paris, 1767. Jo cito l'edició, també de París, de 1910. El text citat és de la pàgina 351.

9. Karl Marx, *Zur Kritik der hegelschen Rechtsphilosophie, Einleitung*. Cito l'edició de les MEGA, recollida a l'edició citada de la Fischer *Marx-Engels Studienausgabe, I, Philosophie*, pàg. 29. El subratllat és de Marx.

10. Karl Marx, *Prólogo a la Contribución a la Crítica de la Economía Política*. Cito la traducció castellana publicada a la *Introducción general a la Crítica de la Economía Política*, Cuadernos de Pasado y Presente, Córdoba (Argentina) 2.ª edició, 1969, pàgs. 68-69. (Nota del trad.: en versió catalana al text.)

11. Karl Marx, *Zur Kritik der hegelschen Rechtsphilosophie, op. cit.*, pàg. 29. Els subratllats són de Marx.

com a tal, perquè és una identificació «fàctica»—,[12] o bé s'ha de comprendre des de la base implícita segons la qual la raó que domina el món és una raó automàtica, o bé escapa necessàriament del domini de la ciència, per a arrelar en un *wishfull thinking*, que aquí adquireix de més a més els tons característics d'un misteri religiós. De fet, el paralelisme que hom podria establir entre el text esmentat i el cant del Deutero-Isaïes [13] sobre el baró de dolors que carrega damunt les seves espatlles tot el dolor i el menyspreu del món, i, per això mateix, és la salvació radical de la humanitat sencera, confirmaria el que dic. I d'altra banda, això no tindria res de singularment paradoxal si recordem l'origen jueu de Marx, més fort probablement que no pas el seu rebuig conscient, expressat, en termes econòmico-positius, en el seu *Zur judischen Frage*.

És clar que és possible rebutjar des d'una altra anàlisi aquest paralelisme misterioso-emocional. Però aleshores la coincidència objectiva d'ambdós textos només podria ser qualificada de casual en aquesta altra perspectiva, a costa d'erigir la raó automàtica en el moment constitutiu de la ciència. La qual cosa confirma novament el sentit de la meva anàlisi. La raó que funda el primitiu pensament liberal i el pensament marxià és una raó automàtica.

2

Com a punt de partida, si més no, de l'anàlisi, això em sembla històricament poc discutible. En efecte, d'una banda, un Mercier de la Rivière —expressió privilegiada, sens dubte, de l'optimisme racionalista del liberalisme continental— pogué escriure que ja no caldria sentir «preocupació de cap mena per la nostra moral i els nostres costums» perquè era «socialment impossible», gràcies a l'evidència de la ciència, que els homes que s'hi infantessin no fossin «humanament par-

13. Is. 52-53.
14. Le Mercier de la Rivière, *L'ordre naturel...*, *op. cit.*, pàg. 356.

lant, els homes més virtuosos»[14] —la qual cosa representa l'automatisme més radical, fins i tot moral, de la raó. I de l'altra, el socialisme «cientista» de Marx i Engels va suposar, amb un optimisme automàtic no menor, que la plenitud de la consciència —trencada, finalment, la acientífica discontinuïtat entre les anomenades ciències de la naturalesa i les de l'esperit— ens faria «al capdavall (automàticament) lliures» en fernos, a la fi, capaços d'«ensenyorir-nos» de «la naturalesa» i de la «nostra pròpia socialització».[15] És la coincidència dels extrems. Una coincidència ineludible, quan el moviment invers és sempre circular entorn d'un punt geomètric i amb el mateix radi de mesura, a saber, l'ethos científic, optimista i satisfet, de la Il·lustració, de la qual tant els liberals com els marxians són fills naturals.

Un ethos tan radicalment satisfet d'ell mateix, que pogué arribar a poder explicar fenòmens tan complexos com el de l'empresa sense necessitat d'entrar-hi.[16] «L'economia política clàssica —ha escrit Ruffolo— nasqué i s'expansionà en un període històric en el qual les relacions de contractació s'avançaven decididament sobre les relacions de comandament en l'assignació dels recursos (...). Això explica que l'interès dels autors clàssics, sobretot dels anglesos, es concentri en el mercat de bon començament així com en les lleis que el regulen, fins al punt de considerar tot el que surti d'aquestes relacions com a cosa estranya a l'economia política.»[17]

Però en termes econòmics, Marx és —cal no oblidar-ho— un clàssic anglès, entestat a treure de l'anàlisi de l'escola clàssica anglesa, que ell comparteix, unes

12. *Ibídem.* Les frases literals entre cometes foren subratllades per Marx.

15. Friedrich ENGELS, *Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft, op. cit.*, pàg. 103.

16. *Cf.* Antonio MARZAL, *Empresa y Democracia Económica.* Guadiana de Ediciones, Madrid, 1976, pàgs. 23-49.

17. Giorgio RUFFOLO, *La grande impresa nella società moderna,* Einaudi, Torino, 1976, pàg. 9. Existeix una traducció castellana —bastant deficient, per cert, cosa que és un mal endèmic normal al nostre país— de l'Editorial Hispano-Europea, Barcelona, 1973.

conclusions d'ordre sòcio-polític diferents. Cosa que vol dir que Marx no va sortir substancialment del planteig clàssic de l'economia política com a conjunt de relacions contractuals regulades pel mercat, on l'autonomia de l'empresa només és aparent i no interessa per a l'anàlisi substantiu de les coses. Simplement, es va acontentar veient en aquestes relacions de canvi privat «que l'obrer com a obrer i el capitalista com a capitalista es troben obligats a reproduir constantment»,[18] el camp, delimitat per la producció privada, d'una lluita de classes, que automàticament recuperaria l'harmonia social d'un paradís, perdut pel pecat original de la propietat.

De fet, el que jo anomeno raó automàtica afirma —o suposa— que la realitat natural i social es troben dominades, últimament i íntimament, per una raó que automàticament s'imposa ja, o en tot cas, acabarà imposant-se. La fe mecànica en el mercat smithià com a mà invisible —automàtica— de l'economia, o la fe igualment mecànica —fisicalista—, per dialèctica que s'afirmi, en la lluita de classes marxiana com a mecanisme històric, ineludiblement salvador —automàtic— de tota la humanitat, a través de la salvació del proletariat vuitcentista (en el sentit engelsià del terme),[19] s'inscriuen directament i immediatament en l'afirmació inconscient d'aquesta raó automàtica, i en procedeixen inconscientment per idèntica via, més enllà de possibles matisacions, clarament accidentals per a la meva tesi de fons, sobre el caràcter més abstracte o més històric de cadascuna d'aquelles. Un automatisme que persisteix, amb prou feines amb alguna excepció de la qual m'ocuparé de seguida, tot al llarg del segle XIX, almenys fins a la Primera Guerra Mundial. L'abstractisme del model neoclàssic, fet d'una mica de psicologia i d'un gran feix de matemàtiques, fins a despreocuparse del moviment concret de cara a descobrir l'eix ideal

18. Karl MARX, *Lohn, Preis, Profit*. Utilitzo l'edició dels MEW, presa de l'obra citada de la Fisher, *Marx-Engels Studienausgabe, II, Politische Oekonomie*, pàg. 197.

19. Friedrich ENGELS, *Grundsätze des kommunismus*, Antwort zur 2. Frage. Cito l'edició de la MEGA recollida per l'editorial Fischer en *Marx-Engels Studienausgabe, op. cit.*, III, pàg. 42.

d'aquest moviment,[20] no va fer més que allargar la vida històrica d'aquesta raó automàtica fonamentant.

3

Ara bé, el caràcter automàtic d'aquest tipus de raó fonamentant s'inscriu en tres dimensions relativament diferencials, que ara m'interessa subratllar per tal de donar al capdavall un perfil correcte a la meva anàlisi.

En primer lloc, en la raó automàtica és latent la fe —o l'a priori— que la variable fonamental, si no l'única, del sistema en què es constitueix l'empresa, com també de tot l'ordre econòmic i del Progrés mateix escrit amb majúscula, la constitueix la tecnologia (el mode de producció, en la terminologia marxiana). Aquesta dimensió tecnològica —automàticament política— és a la base del naixement de la societat industrial, i per aquest motiu, amb una funció o altra, és bàsicament i recurrentment permanent al mateix sistema industrial.

Allò que no és recurrent és el seu caràcter unidimensional i unívoc, propi exclusivament de la raó automàtica. Essent la tecnologia una dimensió comuna a tota raó que funda el sistema d'empresa de la societat industrial, ho és en un sentit excloent de la raó automàtica; en el sentit que la tecnologia dirigeix i funda no solament la racionalitat tècnica del *com* es fan les coses, sinó també la racionalitat política del *què* és el que cal fer i del *per què* cal fer-ho. El «llenguatge dels enginyers» —en la terminologia de Merleau-Ponty— en què s'expressa la tecnologia, també pretén ser, en la raó automàtica —amb aquesta primacia del tecnològic— «llenguatge de sentit» en aquesta mateixa terminologia. Heus aquí una primera nota definidora de la raó automàtica.

En segon lloc, en la raó automàtica també hi ha latent la fe —i això no és més que l'altra cara del mateix fenomen— que la raó pensable és única, una mena de Raó Universal (que per això s'escriu també amb

20. *Cf.* Jean Boissonnat, *La politique des revenus*, Seuil, Paris, 1966, pàgs. 35-39.

majúscula), davant la qual les possibles variants només podrien ser relíquies arcaiques d'un passat destinat a desaparèixer per la força i el corrent mateixos de la raó, embrionàriament actuant a la indústria i la tecnologia modernes.

Aquesta segona nota també és d'alguna manera recurrent en tota raó que funda el sistema d'empresa de la societat industrial moderna. Però la seva recurrència s'esdevé amb una prèvia traducció: la Raó (amb majúscula i article determinat) continua essent vigent, a condició de ser qualificada com a raó eficient o útil. Cosa que equival a dir que l'eficàcia social de la raó és una dimensió essencial de la raó de la civilització industrial. Però en la raó automàtica, l'eficiència instrumental (la *Zweckrationalität* weberiana) cobreix ordenadament i excloentment el camp de la raó sense més consideracions. Per descomptat, el caràcter pràctico-pensant de la raó científica de la societat industrial sortida de la modernitat, de la primitiva raó liberal i de la marxiana —coincidents també en això, per molt que sembli paradoxal a la «vulgata» de la *praxis* marxiana—[21] legitimava que s'acotés —i que s'esgotés— en l'eficiència natural i social autoregulada —automàtica—, el camp de la ciència.

Finalment —i potser aquesta és la seva dimensió més decisiva en termes operatius—, en la raó automàtica hi ha també latent la fe en la transparència essencial d'aquesta racionalitat. Transparència que és doble, transparència del procés mateix, i transparència del subjecte visible o invisible d'aquest procés. Que liberals i marxistes entenguessin les relacions econòmiques com a relacions contractuals de canvi (de canvi igual, pel que fa als liberals; de canvi desigual, a causa del monopoli disfuncional de la propietat, tocant als marxistes) és, més que un resultat de l'anàlisi del funcionament de l'economia, un pressupost lògic per a la consistència del postulat d'aquesta necessària transparència de la raó, en la qual enfonsa les seves arrels ocultes el mite de la raó automàtica de la Il·lustració. La definitiva transparència de les relacions socials en el

21. *Cf.* Antonio MARZAL, *Ciencia y Anticiencia en el dominio de las Ciencias Sociales, op. cit.*, pàgs. 159-161.

XIX, de la tesi marxista, és fruit d'aquesta transparència de la raó automàtica. I l'aparentment congènit optimisme burgès de l'època, també n'és fill.

Les relacions administratives de poder i d'autoritat que tota organització segrega, o són pura aparença d'una realitat mal analitzada, (de «la mà invisible», en el cas de Smith), o són tot just un creixement cel·lular patològic (produït pel càncer de la propietat privada, en el cas de Marx). Fins i tot quan Marx s'expressa en termes d'organització per a perfilar la figura de futur del mànager, aquesta organització és smithianament transparent, si la separem amb rigor lògic de l'aventura disfuncional —afegida històricament, pensa Marx— de la propietat.[22] L'administració engelsiana de les coses en comptes de l'administració dels homes, no és solament, en la teoria marxiana, la meta final; és ja una realitat embrionària i continguda, la de la transparència en si de les relacions econòmiques pensades exclusivament i excloentment com a relacions contractuals de canvi. Els problemes de reestructuració opaca de la societat i de l'empresa entorn de l'eix complex dels fenòmens administratius de l'organització i de la sèrie de microinstitucionalitzacions de poder que aquella necessàriament segrega en el seu moviment funcional, no podrien tenir cap mena de cabuda en aquest tipus d'anàlisi. És el domini últim —en tots els sentits del mot— de l'automatisme de la raó que funda el sistema polític, en el qual es constitueixen l'empresa i l'economia en general.

De fet, a base d'aquestes tres dimensions de la raó automàtica, liberals i marxistes van construir llurs propis models de societat, en els quals, més enllà de llurs diferents mecanismes de funcionament —propietat privada o no, fonamentalment—, van arribar a les mateixes promeses: una economia portada objectivament —automàticament— pels homes (per la sobirania objectiva del consumidor o del proletari) i al servei d'aquests

22. Karl MARX, *Das Kapital*, III, 1, 23. Per a l'anàlisi d'aquest capítol, en el sentit del meu text, vegeu Antonio MARZAL, *Empresa y Democracia Económica, op. cit.*, pàgs. 40-44. Per al sentit d'aquesta anàlisi, vegeu Antonio MARZAL, *España hoy: la empresa como problema*, Edicusa, Madrid, 1977, pàgs. 156-157.

mateixos homes, per tal de fer-los iguals, lliures i feliços.[23] I la possible convergència avui d'ambdós sistemes, sustentada per Galbraith,[24] potser allò que confirma és aquest igual punt de sortida en la història de la raó moderna.

La història posterior —és una cosa que em sembla clara— ha engegat a rodar aquest somni, que tenia més d'utopia abstracta (en la terminologia de Bloch) que no de ciència, i això a desgrat de les seves pretensions i formulacions històriques. I de fet, aquesta incapacitat tant del primitiu pensament liberal com de l'originari pensament marxià per a donar compte del que després ha succeït, ja en el futur, és allò que ha forçat els homes de sensibilitat més independent d'avui a abandonar el model de la raó automàtica fonamentant, que pretén ni més ni menys que explicar la societat i l'empresa sense haver-hi d'entrar. El tot i el no-res de Hegel han tornat a donar-se cita aquí.

II

Davant d'aquesta incapacitat de la tesi de la raó automàtica —que ha obligat a abandonar-la—, podrien produir-se, i de fet s'han produït, dues reaccions de resposta radical, sense que la paraula radical tingui aquí

23. Compareu, per exemple, dos textos amb dos segles de distància, un d'un marxista «fidel en la seva dissidència», Robert Havemann (*Dialéctica sin dogma*, Ariel, Barcelona, 1967) i un altre d'un vell liberal que ja he citat, Mercier de la Rivière. Ambdós coincideixen en la promesa i en la formulació de la promesa. «Naixerà» —escriu avui Havemann— «una societat en la qual ningú no *podrà* enriquir-se a costa dels altres» (pàg. 186). «Ningú no *podrà* enriquir-se a costa dels altres», escriví fa dos segles Mercier de la Rivière (*op. cit.*, pàg. 351) (els subratllats són meus). Els to utòpicament escatològic comú a tots dos textos —ambdós amb pretensions rigorosament «cientistes»— només pot tenir una explicació lògica, l'automatisme de la raó científica. Per a una anàlisi més detallada de les propostes inconscients de Havemann, *cf.* Antonio MARZAL, *La legitimación fáctica del sujeto del desarrollo tecnológico.* VI Reunió Interdisciplinar de Madrid (Setembre de 1979), Mensajero, Bilbao, 1980.

24. John Kenneth GALBRAITH, *The new industrial state, op. cit.*, pàgs. 383-384.

cap connotació de signe valoratiu: el triomf de la raó utòpica, dintre la millor tradició anarquista, que torna a posar la raó en l'home més que no pas en la naturalesa; i el triomf de la raó emocional (de la no-raó, de la desraó) de l'experiència i la retòrica feixistes, que veu en l'emoció arracional, en el subjectiu i totalitzant *Gehörigkeitsgefühl,* la clau de volta de la construcció de l'empresa en el sistema industrial modern.

1

En efecte, en la millor tradició anarquista —que, paradoxalment, avui mina el marxisme per dins, introduint-s'hi inconscientment per a buidar-lo i substituir-lo—,[25] la raó automàtica ha de ser substituïda per un altre tipus de raó, capaç d'adonar-se d'entrada de l'orgull opressor de la pseudo-ciència illustrada. «Els termes socialista científic, socialisme científic que apareixen i tornen a aparèixer sovint en els escrits de lassallians i marxistes —escriu Bakunin, ja el 1873 i, indubtablement, amb una passió no reprimida— proven, per ells mateixos, que el pseudo-Estat popular no serà més que el govern despòtic de les masses proletàries exercit per una nova i restringidíssima aristocràcia de veritables o pretesos savis. Al poble, que no és savi, hom el descarregarà així de tota inquietud de govern, i l'integrarà totalment en el ramat dels governats. Quin alliberament més bonic!»[26] La crítica de Bakunin s'inclina directament a denunciar, com ja es veu, un despotisme illustrat i cientista —de signe proletari o burgès, tant se val—, que s'inscriu necessàriament, a través de la disfressa de l'objectivitat relacionant, en la raó automàtica de la Illustració. Una denúncia —cal subratllar-ho— l'objectivitat de la qual sembla difícil

25. *Cf.*, a propòsit d'això, el pròleg de Dominique Dessanti dedicat a la situació avui dels socialistes utòpics a l'antologia que els dedica (Dominique DESSANTI, *Les socialistes de l'utopie,* Payot, Paris, 1970).

26. BAKUNIN, *Étatisme et Anarchie.* Un text publicat per l'Institut d'Amsterdam i traduït per primera vegada al francès, que prenc de l'antologia de l'anarquisme de Guérin (Daniel GUÉRIN, *Ni Dieu ni Maître: anthologie de l'anarchisme,* Maspero, Paris, 1973, tom II, pàg. 13).

contestar, històricament parlant. De fet, el «pecat original del coneixement» del marxisme moralitzant d'un Havemann[27] només no es pot integrar en la línia bakuninista, perquè intencionalment i partidàriament només fou concebut contra el pensament liberal, i no ho fou mai contra la seva fe marxista de «fidel dissident». Tanmateix, de fet, i en vista dels resultats històrics, també l'anàlisi actual l'hauria d'utilitzar contra aquella, si és que ja no l'utilitza Havemann inconscientment a causa de la seva real dissidència, a desgrat de la seva fidelitat ordotoxa. És la lluita real de la raó utòpica contra la raó automàtica.

De fet, Bakunin —i junt amb ell el millor anarquisme—, ja va ser capaç de preveure, en oposar-se radicalment a la raó ilustrada, els efectes nocius i necessaris de la perpetuació i sobretot de la legitimació de la jerarquia, que la realitat aconseguiria fer passar, tant en el capitalisme com en el socialisme «científic», si es perpetuaven aquells esquemes teòrics relacionats de la raó automàtica, en formes fàcticament creixents d'organització. «Què vol dir això d'"el proletariat organitzat en classe dominant"?», es preguntarà Bakunin.[28] «Uns antics obrers (...) que només es representaran ells mateixos i només representaran les seves pròpies pretensions de comandament», contestarà Bakunin;[29] «una nova casta político-sàvia-privilegiada».[30] «El qui en dubti —conclourà Bakunin— és que no coneix la naturalesa humana.»[31] Paradoxalment, i des d'una altra perspectiva, la convergència galbraithiana del sistema soviètic i de l'americà a què vaig fer allusió més amunt,[32] ja va ser anunciada —i naturalment, criticada— un segle abans, per la raó utòpica anarquista, que veia en l'automatisme de la raó ilustrada l'afirmació cega d'una autonomia organitzadora, inevitablement destinada a segregar i a perpetuar una jerarquia irracional com a condició de la seva mateixa supervivència. «La re-

27. Robert HAVEMANN, *Dialéctica sin dogma, op. cit.*, pàg. 163.
28. BAKUNIN, *Étatisme et Anarchie, op. cit.*, pàg. 12.
29. BAKUNIN, *Étatisme et Anarchie, op. cit.*, pàg. 13.
30. BAKUNIN, *Étatisme et Anarchie, op. cit.*, pàg. 15.
31. BAKUNIN, *Étatisme et Anarchie, op. cit.*, pàg. 13.
32. *Cf. supra*, nota 24.

volució mundial reduïda al treball rutinari d'un enginyer en cap, que dirigeix el moviment insurreccional de les masses de tots els països com aquell qui dirigeix una màquina», havia escrit contra el «cientisme» marxista, el 1872, Bakunin.[33] I l'excusa teòrica de la transitorietat d'aquest burocratisme autònom i tancat en ell mateix —excusa que, cal reconèixer-ho, ara ja ha desemmascarat l'experiència històrica—, no és, per a Bakunin, més que la prova de la feblesa d'aquesta pretesa raó automàtica, que s'autolegitima en la contradicció de tenir «com a fi la llibertat i com a mitjà, la tirania».[34] Amb això s'ha arribat, pensa Bakunin, a l'afirmació suprema de la naturalesa contra l'home, de la ciència mecànica —de la pseudo-ciència— contra l'ethos que construeix l'home, contra la raó que funda l'Absolut humà.

2

No val la pena d'insistir més en aquesta anàlisi de l'aparició necessària de l'«organització centralitzada, jeràrquica i autoritària (...) que, de vegades afavoreix una classe social en detriment d'altres, i d'altres vegades aconsegueix l'equilibri entre els individus, les sectes o les classes socials, però *sempre per a augmentar el seu propi poder i assegurar la seva supervivència*», de la tradició cultural anarquista.[35] Una tradició que, d'altra banda, reapareix avui, larvadament o explícitament, en el marxisme més independent, des de Trotsky[36] fins a Djilas,[37] per posar només dos exemples significatius.

33. BAKUNIN, *Lettre au journal «La Liberté de Bruxelles»*. A l'antologia citada de Guérin, tom II, pàg. 11.

34. BAKUNIN, *Étatisme et Anarchie, op. cit.*, pàgs. 13-14.

35. *Cf.* César M. LORENZO, *Les anarchistes espagnols et le pouvoir 1868-1969*. Seuil, Paris, 1969. La citació entre cometes del meu text és d'un document, recollit en el llibre que cito, de la CNT espanyola de juliol del 39. Els subratllats són meus.

36. *Cf.* Leon TROTSKY, *La révolution trahie*, Editions de Minuit, Paris, 1963. L'original és de 1936.

37. *Cf.* Milovan DJILAS, *La nuova classe*, Il Mulino, Bologna, 1957. I Milovan DJILAS, *La sociedad imperfecta*, Ariel, Barcelona, 1970. És particularment interessant la lectura del pròleg

Una tradició que, atesos els seus elements bàsics de denúncia des dels fets, ha estat confirmada per la realitat posterior i transmesa per totes les anàlisis modernes de l'empresa dels darrers cinquanta anys, des de Berle i Means fins a Galbraith, passant per Burnham i Schumpeter, per citar només figures que ja s'han fet clàssiques.[38] En definitiva, això és la constatació empírica del fet que la simplicitat lògica del model cientista de la ilustració, subjacent en els primitius liberals i en el pensament marxià originari, no ha pogut suportar la prova dels fets de la complexa empresa moderna. La qual cosa, des d'un planteig analític significa que no hi ha més remei que desplaçar la raó automàtica i posar en el seu lloc un altre tipus de raó.

El primer intent històric d'aquesta feina consistent a desplaçar la raó automàtica —ja ho he dit més amunt— l'ha dut a terme l'anarquisme en nom de la raó utòpica. Interessa, doncs, ara, posar ben en clar el sentit d'aquesta altra raó utòpica, que competeix amb la raó automàtica. Un sentit que es revela en l'estimació social segons la qual, davant el fracàs històrico-teòric de la raó automàtica, cal tornar a una raó moral absoluta —utòpica. Una raó moral que, a part de confiar menys en els automatismes de la ciència que no en l'acte creador polític de naturalesa moral, i de desplaçar-se clarament del tema del punt de partida (que sembla ocupar tot el camp lògic de les anàlisis del XIX) al punt d'arribada del camí (o, encara millor, a l'horitzó que dóna sentit al traçat del camí), s'estructuri, com a raó, en dues línies fonamentals. Primer que res, en una revaloració original i absoluta del subjecte de

---

per al que estic dient. Djilas hi diu: «La societat comunista, no solament ha fracassat en intentar elevar-se cap a una germanor i igualtat entre els humans, sinó que, a través de la *burocràcia del partit*, segrega un estrat social de privilegi, que, de conformitat amb el pensament marxista, vaig qualificar de *la nova classe*» (pàgs. 9-10. El primer subratllat és meu, el segon, de Djilas).

38. A. A. BERLE i G. G. MEANS, *The Modern Corporation and private property*, New York, 1932. J. K. GALBRAITH, *The new industriale state, op. cit.* (1977). J. BURNMAM, *The managerial revolution*, Day, New York, 1941. J. A. SCHUMPETER, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie, op. cit.* (1942).

la societat industrial que el situï damunt d'aquesta, és a dir, del subjecte de l'empresa per damunt de l'organització. En darrer terme, en la primacia discontínua de l'home sobre la naturalesa, de la subjectivitat ètica sobre l'objectivitat relacionant i la seva falsa transparència. I en segon lloc —possiblement en primer lloc lògic—, en la comprensió d'aquest subjecte no per mecanismes automàtics de tipus «fisicalista», sinó pel fet de referir-se èticament —utòpicament— a uns valors absoluts i radicals (la solidaritat en concret, com a única articulació real de la llibertat i la igualtat), valors absoluts i radicals que s'imposen a l'home com a ésser societari i que, en imposar-se-li, acaben per alliberar-lo, donant-li la possibilitat de ser absolutament home.

Originàriament, la raó utòpica de l'anarquisme neix —ja ho he dit— d'una desconfiança radical en l'automatisme mecànic —cientista— que va dominar el pensament liberal i el marxià. El retret de Marx a Lassalle per la seva ingènua confiança en l'Estat present per tal de posar remei als mals de l'automatisme del mercat, es repeteix en Bakunin contra Marx per la seva confiança, no menys ingènua, en l'Estat futur, fill del mateix automatisme del mercat en què s'estructura l'anàlisi marxiana de la societat. De fet, en aquest objectiu i encreuat debat històric a tres bandes —Lassalle, Marx, Bakunin—[39] es revela el sentit profund de la raó utòpica, com a raó que funda l'organització de la societat i de l'empresa.

Psico-estructuralment, aquesta raó utòpica tendirà a constituir-se, en l'àmbit dels fets, en relacions d'associació com a exigència conscient d'«una ètica elevada, fundada en l'ajut mutu i l'instint de rebellia», els dos components essencials —«idees i sentiments» de la raó utòpica que «les masses porten dins».[40] Sòcio-estructuralment, aquestes relacions associatives «avui (...) de lluita i d'ajut» i per això encara només susceptibles

39. *Cf.* Georges LEFRANC, *Histoire des idées sociales dans l'Europe contemporéenne*, Montaigne, Paris, 1960, pàg. 107.

40. Les frases entre cometes són unes citacions textuals del document programàtic de la CNT espanyola ja citat a la nota 35. *Cf.* César M. LORENZO, *Les anarchistes espagnols et le pouvoir: 19688-1969, op. cit.*, pàg. 11.

de prefigurar *«les relacions de la humanitat futura»* seran «demà (com a tals relacions socials), meres *rodes administratives»*, d'«una societat millor, on florirà la gestió directa de les riqueses, convertides en propietat col·lectiva, pels mateixos treballadors».[41]

Orgànicament, en fi, les relacions socials —legitimades, a la fi, per la raó utòpica— constituiran un vast i creixent teixit «d'associacions unides entre elles per a tot allò que exigeix un esforç comú,»[42] una immensa, complexa i variable xarxa federativa que unirà les empreses, els barris, les escoles... no jeràrquicament, sinó de baix a dalt, perquè «una llibertat completa en presidirà el desplegament, i no pas d'una manera immutable, perquè aquest serà un organisme sempre en evolució».[43]

És el domini radical de l'organització no-autoritària, esdevinguda possible perquè arrela en un absolut ètic. «La iniciativa individual serà fomentada i qualsevol tendència a la uniformitat i a la centralització serà combatuda.»[44] Perquè allò que el caràcter fonamentador de la raó utòpica significa en definitiva és que «cal formar homes lliures, els únics que podran constituir un món lliure.»[45] Un món on, finalment sigui possible arribar a ser radicalment home.

3

És possible arribar a ser radicalment home en una societat industrial moderna? Sempre és possible vacil·lar, davant d'una pregunta com aquesta. Però la raó utòpica és la que contesta afirmativament aquesta pregunta des d'un Absolut ètic, fins i tot si, en fer-ho en les seves formes concretes —l'anarquista, per exemple— queda dissociada radicalment (com segurament li retrauria polèmicament el marxisme) del model de societat industrial, tal com l'ha creat i comprès la mo-

41. *Ibidem,* pàgs.. 11-12.
42. *Ibidem,* pàg. 12.
43. *Ibidem,* pàg. 13.
44. *Ibidem.*
45. *Ibidem,* pàg. 11.

derna civilització d'occident. I això amb tota probabilitat seria històricament veritat, si més no, en el sentit que el component del progrés de la raó moderna tindria, en la raó utòpica, un caràcter decididament més ètic que tecnològic i fins i tot significaria la dissociació d'ambdós elements, en comptes de la legitimació de l'un per l'altre.

Una afirmació semblant, tan radical, seria sens dubte contestada per l'anarquisme teòric. Però en tot cas és difícilment contestable que, críticament, la raó utòpica només és un nord i no un camí concret. La qual cosa, des d'aquest nou angle, torna a posar en qüestió la viabilitat històrica directa, sense les seves necessàries mediacions objectivament relativitzants, de les tesis anarquistes, entre les quals l'autogestió, com a forma radical de democràcia econòmica i d'economia al servei de l'home, seria l'expressió —teòrica?— més significativa. Ja en tornaré a parlar en la segona part del meu llibre. Ara en tinc prou de suggerir que, en tot cas, les reserves a la resposta afirmativa apareixerien novament aquí tan bon punt les formes organitzadores de l'autogestió s'analitzessin, no des de llur esquema teòric, sinó des dels esquemes reals, inclosos els informals, que l'experiència històrica posa al descobert. Ara bé, i un cop fetes aquestes reserves de fons, també és possible dir que continua essent veritablement i històricament consistent l'afirmació de Schneider i de Kuda, segons la qual és cert que tot intent històric de superar la dependència inhumana de les relacions creades per l'empresa moderna sempre ha passat, fins i tot sense saber-ho, per Proudhon i per Bakunin, més que per Marx.[46] La qual cosa vol dir que quelcom té a veure, en definitiva, la raó utòpica amb la legitimació racional del sistema polític en el qual es constitueix l'empresa com a gestió de la racionalitat tècnico-econòmica. Almenys com a exigència. Per a l'anàlisi que estic fent, ja en tinc prou amb la possibilitat d'aquesta afirmació.

46. Dieter SCHNEIDER und Rudolf F. KUDA, *Mitbestimmung: Weg zur industriellen Demokratie.* DTV, München, 1969, pàg. 11.

III

Sigui com sigui, la veritat és que junt a aquest intent històric de destronar la raó automàtica per part de la raó utòpica, també hi ha hagut històricament un altre intent de destronar aquella per part d'un altre tipus de raó que més amunt he anomenat raó emocional. Potser encara seria millor anomenar-la l'emoció arracional o la no-raó, com també he apuntat més amunt, si no fos perquè sociològicament és més coherent el nom de raó amb la funció pràctica de legitimació, a què es refereix aquest tractament de la raó, entorn del tema de l'empresa (a part que així no cal sinó canviar els adjectius, mantenint idèntic el substantiu).

1

De fet, allò que he anomenat raó emocional pretén aconseguir una nova legitimació del fenomen modern de l'empresa, inscrivint-la decididament en una nova raó històrica, la del *Führerprinzip*, davant del fracàs històric de la transparència relacionant de la raó automàtica i davant l'acusació d'inviabilitat de la massa —i el que és encara més greu, de menyspreu aristocràtico-arribista per la massa, com a possible subjecte de la història en una societat industrial moderna.

Pràcticament es coneixen els resultats d'aquest intent històric de legitimació de la raó emocional, que ha conegut la seva època d'«esplendor» entre les dues grans guerres. El que no es coneix tant —o no es diu tant— és l'humus de la consciència social, que ha fet històricament possible aquesta legitimació a través d'aquest tipus concret de raó, l'emocional: el manteniment, per un costat, del sentit utilitari i eficient de la societat industrial davant situacions decisives de crisi, i d'altra banda, la necessitat d'una «mística» exaltant, que substitueixi els valors ètics en fallida. De la raó automàtica conserva, així, la raó emocional, —retraduint-les— les idees de progrés tecnològic i d'eficiència social. Substitueix, en canvi, l'element de la transparència relacionant, el seu automatisme mecànic, per l'adhesió incondicional, per l'emoció mística, per la passivitat conscient en mans d'un capitost (cosa que

és una dimissió ètica), a favor d'aquella eficàcia dels resultats que va caracteritzar des de l'origen la societat industrial moderna. Amb això per un costat i la raó emocional com a raó fonamentant per altra banda, se situa als antípodes d'una raó utòpica, que ara es retradueix en forma exclusivament retòrica —cosa que significa que és ineludible— per a donar-se una «bona consciència», com a succedani, de cara a les masses, més que suficient d'aquella solidaritat radical que es considera irreal i doncs incompatible amb l'eficàcia necessària, i en aquest sentit, inviable.

Si insisteixo en això és perquè, davant d'una certa desqualificació orgullosament despreocupada d'una certa esquerra, cal alertar la intelligència sobre un fenomen social i una forma de legitimació de la nostra societat industrial que —és important de subratllar-ho— han estat —i continuen essent-ho a desgrat de la Segona Guerra Mundial— fills del nostre temps. Ni el nazisme ni el feixisme italià no van néixer perquè sí, sinó en unes condicions econòmico-socials molt concretes, que van ser —i avui potser poden tornar a ser-ho— efectivament nostres. I d'aquesta capacitat d'adhesió a un tal sistema de legitimació de la societat industrial moderna en situacions particularment crítiques de fallida de la civilització, hi ha alguns casos expressivament significatius entre nosaltres immediatament després de la guerra civil, tals com els d'un Garrigues[47] o el d'un Legaz Lacambra,[48] del tarannà liberal dels quals no es pot dubtar amb justícia, si doncs no es prescindeix ahistòricament de la perspectiva concreta cultural d'aquell moment. La qual cosa és una prova decisiva de la capacitat real de legitimació concreta d'aquesta mena de raó emocional, per irracional que sigui.

2

En teoria, la raó emocional de què ara parlo s'autoestructura entorn de tres principis axials. Primer, el

47. *Cf.* Joaquín GARRIGUES, *Tres conferencias en Italia sobre el Fuero del Trabajo.* Ediciones Fe, Madrid, 1939.
48. *Cf.* Luis Legaz LACAMBRA, *Introducción a la teoría del Estado nacionalsindicalista.* Bosch, Barcelona, 1940.

Führerprinzip (el principi del cabdillatge) com a forma activa d'estructuració orgànica —no solament organitzada— de les relacions socials. Segons, la idea de la *Gemeinschaft* (de la comunitat natural davant del fet associatiu voluntarista) com a forma orgànico-natural d'estructuració passiva i emotiva, de la qual el primer principi és l'anvers. I tercer, i com a vàlvula d'escapament i de seguretat que neutralitzi tot disfuncionament, una original *Sündenbockphilosophie* (filosofia del «boc expiatori»), que margina qualsevol tipus de dissidència, excloent-la de l'acció eficaç.[49] I és que, com escriu Kühnl, si cal «desconnectar de la formació de la voluntat política, en el seu pla més elevat, la crítica i l'oposició», com a mesura de seguretat envoltant, encara és més necessari, en el nucli mateix del sistema de legitimació, «configurar la societat total d'acord amb el principi de comandament i d'obediència en tots els plans socials: l'autoritat paterna per a la família, la del mestre per a l'ensenyament, la dels superiors per a l'administració, i la de l'empresari per a l'economia. El món militar amb les seves estrictes jerarquies» —continua Kühnl— «és el model d'aquesta organització social (...) A l'empresa industrial capitalista amb els seus principis de capacitat i d'eficiència i la seva estructura jeràrquica de comandament, corresponia, segons Hitler, la dictadura en l'àmbit polític (...) I a aquest model autoritari de societat correspon el codi quasi-militar de virtuts del feixisme: la disciplina i l'obediència, la lleialtat i l'honor militar van ser exaltats com a virtuts supremes (...). La consigna de la joventut feixista d'Itàlia proclamava: "creure, obeir, lluitar"».[50]

Com veiem, la raó emocional, com a raó que funda el sistema polític constitutiu de l'empresa segons la teoria feixista, assumeix totes les dimensions aplicables, directament i immediatament, a la racionalitat tècnico-econòmica pròpies de la primtiva raó automàtica, la gestió de les quals assegurava com a subjecte el sistema polític de l'empresa. La idea de progrés, fundada

49. *Cf.* Reinhard KÜHNL, *Formen bürgerlicher Herrschaft: Liberalismus-Faschismus.* Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reimbeck bei Hamburg, 1971.

50. R. KÜHNL, *Formen...*, *op. cit.*, pàgs. 87-89.

unívocament sobre la tecnologia, la idea de raó universal en el sentit de la raó instrumental, de l'eficiència i de la productivitat, la raó emocional les assumeix com a dades ineludibles de la gestió de les coses. Allò que no assumeix —sinó, ben al contrari, contesta radicalment—, és la idea de la transparència social d'unes relacions econòmiques pensades com a relacions contractuals i igualitàries de canvi. En comptes d'això —i distanciant-se igualment de la preocupació ètica i humanitzadora de la raó utòpica— entronitza la jerarquia en si, imposada per l'eficàcia productiva i amb prou feines legitimada per l'emoció nascuda d'un subjectiu —i objectivament imposable— «sentiment de pertinença». Així «la ideologia del *Führerprinzip* i de l'Estat fort (inspirada per l'exigència pràctica d'eficàcia tècnica) s'articula directament amb la ideologia de la comunitat i la nació» com a sentiments emocionals.[51] Cosa que vol dir que «si la *Führung* (el comandament) política representa el bé comú, la conclusió que s'imposa clarament és que aquest comandament ha d'esdevenir com més fort millor, alliberant-lo de tots els factors potencials d'entorpiment»[52] (la *Sünderbockphilosophie*). Amb això hom assegura quelcom més que una legitimació racional de la jerarquia organitzadora. Hom assegura també, en el pla polític del sistema constitutiu de l'empresa, la funció social i pràctica «de disfressar les contradiccions socials que hi ha en una societat de classes, de presentar com a interessos de la totalitat els interessos dels seus membres dominants, i d'assegurar, gràcies a això, l'*statu quo* social (...) (fins a) les seves últimes i radicals conclusions. Si el poble és una gran comunitat de vida i de destí, si *l'empresa constitueix veritablement una autèntica Arbeitsgemeinschaft* (comunitat de treball) *de patrons i assalariats*, això vol dir que tots han d'estar incondicionalment junts».[53]

Ara bé, aquest estar junts, aquesta comunitat, no és una categoria ètica, sinó l'exigència política «d'una submissió sense condicions a la voluntat del comanda-

51. R. KÜHNL, *Formen...*, *op. cit.*, pàg. 87.
52. R. KÜHNL, *ibidem*.
53. R. KÜHNL, *Formen...*, *op. cit.*, pàg. 85. Els subratllats són meus.

ment polític del moment».[54] Desproveïda dels seus tons emocionals, és una idea que exposà Hitler davant d'un públic empresarial —a l'Industrieklub de Düsseldorf, el gener del 32— qualificant de «neciesa» l'intent modern d'intentar transvasar l'esperit del que és polític (regit pel principi del nombre més gran) a l'economia (regida pel principi de la personalitat). Allò que s'imposa, pensa Hitler, és precisament el camí invers. És a dir, s'imposa el camí de tornada al principi de la personalitat, també per a la política.[55] El principi que regirà, doncs, el sistema polític —el general i el constitutiu de l'empresa— i, en conseqüència, el principi emocional de legitimació de l'un i de l'altre, serà un principi decididament aristocràtic —és a dir, jeràrquico-emocional— enfront de les illuses pretensions d'exaltar una massa inert que només vol «*panem et circenses*», i a la qual cal donar, doncs, —escriu Mussolini l'agost del 22— «tot el benestar material possible per tal que no pertorbi amb els seus tumults o les seves lamentacions les més elevades manifestacions de l'esperit».[56]

Amb això el que s'afirma inconscientment és la fusió de la racionalitat tècnico-econòmica amb el principi aristocràtic de la jerarquia. Però aquest principi que, des de la racionalitat tècnica, pretén regir en l'àmbit dels fets la institucionalització del poder que comporta la comprensió de l'empresa com a sistema polític, la retòrica no l'afirma així, ni tampoc és aïllat acotant-lo al camp estricte de les exigències tècniques organitzadores, sinó que és elevat a «categoria», com li agradava de dir al llenguatge feixistoide espanyol de la immediata guerra civil. En el feixisme, la retòrica emocional fa el paper de succedani de la legitimació racional. I «la concepció» podríem dir, «*microhegeliana* de l'empresa, com a síntesi homogènia i fecunda d'uns interessos diversos però convergents, com a *cos místic* on els interessos particulars es fonen en l'interès nacional», fou utilitzada així —«com, d'altra banda, la més vasta

54. R. KÜHNL, *ibidem.*
55. DOMARUS, *Hitler: Reden und Proclamationen 1932-1945. I,* Würzburg, 1962, pàgs. 68 i ss.
56. Citat per Angelo TASCA, *El nacimiento del fascismo,* Ariel, Barcelona, 1969, pàg. 268.

concepció *macrohegeliana* de l'Estat»— com «un instrument conceptual preciós per a un programa d'institucionalització del poder d'una élite capitalista-burocràtico-militarista».[57] Per a assegurar així aquest sistema jeràrquic d'empresa, calgué avançar-se als fets amb la retòrica de l'adhesió emocional a la «comunitat de treball». La raó fonamentant no pot aleshores expressar-se sinó a través de la raó emocional, o encara millor, de l'emoció arracional —en acabar la meva anàlisi, ja puc invertir les paraules— per tal de poder, si no legitimar, sí, almenys, disfressar la no-raó i fins la desraó dels fets.

3

Però a la pràctica —no ho oblidem— tot aquest argot teòrico-retòric deshumanitzant no s'imposa en l'àmbit dels fets sinó a través de la legitimació de l'eficiència en el sentit de l'herència racional —unidimensional— de l'eficàcia de la societat industrial, filla de la raó moderna. La supervivència del franquisme entre nosaltres va tenir molt a veure, de fet, amb l'expansió econòmica com a suprema legitimació utilitària del sistema. «El feixisme —és Tasca, ara, el qui parla— és el campament de l'horda contra la ciutat, però un campament d'un nou gènere, on regnarà una disciplina de ferro, on els trens arribaran a l'hora, on ningú no escaparà de la mobilització dels cossos dels esperits. Una horda que serà un exèrcit, un exèrcit modern, i davant del qual la ciutat lliure apareixerà com a horda i confusió».[58]

Un accident de camí al llarg de la història? Em penso i espero que sí. Però cal no oblidar que aquesta forma de raó emocional ha estat —si és que encara no continua essent— en l'àmbit dels fets, una forma de legitimació del sistema polític de l'empresa de la societat industrial per part de la raó moderna, davant

57. Giorgio RUFFOLO, *La grande impresa nella società moderna*, Einaudi, Torino, 1967, pàg. 85.
58. Angelo TASCA, *El nacimiento del fascismo, op. cit.*, pàg. 268.

del fracàs històrico-teòric de la raó automàtica i enfront de l'evident no positivitat immediata de la raó utòpica.

IV

Però si la raó automàtica s'ha revelat històricament com un mite, si la raó utòpica ens tramet a un altre horitzó però no al camí i a les seves ineludibles mediacions objectives exigides per l'anàlisi positiva, i si la raó emocional (en rigor, la no-raó) s'ha vist històricament que només era una accident de camí —un accident greu—: ¿què li resta, aleshores, a la societat d'avui per a racionalitzar —en definitiva, per a legitimar— els complexos fenòmens socials que, en penetrar en l'empresa «la racionalitzen alhora que la polititzen» en l'expressió, abans citada, de Touraine? Només una raó modesta, que, posat a afegir-li un adjectiu, jo qualificaria de raó raonable.

1

L'adjectiu potser no és molt afortunat, però apunta a un fenomen ben decisiu i clar del nostre temps, el de la raó weberiana, que es mesura pel seu grau d'acceptabilitat social, per l'índex de probabilitat de ser acceptada pels fets, fenomen que ens retorna als valors socials concrets d'una societat industrial concreta. Per a Weber, l'autoritat —si hom no acudeix a legitimacions morals, teològiques o filosòfiques que ens farien passar a altres anàlisis— és un determinat grau (alt) de probabilitat de ser obeït. I l'acceptabilitat es mesurarà, en conseqüència, tocant als fets, per graus (alts) de convenciment fàctic, és a dir, d'acceptació real en una situació donada, al marge de legitimacions no positives d'aquesta.

De fet, el sistema d'una societat industrial altament tecnològica com la nostra funciona així, i així el duem, si és que el duem i ell no ens duu a nosaltres, o simplement es duu ell mateix, al marge del fet que nosaltres hàgim d'anar en el sistema.

Vol dir això que aquesta dimensió fàctica de l'acceptació esgota el tema de la raó raonable? Per descomptat que no. Ja he dit que la raó raonable ens retorna al món dels valors d'una societat concreta. En el nostre cas, als valors de la societat industrial moderna, el paradigma de la qual és, ara per ara, l'occident opulent. Un occident fet d'eficàcia positiva i científica, és clar (i això li ve de lluny, del naixement mateix de l'*homo oeconomicus* del renaixement, el que aprengué la lògica en l'esquema econòmic, segons la frase de Schumpeter que vam apuntar), però fet també de determinats valors no subsumibles simplement en les categories del coneixement científic, tals com —ja sé que és una simplificació pedagògica— els de la llibertat (la tradició liberal), la justícia (les diverses tradicions socialistes) i l'humanisme (la tradició cristiana).

El que vull dir, doncs, en subratllar l'aspecte fàctic d'aquesta raó raonable, com a raó fonamentant, és només que assumeix els fets tal com li vénen donats, sense fondre'ls automàticament en la raó (la raó automàtica), i sense voler sotmetre'ls adequadament a l'ethos de la voluntat utòpica (la raó utòpica), però també sense caure en la temptació d'exaltar-los retòricament, disfressant-los amb l'emoció (la raó emocional). Però un cop assumida com una dada una certa lògica de les coses (la que s'inscriu en l'herència de racionalitat tècnico-econòmica que és a la base de l'economia moderna), el caràcter raonable de la raó de què ara parlo, com a raó fonamentant, consisteix justament en això: a portar la inspiració d'uns determinats valors civilitzadors (ètics, humanistes, etc... com vulgueu) a aquesta lògica ineludible de les coses per tal d'articular-los-hi raonablement, fundant-la d'una manera pràctica, civilitzada i concreta. Dit d'una manera tosca però significativa, és la renúncia al mètode del sillogisme (lògic, ètic o retòric) per a assumir la raonabilitat possible (fins i tot en el sentit de la «consciència possible» de Goldmann) del mètode històrico-racional dels signes dels temps. Signes dels temps que si han pogut penetrar en la teologia constituint-se en un lloc teològic,[59] igualment

59. *Cf.* Andrés TORNOS, *Los signos de los tiempos como lugar teológico,* Estudios eclesiásticos, 53 (1978) pàgs. 517-532.

poden penetrar en les ciències socials —i de fet ja hi han penetrat— constituint-se en el lloc concret de la raó possible (de la raó raonable), és a dir, en el lloc de la tensió i el compromís entre el que podríem anomenar —copiant Bloch fora del seu context— «el corrent fred», com a component analític de la comprensió lògica de les coses i «el corrent càlid», com a component utòpico-concret d'aquesta mateixa comprensió, el qual pot transcendir allò que ens és donat, amb la qual cosa encara no és una dada sinó una aspiració. De fet, el maig del 68, per exemple, —per adduir només un cas concret que va ser real únicament en la mesura en què va ser simbòlic— no va fer més que despertar, des de la seva radical pretensió d'humanitzar les relacions socials com a expressió simbòlica dels signes dels temps, una consciència concreta àmpliament estesa i directament articulable amb la lògica concreta de les coses entorn d'una paraula: participació. En aquell signe històric la imaginació va ser el símbol, i l'exigència de participació, la decantació concreta. Aquesta decantació històricament possible i concreta de commocions socials, històriques i interpellants (simbòliques), jo l'he anomenada aquí raó raonable.

2

¿Pot potser aquesta raó raonable, com a raó que funda el sistema polític en el qual es constitueixen els models d'empresa, ser reduïda a un esquema positiu a partir d'un determinat ordenament dels elements del sistema? Jo em penso que sí. En tot cas, jo l'he intentat, aquest ordenament, en un altre llibre meu, per tal de tornar a ordenar en una matriu les diverses idees possibles d'empresa, a partir de dos parells de conceptes, el d'integració/conflicte i el de participació/no-participació.[60] A partir d'aquella anàlisi d'ordenació positiva, em sembla que és possible fer aquesta altra que ara proposo, per tal d'aconseguir un perfil concret amb vista a la funció de legitimació racional d'aquesta raó fonamentant que he anomenat raó raonable.

60. Antoni MARZAL, *España hoy: la empresa como problema*, Edicusa, Madrid, 1977, pàgs. 183-189.

En efecte, en la comprensió de tot sistema d'empresa sempre s'encreuen, ordenades d'una manera o d'una altra, aquestes dues conceptualitzacions binàries que s'expressen de diferents maneres en la realitat de l'empresa. En aquesta apareixen sempre —recordo ara el llibre abans citat de Combe— «els dos components de tota societat: la cooperació i el conflicte», justament perquè l'empresa és «en el món modern, un dels llocs privilegiats del contacte i de l'enfrontament dels homes».[61] Les dades de base de l'empresa són, doncs, la integració i el conflicte, i llur formalització política la participació i la no-participació. L'ordenació encreuada d'aquests quatre elements per parells alternatius —alternatius només com a component dominant, no cal dir-ho, com en la formalització dels tipus ideals weberians— ens donaria una matriu d'aquest tipus.

	Integració	*Conflicte*
No-participació	1	2
Participació	3	4

Els diversos elements de la matriu combinen —repeteixo, sempre idealment, en sentit weberià— la integració amb la no-participació, cosa que suposa menysprear els elements residuals de participació i conflicte (element núm. 1); el conflicte amb la no-participació, amb elements residuals menyspreables, des del tipus ideal, d'integració i participació (element núm. 2); la integració amb la participació, amb elements residuals de no-participació de conflicte (element núm. 3); i, finalment, la participació amb el conflicte, amb elements residuals de no-participació i d'integració (element núm. 4).

Si ara intentem destacar d'aquesta ordenació el tipus de raó que hi batega, racionalitzant-la —legitimant, en resum, el sistema en el qual l'empresa es constitueix

61. Maurice COMBE, *L'alibi: vingt ans d'un comité central d'entreprise, op. cit.*, pàg. 13.

i expressa—, la matriu seria la següent, substituint els números dels elements amb els diferents tipus de raó que he analitzat.

	Integració	*Conflicte*
No-participació	Raó emocional	Raó automàtica
Participació	Raó utòpica	Raó raonable

La raó raonable és, doncs, la raó que assumeix la dada de fet de la conflictivitat com a dada dominant del sistema de l'empresa en una societat moderna com la nostra, però, en assumir-la en la participació com a ethos raonable, la racionalitza alhora que la polititza en un punt d'equilibri només dinàmicament estable, sempre criticable, no cal dir-ho, però també sempre recomponible, en definitiva susceptible de tornar a ser acceptat socialment, de restar en un grau d'acceptabilitat social raonable. Descartat, per ilusori, l'automatisme de la raó unívoca; immediatament inaccessible, per ser essencialment i descarnadament inconcret, l'ethos moral de la raó utòpica; indesitjable, per arracional, la lògica purament retòrica de la raó emocional, l'única cosa que ens resta és una modesta raó que assumeix la lògica dels fets sense deixar per això de proposar-se articular-los —ordenar-los— permanentment i recurrentment amb els valors de les aspiracions humanes d'una societat concreta. Això és el que jo anomeno en aquest llibre la raó raonable.

3

La raó raonable és, doncs, un compromís, sempre recurrent i sempre qüestionable, entre la lògica rigorosa de les coses i els valors concrets que s'atorga ella mateixa la societat industrial moderna, entre l'automatisme de la racionalitat tècnico-econòmica abstracta i el voluntarisme de la racionalitat utòpica concreta, entre l'ordenació autoregulada i positiva dels fets i l'et-

hos humà que en treu noves possibilitats i nous projectes.

En el fons és un problema de mediacions. Entre el tot i el no-res, entre el tot de les exigències radicals, que mai no es poden positivar en elles mateixes —immediatament— de la raó utòpica, i el no-res —el no cal fer res— el no-res de la dimissió davant el mecanisme cec —o invisible, tant se val— de la raó automàtica, o el no-res de la submissió disfressada d'emoció arracional, en l'adhesió passiva que la raó emocional implica, hi ha un ampli i ample camp de mediacions que cal dur a terme per tal de poder trobar les exigències i els valors de la raó ètica concreta en la lògica rigorosa de les coses, però sense caure en l'evasió de legitimar-les només fugint-ne emocionalment o adoptant l'estoicisme pur que només hi planta cara. Ara bé, el camp d'aquestes necessàries i recurrents mediacions és el camp de la raó raonable, el camp del compromís per quelcom entre el tot i el no-res, el camp de l'afirmació concreta davant d'un silenci en què el tot i el no-res coincideixen.

En definitiva, el caràcter raonable d'aquest tipus de raó fonamentant es produeix pel fet d'aspirar aconseguir, en aquesta sèrie de mediacions de què parlo, un punt d'equilibri acceptable entre aquests elements desiguals que s'encreuen, es penetren i s'enfronten —i en dir això torno a les primeres reflexions que he fet en aquest darrer apartat. Aquesta acceptabilitat, doncs, no és un pur joc de forces en brut, sinó un joc raonable de valors i coses. És una raonabilitat, en suma, mitjancera entre les diferents raons, i que per això exigeix, a fi de concretar-se com a mediació, una seqüència temàtica concreta on exercir-se. La qual cosa em condueix a una nova anàlisi de la raó raonable des d'un angle nou, el de la tematització seqüencial on apareix.

CAPÍTOL 2on.
LA TEMATITZACIÓ DE LA RAÓ RAONABLE

Si la raó raonable és el lloc del compromís i de les mediacions entre valors i coses per tal de poder penetrar parcelles de la realitat inserint-hi aquells, és clar que els temes d'aquesta raó no apareixeran per obra i gràcia d'una pura deducció lògico-formal de principis axiomàtics (per obra i gràcia del silllogisme, per entendre'ns), sinó per una aproximació de caràcter predominantment històric, o potser millor històrico-cultural.

El problema, aleshores, d'alguna manera va a parar a fixar concretament els llocs històrics possibles on nien en realitat els valors com a vida embrionària, en la matriu de la lògica instrumental de les coses, per tal que puguin sortir a la llum parcelles viables de realitat raonable, en comptes de presentar-se fenòmens de rebuig o d'inviabilitat de processos de vida.

Aquesta recerca de la instal·lació dels valors en les coses, que és el que escau a la raó raonable, es podria fer, a criteri meu, en la recerca d'allò que la teologia francesa va anomenar —i de la teologia francesa ho va agafar després Joan XXIII i el Vaticà II— els signes dels temps.

En el capítol anterior ja vaig fer una referència explícita a aquesta qüestió, referint-me en una nota a un article d'Andrés Tornos[1] que analitza «els signes dels temps com a lloc teològic» actual, atès «el gir antropològic de la teologia moderna».[2] Fent una traducció

1. *Cf. supra*, capítol 1er., nota 59.
2. Andrés TORNOS, *Los signos de los tiempos como lugar teológico, op. cit.*, pàg. 526.

laica de la seva tesi, es podria dir aquí —pel que fa a l'anàlisi que ara m'interessa de la tematització de la raó raonable— que els signes dels temps també són el lloc on nien els valors en la lògica instrumental de les coses. El fet de niar-hi fa possible i no abstracta la raó raonable, precisament perquè també en les ciències socials s'ha esdevingut un gir antropològic a partir de la raó automàtica cientista predominant en el pensament social del XIX. Tal traducció laica és, d'altra banda, una traducció coherent amb la mateixa traducció neutra —no teològica— de Tornos, que creu que és insostenible una sacralització monopolística del terme «perquè l'ús comú ha fet que s'anomenessin signes dels temps els purs fets socials ostensibles, i l'ús comú —afegeix Tornos— és gairebé invencible en les qüestions de llenguatge».[3]

Si, doncs, els signes dels temps són fets socials ostensibles que provoquen estimacions socials agudes d'una època, consciències i capteniments col·lectius d'un temps determinat —alhora que aquells també són provocats per aquests—, hom pot dir que la sèrie de mediacions culturals pròpies de la raó raonable coincideix amb la seqüència de temes interpel·lants que *hic et nunc* configuren el perfil concret del problema modern de l'empresa. Aquesta seqüència de temes són els que exposaré en aquest capítol.

I

Un primer tema nou i interpel·lant —una primera mediació, el primer lloc on nia la consciència política moderna en la matriu de la lògica de les coses—, és el tema de la relació que defineix l'empresa en relació amb la societat.

En efecte, si l'herència paleoliberal de l'empresa es va expressar en termes teòrics de raó automàtica, és a dir, per la seva anul·lació com a entitat en si, pel fet de dissoldre's com a realitat rellevant en la regulació

3. *Ibidem*, pàg. 527.

automàtica del mecanisme econòmic del mercat, en canvi en termes pràctics (de discurs legitimador dels «mores»), l'empresa s'expressa contràriament per la seva identificació amb la figura privada de l'empresari, pel fet de dissoldre-s'hi. L'empresa-empresari de l'herència liberal significa precisament això: l'afirmació d'un assumpte purament privat que res no té a veure amb la resta de la societat.

Ara bé, modernament aquesta és una cosa que, des de fa molt temps i al marge d'una mena d'inèrcia social de la teoria, s'ha revelat com a absolutament insostenible. El naixement històric de la idea d'empresa en si —*Unternehmen an sich,* en la terminologia de Rathenau allà pels anys vint— significa el que segueix: una operació tocològica consistent a tallar el cordó umbilical que unia l'empresa amb l'empresari, per tal que aquella comencés a viure pel seu compte, socialitzantse en el conjunt complex de relacions socials que articulen la societat com a realitat global. Una socialització, d'altra banda, que ja havia prefigurat Marx, bé que només en forma de contradicció, a partir de la seva anàlisi del mode de producció capitalista «organitzat, per una banda, sobre la base d'unes relacions de propietat de caràcter privat, mentre que, d'altra banda, els seus processos de producció impliquen relacions socials de caràcter cooperatiu».[4]

Ara bé, si de fet —històricament parlant— aquesta socialització necessària de l'empresa ha arribat a expressar-se a través d'una transformació radical de la propietat mitjançant el canvi de titularitat d'aquesta, que ha passat de les mans privades a les públiques (ja en parlaré en un altre capítol), la veritat és que aquesta solució de socialització —en cas que ho hagi estat realment—, allò que de fet significa és una expressió concreta més d'un fet social, molt més ostensible i significatiu que qualsevol de les seves formes concretes, el de la socialització en si de l'empresa com a «signe dels temps».

Un fenomen percebut agudament entorn de la Primera Guerra Mundial. «Estem en vigílies de profunds

4. William J. Barber, *A history of economic thought,* Penguin Books Ltd., Harmindesworth, Middlesex, 1977, pàg. 128.

trastorns —escrivia el 1917 Rathenau— en l'*estructura* i l'*esperit* de la nostra economia (...) Revolució mundial més que no pas esdeveniment polític, la guerra, en uns quants mesos, ha enrunat l'edifici de l'ordre econòmic i social europeu més que no haurien fet molts anys de pau». «Però —continua Rathenau— d'aquestes runes no naixerà cap regne del comunisme social, ni cap nou regne del lliure joc de les forces econòmiques. Tampoc el futur de l'empresa no significarà reforçar la concepció econòmico-privada, sinó essencialment la inserció conscient de l'economia en la col·lectivitat, la integració en l'esperit de la responsabilitat col·lectiva.»[5]

Ara bé, és important subratllar ja aquí que aquesta inserció, de què parla Rathenau, de l'economia en la col·lectivitat, no apunta, quan l'analitzem, a un deure-ésser abstracte sinó a un ésser nou i complex de les coses, a un canvi real induït per fenòmens fàctics reals, com la guerra, que es revelen així com a portadors objectius de canvis en els valors concrets d'una societat donada, com a realitats objectives que vehiculen nous signes dels temps. El canvi de la naturalesa real de l'empresa no és, doncs, més que una expressió privilegiada d'aquest canvi valoratiu concret que va socialitzant cada cop més allò que era originàriament privat. En termes ajustats als fets, «la gran empresa ja no és avui —escriu Rathenau— només una organització d'interessos de dret privat» que únicament tingui a veure amb l'esfera privada d'interessos del titular o dels titulars de la propietat d'aquella, sinó que «més aviat és, com a fenomen singular o com a fenomen plural gradualment més complex, un factor de l'economia nacional pertanyent a la comunitat». Com a factor de la col·lectivitat és, indubtablement, encara —en l'anàlisi de Rathenau i en els fets— un factor ambigu, a cavall entre el seu passat històric i el seu futur ja embrionari, entre «els trets originaris de dret privat que encara conserva de la pura empresa lucrativa» i «la nova raó de ser» que objectivament «s'ha donat», en la mesura en què, també objectivament, «s'ha posat, ja des de fa molt temps i cada cop més, al servei dels

5. W. RATHENAU, *Von kommenden Dingen*, Berlin, 1917, pàg. 947.

interessos públics. El perfeccionament de l'empresa en sentit econòmico-social —conclou Rathenau— és possible; i en canvi és impensable una involució en sentit de vincular-se exclusivament a l'economia privada o un fraccionament en petites parcelles privades».[6]

El sentit de les afirmacions de Rathenau pot ser discutit pel que fa al seu abast concret.[7] L'anàlisi posterior ja ho ha fet així, desplaçant la localització del fenomen de socialització de l'empresa, successivament i dialècticament, des de «la predicació de la Lliure Empresa» fins a «la predicació de l'Evangeli de la responsabilitat social»[8] i a l'inrevés, perquè «fins i tot tenint en compte plenament els progressos socials del segle, el treball econòmic dels mànagers és prou difícil com per absorbir cervells de primera categoria en una economia tecnològicament mudable, generalment inestable i notablement competitiva».[9] El que en canvi no sembla discutible, sinó una dada universalment acceptada, fins i tot en la diversitat dels seus matisos interpretatius, és la connexió real, l'articulació complexa i ja irreversible de l'empresa amb la societat, com a fet social ostensible des del qual és possible aconseguir que allò que és polític i valoratiu es vinculi a la lògica de les coses, tal com avui ho percep la consciència moderna i tal com ho expliquen avui, per dir-ho amb la meva terminologia inicial, «els signes dels temps».

Aquesta connexió que articula l'empresa amb la societat s'expressa, no cal dir-ho, en el pla dels interessos, que és el pla decididament subratllat per l'anàlisi de Rathenau. Ja no és possible de sostenir el mite de

6. W. RATHENAU, *La realtà della società per azioni: Riflessioni suggerite dalla esperienza degli affari.* En «Rivista della società», 1960, pàg. 935.

7. Sobre la figura de Rathenau i sobre el seu pensament (el d'ell i el que podríem anomenar de la seva escola, *cf.* Giorgio RUFFOLO, *La grande impresa nella società moderna, op. cit.*, pàgs. 82-85.

8. E. F. CHEIT, *Why managers cultivate social responsability, Readings in management* (obra dirigida per E. Dale), Mc Graw-Hite, New York, 1963, pàg. 166.

9. E. W. ROSTOW, *To whom and for what end is corporate management responsible? The corporation in modern society* (obra dirigida per E. Manson), Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1960, pàg. 69.

la raó automàtica liberal, segons la qual els interessos de la societat es regulen automàticament —s'autoregulen— gràcies a l'harmonia preestablerta per la mà invisible del mercat smithià o bé —i equival al mateix, un cop desapareguda la coincidència automàtica entre empresa-empresari i societat-mercat—, allò que ara s'imposa com una evidència és coordinar administrativament els interessos de l'empresa amb els interessos de la societat global. I això darrer ja no és possible fer-ho sense llevar a l'empresa al seu primer sabor d'origen de naturalesa exclusivament privada, mitjançant una mena d'operació que la impregni en els interessos de la societat.

I això significa també —a un nivell diferent del dels interessos, per a entrar en el dels poders— la necessitat d'organitzar —de coordinar administrativament i en el si mateix de l'empresa— la interacció dels poders «privats» —parcials— de l'empresa i els poders «públics» globals de la societat. Perquè també aquí el model paleoliberal d'una economia que s'esgota en relacions contractuals de canvi sense barrejar-hi cap mena de relacions administratives de poder, se'ns ha revelat com un altre vell mite. Avui la realitat se'ns manifesta com exactament al revés d'aquesta trama. «Per a l'economista —ha escrit Galbraith— allò que el model competitiu li imposava era una solució al problema de l'eficàcia (...) En canvi, per a l'home de negocis i per al filòsof polític, el recurs al model competitiu era la seva solució al problema del poder (...) Realment, per a la majoria dels americans, la competència lliure ha estat, durant molt de temps, un concepte polític més que no pas un concepte econòmic».[10] Cosa que equival a reconèixer que els poders socials i els poders de l'empresa s'interaccionen tant en el si d'aquesta com en el de la societat. Una interacció que no sols comporta que la societat embolqui l'empresa i doncs que aquesta s'hagi de reeorientar teleològicament, sinó que fins i tot aquella la penetri, reconfigurant-la com a subjecte i instància de poders socials.

10. John Kenneth GALBRAITH, *American capitalism: the concept of counterveiling power*, Houhton Mifflin, Boston, 1956 (2.ª edició), pàg. 24.

Quina serà aquesta altra forma concreta de l'ésser social de l'empresa, que deixarà de fer-la privada en el sentit paleoliberal del terme, socialitzant-la —no necessàriament en sentit marxià— sense buidar-la tanmateix del seu dinamisme primitiu, és un altre problema més complex, molt més complex, en tot cas, que no sembla haver pogut percebre l'anàlisi clàssica de les nacionalitzacions.[11] Però en aquest moment de la meva anàlisi, allò que m'interessa és solament la configuració del fet en brut de la socialització de l'empresa, al marge de les maneres concretes de fer-la, de les quals ja parlaré a la segona part del meu llibre. I el fet en brut, el fet social cridaner i socialment significatiu és que avui l'empresa, a desgrat del seu origen rigorosament privat, és ja irreversiblement un assumpte de la societat sencera, que objectivament concerneix tots els qui s'hi troben implicats, per una mena de desbordament de les arcaiques fronteres jurídico-mercantils que pretengueren irrealment tancar l'empresa en ella mateixa. La qual cosa significa, en definitiva, que el problema de l'empresa es revela, també temàticament, com una estructura social de poder, expressiva d'un nou signe dels temps i expressada en aquest. Un nou punt, doncs, de la tematització de la raó raonable, que analitzaré a l'apartat següent.

II

I és que, en efecte, avui és impossible comprendre el fenomen modern de l'empresa al marge de l'estructura de poder en la qual s'ha decantat històricament la il·lusió igualitària i contractual del mercat. «En tot mode de producció combinat», havia ja anunciat Marx fa un segle llarg, «la conjunció i la unitat del procés s'expressen necessàriament en una voluntat que mana».[12] Què vol dir això en la sistemàtica del pensament

11. *Cf.* Antonio MARZAL, *Las nacionalidades a debate y a prueba*, Mensajero, Bilbao, 1980.

12. Karl MARX, *Das Kapital*, III, 1, 23. Cito l'edició alemanya de la Verlag Ullstein, Frankfurt am Mein-Berlin-Wien, 1971, pàg. 362.

marxià, és una cosa que reclama una anàlisi una mica més detallada i per a la qual em remeto a un altre llibre meu.[13] Però per a allò que m'interessa aquí, a l'hora de fixar «la tematització de la raó raonable», en tinc prou simplement apuntant que, en una línia diferent de la vuitcentista —que, d'altra banda, continua essent clàssica del marxisme «ortodox»—, Marx es va anticipar molt al seu temps, prefigurant una anàlisi de l'economia moderna —de tot «mode de producció combinat», tant capitalista com socialista— en termes de relacions administratives de comandament —de «voluntat que mana», per recollir la citació més amunt apuntada. Així ho entengué Marx, en comptes d'acudir a les clàssiques relacions contractuals de canvi, comunes a tot el pensament del XIX, i amb prou feines reconfigurades per l'anàlisi marxista clàssica que tot just alludeix a la disfuncionalitat anticontractual de la propietat, com a clau de la plus-vàlua, en les relacions de mercat.[14]

Amb això no pretenc —ja es veu— desqualificar l'anàlisi axial marxista entorn del tema de la propietat. L'única cosa que vull dir és que l'anàlisi —sens dubte secundària en la sistemàtica marxiana, però tot i així rellevant— de les relacions de comandament en l'empresa a través de la funció «de direcció i control» (*Oberaufsicht und Leitung*), revela, amb un sentit avançat de modernitat que sorprèn, el tema de l'empresa com a estructura de poder, bé que després resti subsumida en el tema clau de la propietat, per a menyscapte del marxisme posterior i amb justificat escàndol ahir d'un Bakunin, per exemple,[15] i avui de les anàlisis funcional i política modernes.

Des d'aquesta posició hermenèutica precisa, el que vull dir és únicament que el «missatge» de Marx es re-

13. Antonio MARZAL, *España hoy: la empresa como problema*, Edicusa, Madrid, 1977, pàgs. 125-144.

14. Karl MARX, *Lohn, Preis, Profit*. «Però el nostre home és un treballador assalariat (...), amb això arribem al punt clau.» Faig servir l'edició dels MEW, presa de l'obra citada de la Fischer, Marx-Engels Studienausgabe, II, Politische Oekonomie, pàgs. 167-215. La frase citada és de la pàg. 195.

15. *Cf. supra*, capítol 1er., II.

sumeix en la seva afirmació que «l'ànima del nostre sistema industrial no la formen els capitalistes industrials, sinó els mànagers industrials».[16] I és que en un procés històric com el que defineix la societat industrial en l'anàlisi marxiana, allò que «desapareix (és) el capitalista com a persona supèrflua en el procés de producció» i «allò que resta ja és el funcionari».[17] Un funcionari tan necessari per a l'empresa com ho és per a una orquestra la persona del director, per fer servir una expressiva comparació del mateix Marx.[18]

Per a una anàlisi de l'empresa com la que ara estic fent, no té gens d'importància la manera històrica com Marx veu aquest procés fàctic i encara menys les seves conseqüències en el sentit de canvi de sistema. L'única cosa que m'interessa aquí és subratllar que ja en una anàlisi del XIX, i a desgrat dels pressupostos teòrics de la Il·lustració, comuns al pensament liberal i al marxià —els d'una contractualitat que revela una harmonia preestablerta (la del mercat smithià o la de la dinàmica històrico-social d'«El Manifest», tant se val)—, la idea, avui essencial en la comprensió de l'empresa, d'una *interacció* i per això d'una coordinació, que revelen un altre tipus de relacions *no contractuals* sinó *administratives,* es va anar obrint pas tant aviat com l'anàlisi va haver d'enfrontar-se amb l'empresa des de la perspectiva particularitzada del seu funcionament.

De fet, aquest tipus d'anàlisi que veu en l'empresa primer que res una estructura de poder del mànager és una dada essencial per a totes les anàlisis de l'empresa del XX, que decididament ja tornen de les concepcions intercontractuals dominants del XIX.

Sortit amb prou feines de la gran crisi del 29, un llibre, provocatiu en aquell moment, de Berle i de Means[19] va posar en evidència —i possiblement amb una pretesa perspectiva d'obscura amenaça— el fenomen nou d'un poder del mànager de naturalesa directorial i administrativa, un poder en si, al marge de les

16. Karl MARX, *Das Kapital,* III, 1, 23, *op. cit.,* pàg. 365.
17. Karl MARX, *Das Kapital,* III, 1, 23, *op. cit.,* pàg. 366.
18. Karl MARX, *Das Kapital,* III, 1, 23, *op. cit.,* pàg. 365.
19. A. A. BERLE and G. G. MEANS, *The modern corporation and private property,* New York, 1932.

fonts clàssiques dels poders teòricament contractuals del XIX. «La concentració del *poder* econòmic al marge de la propietat» van escriure aleshores Berle i Means, «ha creat vastos *imperis* econòmics, subjectes a una nova forma d'*absolutisme* i ha relegat els "propietaris" a la posició de proveïdors dels mitjans que fan possible l'exercici dels *seus poders* als nous *dèspotes*.»[20] Per a l'anàlisi que Berle i Means fan de la societat americana, el somni liberal de la iniciativa individual és un mite absolut. La realitat és que aquesta iniciativa pertany només a uns pocs «autòcrates de l'economia», a una «dotzena de persones que detenen els poders d'un control efectiu. Tanmateix —continuen Berle i Means— per a les dotzenes i centenars de milers de *treballadors* i *propietaris* que formen part de cada empresa particular, certament no és possible parlar d'iniciativa individual».[21]

Amb això l'espai pla del mercat, autoregulador de les relacions socials, resulta decididament substituït per la piràmide jeràrquica d'un esquema, obertament i conscientment organitzador. El poder —bo o dolent, això ja és una altra cosa— es troba ineludiblement unit al fenomen necessari de l'organització. Aquesta, en la mesura que autoritza l'establiment de diferents posicions en l'empresa, segrega naturalment poders que fan relativament insignificants —obertament insignificants en l'anàlisi de Berle i Means— els poders nascuts de la propietat, que són els que el marxisme denuncia clàssicament.

Hom podrà acceptar o no la tesi radical de Berle i Means. Allò que, en canvi, no pot deixar d'acceptar-se és que la naturalesa indiscutiblement administrativa del fenomen de l'empresa moderna crea un espai que necessàriament és ocupat per un tipus específic de poder, el poder del manager, amb el qual es constitueix, com a estructura, l'empresa. Les anàlisis modernes coincideixen a entendre-ho així. Anàlisis americanes, que van des de «la revolució dels managers» de

20. A. A. Berle and G. G. Means, *The modern corporation...*, *op. cit*, pàg. 117. Els subratllats són meus.
21. *Ibidem*. Els subratllats són meus.

Burham,[22] fins al modern burocratisme —que no coincideix amb l'anàlisi weberiana— «del nou estat industrial» de Galbraith.[23] Anàlisis franceses, que van des de «la reforma de l'empresa» del tipus «ENA» de Bloch-Lainé,[24] fins a la sociologia «política» de l'empresa, de Touraine.[25] Fins i tot anàlisis morals, que comencen amb la necessitat de moderar associativament la naturalesa «contractualista» de la relació de treball d'un Pius XI[26] i acaben amb l'elevació a «signe dels temps» de l'exigència obrera de participació, d'un Joan XXIII.[27]

La llista podria ser interminable. Però el resultat és el mateix. L'empresa moderna, si és que l'hem d'entendre, l'hem de mirar a través del prisma de la categoria d'un poder complex i exigent, necessari i, d'alguna manera, autoinduït, el poder del manager que segrega necessàriament la diversitat d'«instal·lacions» que tota organització comporta. Sense aquest angle de mira de l'anàlisi, l'empresa i qualsevol intent de comprendre-la serien una pura entelèquia, on no podria niar més raó que l'abstracta. En aquest sentit, la comprensió de l'empresa com a estructura de poder del manager és un signe dels temps, en la mesura en què dóna a conèixer un dels llocs —*topos*— necessaris perquè sigui possible una instal·lació real, en la matriu de la lògica de les coses, dels valors morals i polítics de la raó raonable. La seqüència temàtica de la raó raonable de què m'ocupo en aquest capítol passa, doncs, per la delimitació d'aquest *topos*.

III

El que acabo de dir significa, en definitiva, que el perfil real del problema no es pot esgotar en l'afir-

22. BURNHAM, *The managerial revolution*, Day, New York, 1941.
23. J. K. GALBRAITH, *The new industrial state*, *op. cit.*
24. François BLOCH-LAINÉ, *Pour une réforme de l'entreprise*, Seuil, Paris, 1967.
25. A. TOURAINE, *Racionalidad y política en la empresa*, *op. cit.*
26. Pius XI, «Quadragesimo anno».
27. Joan XXIII, «Mater et Magistra».

mació de l'empresa com a estructura de poder (que només és així un pressupost necessari, però previ, de l'anàlisi), sinó que ha d'aspirar a la possibilitat d'afirmar la legitimitat del dit poder, de descobrir els complexos mecanismes de legitimació (en suma, de racionalització) *hi et nunc* de la seva estructura fàctica, en la qual l'anàlisi moderna posa la constitució i la configuració de l'empresa com a fet social rellevant. Poder i legitimitat són, doncs, alguna cosa així com les dues cares —l'anvers i el revers— d'una mateixa realitat, per a la tematització de la raó raonable.

1

Amb això, el que faig és tornar al primer apartat d'aquest capítol, per tal d'eixamplar-lo des de la nova perspectiva del segon apartat. I és que, en definitiva, si, com ha analitzat agudament Touraine, «s'entén per societat industrial tota societat que defineix el seu sistema institucional com la formació del control social del desenrotllament econòmic»,[28] és evident que «el principi de legitimitat sobre el qual descansen les decisions socials no es pot definir al marge de la relació que uneix la producció i la seva utilització social», fins i tot encara que no sigui veritat que «el conjunt de la vida social pugui ser reduït a aquesta relació dialèctica del desenrotllament i la democràcia».[29] És a dir, cada vegada més —i paral·lelament al procés simultani de racionalització i polititzacio de l'empresa, a que tantes vegades m'he referit de la mà de Touraine—, l'empresa de la societat industrial moderna no s'ha de definir per funcions en si i prou, sinó pel fet —que «es pot considerar que pertany a la lògica del sistema»— que «els dirigents, els assalariats i l'Estat» (que ja no podem continuar pensant com «una esfera particular, separada de la societat civil») són actors completament autònoms, tanmateix, però, lliurats a unes orientacions d'acció que es relacionen entre elles en un sistema d'ac-

28. A. TOURAINE, *La sociedad post-industrial*, Ariel, Barcelona, 1969, pàg. 155.
29. *Ibidem.*

ció no pas cada cop més unificat, sinó cada cop més integrat».[30]

La paraula integració potser no vindrà de gust a determinats tipus d'anàlisis que prenen com a punt de partida la ideologia. Però a més a més del seu valor real el que aquí significa té un sentit molt concret. El procés modern d'institucionalització de l'empresa, com a fruit d'una sèrie de mediacions successives i complexes que han transformat —racionalitzat i polititzat— la relació directa capital-treball de la primitiva industrialització, no és donat per l'anàlisi «del conjunt de la producció i del seu sistema intern de relacions socials», sinó per «la contradictòria visió sobre els valors socials que tenen els diversos grups».[31] «Així, doncs, —continua Touraine— convé situar-se en el punt de vista dels actors i definir per a cadascun d'ells els tres elements fonamentals d'un sistema d'acció, a saber: un principi de defensa o d'identitat, un principi d'oposició i un principi de totalitat.»[32] Principi de totalitat que no és pas fixat per una racionalitat en si —que «no és una referència explícita a valors socials»— sinó per una racionalitat relativa «a través de la contradicció entre la defensa d'interessos privats i l'oposició a d'altres interessos privats», conflicte en el qual «indirectament» són copsats aquells valors.[33] És a dir, el principi de la totalitat no és altra cosa que «la definició del camp en què es desenrotlla el conflicte». Un camp sense «unitat pròpia» ni «organitzat sobre valors i normes», sinó tan sols acotat «pels "projectes" dels actors (que) es troben, els uns respecte als altres, en reciprocitat de perspectives, cosa que imposa un esforç per a definir l'estructura d'un camp d'acció i alhora el reconeixement de les negociacions a través de les quals uns projectes s'ajusten a d'altres».[34] Un espai autònom, en definitiva, que, acotat en les primitives fronteres de l'empresa en si o desbordat pel sistema social més ampli on aquesta s'inscriu i al qual

30. *Ibidem,* pàgs. 164-165.
31. *Ibidem,* pàg. 149.
32. *Ibidem.*
33. *Ibidem,* pàgs. 149-150.
34. *Ibidem,* pàg. 150.

aquesta ha donat vida amb el seu propi dinamisme, és a fi de comptes definit per un sistema d'interacció de poders i d'interessos en el qual «cadascun dels adversaris s'identifica utòpicament amb l'interès general i s'oposa ideològicament al camp advers».[35]

2. —

¿És possible trobar en aquest sistema d'interacció, prèviament acotat com a espai polític de poder, el principi de legitimitat que el racionalitzi, inserint-lo en un sistema de valors?

En tot cas, l'anàlisi teòrica creu que cal buscar-lo. I de fet, això és el que intenta la consciència moderna de la societat industrial, quan, entre els fets que el configuren, busca la seva pròpia identitat perduda.

El primer esforç històric d'aquesta recerca s'ha dut a terme a través del tema de la propietat. Històricament parlant, aquest intent va significar la negació de tota possible legitimitat de qualsevol poder econòmic privat i l'automàtica i conseqüent legitimació de tot poder econòmic que tingués un caràcter públic. Amb això es pensava que el necessari poder del manager —recordeu la segona anàlisi marxiana a la qual m'he referit en l'apartat II d'aquest capítol— esdevindria, finalment, un poder legítim.

Tanmateix és possible qüestionar l'exactitud analítica d'aquesta construcció conceptual i fins i tot de la mateixa recerca. De fet, ha estat la realitat històrica la que ha desmentit amb l'experiència la veritat d'aquesta reconstrucció de la legitimitat del poder a través de la propietat pública, una cosa a la qual tornaré més endavant i en un context més precís, en la segona part del meu llibre. Per ara en tinc prou amb apuntar aquí el suggeriment d'un Nell-Breuning sobre si el marxisme, després de tantes solemnes afirmacions hegelianes sobre la superació de la propietat i la seva «total anihilació»,[36] no ha acabat emportant-se'n i assu-

35. *Ibidem*, pàg. 169.
36. *Cf.* Karl MARX, *Manuscritos: economía y filosofía*, Alianza Editorial, Madrid, 1969, pàg. 101.

mint, inconscientment però plenament, el concepte liberal de la propietat com a base del poder. «La qüestió de la propietat, o més ben dit, la qüestió dels propietaris —es pregunta Nell-Breuning— ¿és realment tan central, tan fonamental com va creure el moviment obrer del segle XIX? *¿No va ser més aviat una convicció que va agafar de la burgesia victoriosa del 1789?»* [37] La pregunta pot resultar escandalosa des de certs hàbits ideològics. Tanmateix no és impertinent, si hom vol *entendre* les coses, abans de *transformar-les,* o per a *transformar-les.* Mentre no s'arribi a distingir —així a nivell pràctic com a nivell teòric—, la propietat en si, la propietat com a dret real que obre l'accés (si voleu, discutible) a certs gaudis de la tradició romanoliberal de la propietat, que hi veu la font i la legitimació d'un poder econòmic que permet una relació de domini sobre les persones d'una col·lectivitat, ni ens serà possible comprendre racionalment i amb coherència els problemes decisius de l'empresa tal com realment es plantegen, ni haurem sortit de l'òrbita cultural liberal que considera natural i lògica l'extensió de la dominació de les coses al poder de decidir sobre les persones. Però la legitimació de la propietat pel seu caràcter públic no supera, sinó que assumeix el pecat original de la pretesa legitimació analítica del poder a través de la propietat.

No cal pas acudir a les anàlisis històriques de l'anarquisme per a evidenciar la legitimitat d'aquesta crítica. La mateixa tradició marxista —entusiasta o decebuda, la d'un Trotsky, per exemple, o la d'un Djilas—[38] ha subratllat amb vigor analític i passió crítica la carència d'una anàlisi lògicament dinàmica (en termes de poder), quan s'utilitza exclusivament el motlle estàtic de la titularitat de la propietat. La probabilitat d'una «nova classe, que obté *el seu poder, els seus*

37. Oskar von NELL-BREUNING, *La constitución de la empresa; sobre la cogestión,* Hispano Europea, Barcelona, 1974, pàg. 4. El subratllat és meu.

38. Leon TROSTSKY, *La révolution Trahie,* Éditions de Minuit, Paris, 1963 (l'edició original és de 1936).

Milovan DJILAS, *La nuova classe,* Il mulino, Bologna, 1957.

Milovan DJILAS, *La sociedad imperfecta,* Ariel, Barcelona, 1970.

privilegis, la seva força ideològica i els seus hàbits d'una forma particular de *propietat, la collectiva»* —per expressar-me amb paraules de Djilas—[39] o la previsibilitat de la figura del «fill d'un *personatge influent,* habituat a procedir amb la idea que *l'Estat sóc jo»* —per expressar-me amb paraules de Trotsky—[40] posen en evidència la inanitat de l'intent històrico-analític consistent a voler reduir al tema de la propietat el tema de la legitimitat del poder. Djilas diria que la retòrica de les anàlisis, tan repetida, no pot impedir que hom vegi com es recomponen incessantment en l'àmbit dels fets, aquells «estrats socials de privilegi» que en termes marxistes cal qualificar de «classe».[41]

3

Però no cal —ni seria útil— recórrer incessantment al testimoni autocrític de la pròpia teoria per a tematitzar el problema de la legitimitat del poder, com a tema de la raó raonable, de què ara m'ocupo.

Em sembla més aviat que el camí analític que caldria seguir, seria l'invers. La feblesa estructural de les legitimacions que s'han buscat al poder per part de la propietat —pública o privada, tant se val—, radica precisament en el fet de suposar la possibilitat d'una racionalitat automàtica i unívoca segons un model abstracte, oblidant aleshores els aspectes essencials del seu funcionament posats en evidència pels fets, i als quals prova de donar una resposta la raó raonable. Continuar, doncs, per aquell camí, equivaldria a retrocedir en el discurs per a tornar a discutir el tema de la raó fonamentant de què vaig parlar en el capítol primer.

Amb més motiu tenint en compte que l'anàlisi moderna de les ciències socials ha posat en evidència no solament el caràcter administratiu i ineludiblement or-

39. Milovan DJILAS, *La nuova classe, op. cit.,* pàg. 53. El subratllat és meu.
40. Leon TROTSKY, *La révolution trahie, op. cit.,* pàg. 160. El subratllat és meu.
41. Milovan DJILAS, *La sociedad imperfecta, op. cit.,* pàg. 10.

ganitzant de l'empresa —la qual cosa ja descarta les legitimacions que es configuren des de fora d'aquest caràcter concret de la seva realitat, com fa la mera propietat— sinó que a més a més i sobretot, s'ha atorgat ella mateixa la feina d'impedir que l'anàlisi «s'esllavissi del regne del coneixement positiu al de la mitologia» per usar una frase expressiva d'Aron.[42] «Si no vigilem —ha escrit Aron— els conceptes de la ciència es convertiran en personatges de la mitologia. Basta que confonguem els nostres esquemes amb la realitat.»[43]

S'imposa, doncs, contrastar incessantment els nostres esquemes amb la realitat per tal d'acomodar permanentment aquells a aquesta, i qüestionar-los constantment per tal d'explicar la realitat en comptes de mitologitzar-la. Tant més que la realitat del funcionament de l'empresa no solament no pot prescindir, com acabo de dir, del caràcter organitzant i administratiu i de la necessitat de legitimar-se des de la seva real i concreta estructuració en relacions administratives de comandament que es generen en l'àmbit dels fets (és a dir, en el de la diversitat de situacions naturalment jeràrquiques), sinó que aquest model organitzant de funcionament ja no es pot sotmetre, sense més indagacions, a la lògica total del model burocràtic weberià. «Crozier ha expressat en termes molt precisos aquesta concepció —escriu Touraine— quan subratlla que com *més moderna* sigui una organització, més *zones d'incertesa* comporta; zones que els diversos actors s'esforcen a controlar, per tal de reforçar llur influència en l'organització.»[44] «Aquestes anàlisis —continua Touraine— tenen una considerable importància i deixen gairebé sense interès les discussions sobre el *model burocràtic* definit per Weber i que cal considerar com una *forma arcaica d'organització.*»[45]

Així, doncs, si l'autoritat és el poder legitimat, i en

42. Raymond Aron, *Introducción a «El político y el científico»* de Max Weber. Alianza, Barcelona, 1972, pàg. 31.
43. *Ibidem,* pàg. 32.
44. A. TOURAINE, *La sociedad post-industrial, op. cit.,* pàg. 174. El subratllat és meu.
45. *Ibidem.* El subratllat és meu.

la moderna societat industrial l'autoritat «és, en primer lloc, l'expressió organitzadora del poder» segons la frase de Touraine[46] —una expressió organitzadora del poder, no ho oblidem, amb creixents «zones d'incertesa» segons la frase encunyada per Crozier—, és lògic que el tema de la legitimitat del poder calgui buscar-lo en aquesta dinàmica característica seva de la interacció i de la incertesa, en l'acceptació valorada, recíprocament mútua i alhora contradictòriament tensa, dels diversos actors socials. I és que —tal com es desprèn de les meves reflexions a la introducció d'aquest llibre— l'empresa és una «institució privada que acompleix una funció social», un «intent de racionalització administrada per un sistema polític privat».[47] De la qual cosa es desprèn que «l'empresa és una institució privada en la mesura que no és un sistema burocràtic (en el sentit en que Weber emprava aquesta paraula), però deixa de ser una institució si els dirigents o els assalariats no estableixen una relació entre la defensa de llurs interessos i la consecució de fins que la societat considera legítims».[48]

Això significa que els valors de la raó raonable capaços de legitimar una forma o altra del poder econòmic, cal inserir-los en la lògica real dels «actors presents (que) es defineixen, cada cop més —és Touraine el qui parla— per llurs relacions i pel sistema de gestió social de la realitat econòmica que constitueixen aquestes relacions».[49] «La mateixa integració —continua Touraine— fa més vulnerable cadascun dels actors, li prohibeix de *tancar-se* en la seva *pròpia esfera.* L'anàlisi obliga anàlogament a trastornar les classificacions tradicionals. ¿És encara possible —es pregunta conseqüentment Touraine— de proposar sociologies de la classe obrera, el patronat o l'Estat, independents les unes de les altres, essent així que cadascun d'aquests actors es defineix cada vegada més, pel seu *paper* en

46. *Ibidem,* pàg. 176.
47. *Ibidem,* pàg. 148.
48. *Ibidem,* pàg. 149.
49. *Ibidem,* pàg. 166.

un sistema polític la *unitat* del qual no depèn del *domini d'un dels actors* —bé que aquest s'assenyali clarament— sinó de la problemàtica que representa la *utilització social* de la racionalitat econòmica?»[50]

Però si la realitat és així, caldrà concloure que avui no és concebible —ni pensable— en la nostra societat industrial, la legitimació racional d'un poder al marge del consens social dels qui aquell afecta. Ara bé, si això que he dit és veritat, s'imposa la conclusió que l'única legitimació racional possible per al poder empresarial o, cosa que hi equival, per a l'empresa com a poder, és la democràcia econòmica. A criteri meu, el tema de la democràcia econòmica és el tema central indecisiu de la raó raonable.

Atenent a l'apartat anterior, potser tampoc no seria sobrer afegir ara, que és aquí, en la tematització de la legitimació del poder econòmic per part de la democràcia, de la raó raonable, on l'opció leninista per la propietat estatal enfonsa en darrer terme, i per reacció negativa, les seves arrels. En tot cas, aquí les enfonsa més pregonament que en les seves anàlisis positives de la propietat com a tal.[51] El «centralisme democràtic» leninista —és a dir, el rebuig cortesament encobert de la democràcia real— tancava al leninisme la via de la legitimació del poder empresarial mitjançant la via conflictivo-participativa de la democràcia dels qui aquell afecta. Titllada aquesta per Lenin d'«anarco-sindicalisme regional»,[52] l'única via possible que li restava per a combatre l'irracional autoritarisme d'un poder privat parcial, interessat i monopolísticament excloent, era la propietat estatal. És per això i no per les raons que donava, que en va fer la clau de volta del seu edifici del socialisme. Però tota aquesta anàlisi de la construcció conceptual leninista no fa més que confirmar, per reacció, que efectivament, el tema central de la raó raonable bolcada sobre l'empresa conti-

50. *Ibidem.* Els subratllats són meus. He corregit «aquesta» per «aquest» perquè és evidentment una traducció equivocada o un error tipogràfic.

51. LÉNINE, *Le contrôle ouvrier et la nationalisation de l'industrie,* Éditions du Progrès, Moscou, 1968, pàgs. 6-7.

52. *Ibidem,* pàg. 230.

nua essent el tema de la democràcia econòmica —encara que, amb això, calgui liquidar el monopoli del marxisme, «ortodox o no, sobre el socialisme.»[53] Un signe dels temps, per tornar a usar el llenguatge que he fet servir al començament del capítol.

Probablement aquest és el signe més decisiu de la raó raonable, el lloc d'inserció dels valors d'aquesta en la lògica administrativa de l'eficàcia funcional del sistema industrial modern, fins i tot si això «no vol dir que s'arribi a un triomf de la racionalitat. sinó solament que aquesta esdevé l'objectiu dels conflictes socials que tenen lloc a l'empresa.»[54] I és que la democràcia econòmica no és més que la instauració, sempre inacabada i sempre recomençada dramàticament, com en el mite de Sísif, de la interdependència en lloc de la dependència. Encara que només fos per no haver d'acceptar, com a factura de l'eficàcia necessària i pretesa, allò que Meiguez ha anomenat «la patologia social de l'empresa.»[55] És la resposta real de la raó raonable, el de l'empresa com a subjecte. Si l'empresa es troba ineludiblement implicada i imbricada amb la societat, si, d'altra banda, l'empresa només té existència en si, existència rellevant, com a estructura de poder, com a institució, i si, finalment, només la interdependència dinàmica i acceptada dels diferents actors socials la constitueixen com un poder raonable i, nable al planteig utòpic —en realitat més ideològic que utòpic— de tot o res. Perquè entre tot o res, encara resta l'encarnació possible d'una esperança real: «responsabilitats millor compartides sota un control més ben conegut», en frase de Rocard.[56]

53. *Cf.* Karl Korsch, *Zehn Thesen über Marxismus heute. Alternative, VIII* (1965) pàgs. 89-90. L'elaboració d'aquestes «deu tesis» de Korsh és de 1950.

54. Alain Touraine, *Racionalidad y política en la empresa, op. cit.*, pàg. 227.

55. R. Meiguez, *Pathologie sociales de l'entreprise,* Gauthier-Villars, Paris, 1964.

56. Michel Rocard, *L'enjeu de la contestation: un autre partage du pouvoir dans l'entreprise,* LSA, n. 422 (octubre de 1972) pàg. 66.

IV

Tot això ens condueix a l'últim tema de la raó raoen aquest sentit, legítim, l'única cosa que queda per assenyalar és l'inventari dels diversos actors socials que en l'àmbit dels fets i raonablement, constitueixen el subjecte col·lectiu de l'empresa.

És a dir, «l'empresa no és un concepte sociològic —com ha apuntat Touraine— sinó una realitat social que l'anàlisi ha de descompondre»,[57] per tal de poder integrar-lo després de manera multidimensional i multidisciplinar. I si, per a aquesta anàlisi, el dinamisme de la gestió social de la racionalitat econòmica és una anàlisi ineludible, no és menys ineludible el del sistema polític gestor que fa de l'empresa un subjecte.

Ara bé, l'anàlisi d'aquest subjecte podria fer-se des de dues perspectives, una de contingut i una altra de mètode.

Des de la perspectiva del contingut ja ho he fet jo —encara que sigui molt succintament— en un altre llibre meu, i ara em remeto a aquella anàlisi per al qui s'hi interessi.[58] En síntesi la tal anàlisi es reduiria, des d'una perspectiva essencialment occidental, a subratllar que en l'empresa existeixen, si més no, tres agents socials ben diferenciats i identificats els uns respecte als altres, a saber, els qui aporten el capital, els qui aporten el treball, i l'Estat, o encara millor, la societat. Teòricament —només teòricament, però això confirma la perspectiva analítica en què em situo— l'estructuració dels Consells d'Administració de les empreses nacionalitzades franceses subratlla els termes de la meva anàlisi. Teòricament i pràcticament —amb una pràctica lúcida i ben dosificada— també els confirma la Mitbestimmung alemanya. Tot això, a nivell institucional, si més no, formal. Des d'una formalització purament analítica, també els subratllen uns projectes de reforma

57. A. TOURAINE, *La sociedad post-industrial, op. cit.*, pàg. 150.

58. Antonio MARZAL, *España hoy: la empresa como problema, op. cit.*, pàgs. 191-212.

com el d'un Nell-Breuning[59] o el d'un Bloch-Lainé,[60] fins i tot si el model ternari d'empresa que aquest darrer proposa (enfront del binari clàssic heretat del procés d'industrialització del XIX) només coincideix de gairó amb els tres agents socials de què ara estic parlant.

Una reconstrucció així del subjecte de l'empresa des de la perspectiva de l'anàlisi del seu contingut substantiu, no deixa de plantejar una sèrie de problemes teòrics d'una incidència pràctica major o menor. Entre aquests no són pas els més petits, fins i tot descomptant l'inventari dels agents socials i llurs fronteres concretes, la identificació operativa de la societat com a presència activa, o la tensió personal-sindicats a l'hora d'identificar, també operativament, la presència del treball com a agent de l'empresa. Aquest darrer és un problema que es planteja avui amb especial agudesa a l'Europa continental —més agudament, en tot cas, que en el món anglo-saxó— per raons fàcilment comprensibles de tradicions culturals i institucionals, i que les anàlisis actuals, franceses, alemanyes i italianes han posat en relleu. Tanmateix, en relació amb tot això em remeto al meu llibre adés citat i a la bibliografia allà indicada, així com al que diré més endavant, a la segona part d'aquest llibre.

Atès el que jo pretenc aquí i ara, la tematització de l'empresa com a subjecte m'interessa, sobretot, des de l'altra perspectiva més amunt assenyalada, la metodològica. És a dir, aquí m'interessa, en un sentit molt concret i precís, el tema de la configuració del subjecte de l'empresa, en la mesura en què aquesta configuració pot esdevenir la clau metodològica d'una modelització dels diferents tipus d'empresa. En definitiva, penso jo, donada la dinàmica unívoca de la racionalitat tècnica de la societat industrial (l'eficàcia), la mateixa configuració concreta del subjecte que sustenta

59. Oskar von NELL-BREUNING, *La constitución de la empresa: sobre la cogestión, op. cit.*

60. François BLOCH-LAINÉ, *Pour une réforme de l'entreprise*, Seuil, Paris (2.ª edició) 1967. *Cf.* també *Réforme de l'entreprise ou contrôle ouvrier*, «Les cahiers du Centre d'Études Socialistes», núm. 70-71 (maig-juny de 1967).

la dimensió política de la raó raonable (la legitimitat), i que hi condueix, és la que configura la dita dimensió. La qual cosa equival a dir, més en concret, que els diferents models d'empresa en l'actual societat industrial esdevenen constitutivament diferents segons com s'ha construït el tema de l'empresa com a subjecte.

Ara bé, per a aquesta construcció, caldria destacar i analitzar dos fets fonamentals: primer que res, el caràcter originari de subjecte dominant únic o el de subjecte plural complex, cosa que coincideix amb la unitat o la pluralitat com a sistema dominant de valors dels diversos tipus de societat industrial (dirigista o liberal en ambdós casos) i, en segon lloc, les variables fonamentals que estructuren —i en aquest sentit, que expliquen o compliquen— en el seu mateix origen, aquest caràcter unitari o plural del subjecte, així com les diferents maneres d'articular la pluralitat originària en una unitat funcional.

És evident que, en fer això, surto del camp excloent de la raó raonable que ha ocupat l'espai de reflexió acotat per aquest capítol. Només els models d'empresa de subjecte complex o plural en origen (els models liberals, en definitiva) són aquells que, mitjançant la legitimació de la raó raonable, poden convergir en una unitat funcional que no nega —sinó que reafirma— la interdependència objectivament participativa en la qual, a l'anterior apartat, jo feia consistir l'essència real de la democràcia econòmica com a tema de la raó raonable.

En canvi, els models de subjecte dominant únic en el límit o, dit d'altra manera, teòricament (en definitiva, els dirigistes), apellen a un altre tipus de racionalitat (la racionalitat utòpica o, encara millor, ideològicament utòpica, automàtica o emocional, en la terminologia del capítol anterior), que imposa les seves regles als agents socials objectivament convocats a prendre part en l'empresa, i així els unifica ja a l'origen mateix (no solament en el funcionament operatiu), dissolent-los, com a tals subjectes parcials i abans de constituir-se com a tals, en el subjecte dominant que es constitueix formalment en subjecte únic, precisament per la referida imposició.

Tanmateix, lluny de ser una incoherència de mètode, això permet perfilar millor les «formes» diferents de societat industrial. Pensant en l'anàlisi feta al capítol anterior sobre la raó fonamentant en general i sobre la raó raonable en concret, la divisió abans dita permetrà també assenyalar les tendències històriques de legitimitat dels models que ara com ara existeixen. En tot cas, avui és impossible no partir d'aquesta primera divisió fonamental —models d'empresa de subjecte dominant únic i models d'empresa de subjecte complex o plural—, si hom vol que la modelització expressi el perfil real del sistema empresarial tal com avui existeix en la societat industrial moderna. El fet que aquesta primera modelització ens meni després a haver de tornar als altres tipus de raó fonamentant distints del de la raó raonable, no és una incoherència de mètode, sinó una exigència de la realitat de la societat industrial tal com aquesta és, amb el seu sistema de valors que exalta la pluralitat liberal d'occident o el dirigisme autocràtic dels sistemes no occidentals o només patològicament occidentals. Per a la finalitat d'aquest capítol, ja n'hi ha prou amb això. La prolongació d'aquest tipus de discurs ens introdueix ja en la II part d'aquest llibre.

PART 2.ª
ELS MODELS CONCRETS D'EMPRESA

CAPÍTOL 1er.
ELS MODELS DE SUBJECTE DOMINANT ÚNIC I VARIABLE EXPLICATIVA ÚNICA

L'afirmació de models d'empresa de subjecte dominant únic significa en termes reals l'afirmació d'un model d'empresa el subjecte de la qual no és constituït per un conjunt de poders socials que s'articulen d'una manera o d'una altra —en funció d'una sèrie de variables fonamentals explicatives, les culturals i les institucionals essencialment—, sinó per un poder social únic, almenys únic pel que fa al domini, en el sentit dels tipus ideals weberians.

Aleshores lògicament, si l'estructuració del subjecte exclou la possibilitat de tota complexitat perquè exclou l'articulació de subjectes diferents a l'origen, l'evolució del model i el seu possible canvi només pot ser funció, no del subjecte en ell mateix, sinó del canvi del mode de gestió com a funció. En aquest sentit hom pot afirmar que la variable fonamental que explica i estructura el funcionament canviant o canviable d'aquest subjecte únic haurà de ser també una variable única, que difícilment pot no ser la tecnologia o el mode de producció, per traduir-ho a l'argot marxista.

Ara bé, si aquestes premisses terminològiques —i fins i tot metodològiques— s'accepten, és evident que el meu discurs d'aquesta segona part haurà de recular pel camí ja traçat en el capítol anterior sobre «la tematització de la raó raonable» fins a tornar als diver-

sos tipus de raó de la societat industrial amb els quals vaig obrir l'anàlisi de la primera part del meu llibre.

En efecte, la divisió fonamental amb què estructuro aquesta segona part del meu llibre (models de subjecte dominant únic - models de subjecte complex), més enllà de l'anàlisi operativa de les variables —del tipus que siguin— que expliquen i configuren el model en concret, apella a una clau prèvia, a saber, el tipus de raó que arrela —o que hom pensa que arrela— en cadascun d'aquests models fonamentals o bàsics. La raó raonable —ja ho he explicat quan era hora— suposa i acull la pluralitat de raons i, per tant, de subjectes. Hom suposa —i hom no pot fer-ho altrament si arrenca dels fets— que no existeix *la* Raó, sinó *les raons de cadascú* i l'*espai raonable* —des del punt de vista cultural i institucional— on aquestes s'impliquen, s'interpenetren laboriosament, i objetivament es complementen. En canvi, el model de subjecte únic —de subjecte dominant únic, per ser fidels a Weber— apella, conscientment o inconscientment, a un tipus de racionalitat única —en tot cas només pensable com a única— de tipus *automàtic,* dins de la millor tradició paleoliberal o marxiana, de tipus *utòpic,* en coherència amb l'ethos absolut de la primitiva intuïció anarquista, o de tipus *emocional,* en la traducció patològica que han fet els feixismes de la categoria d'eficàcia del pensament econòmic que segregà la modernitat en el curs de la nostra història.

Ja tornaré a aquests punts, que considero fonamentals, quan calgui fer-ho. Ara només m'interessa destacar que, en coherència amb el que he apuntat, els models de subjecte únic tenen una traducció lineal

mentre que els models de subjecte complex la tenen convergent.

La linealitat i la convergència no visualitzen, doncs, en aquest sentit, més que la idea que defenso de la unicitat de la raó en el terme i en l'origen (la raó funcional i política) o la pluralitat de la raó política (de la legitimitat), que només a través d'un complicat procés de «politització i racionalització», per recordar l'expressió tants cops citada de Touraine, pot esdevenir raó única funcionalment parlant. En el segon cas, ens movem en l'espai modern i occidental de la raó raonable, mentre que en el primer topem sempre amb l'espectre, sempre inabastable i incessantment recurrent de la Raó única, automàtica, utòpica o emocional, tal com he mirat d'analitzar al capítol primer de la meva primera part.

En tot cas, el meu intent de modelització arrela en aquest terreny. Un terreny que, acotat així, a partir d'aquestes preocupacions metodològiques de la sociologia del coneixement, fa aconsellable que comencem l'anàlisi del model de subjecte dominant únic i de variable explicativa única per l'anàlisi del model d'empresa soviètica.

1

La concepció i la construcció del model soviètic d'empresa arrela en la traducció leninista del pensament marxià. En aquest sentit, i independentment de les diverses interpretacions o matisacions que ara puguem fer de l'anàlisi de Marx per a teixir-hi qualsevol resposta concreta relativa al model d'empresa, la realitat és que la primera expressió històrico-política pretesament coherent amb el pensament marxià ha estat l'empresa estatal —és a dir, l'empresa amb l'Estat com a subjecte dominant únic— dels sistemes socialistes de l'Est, hereus històrics del leninisme.

Lenin va ser absolutament tallant en aquesta qüestió. Davant dels primers intents, per part dels anomenats comunistes d'esquerra, de substituir el vell poder burgès, que havia desaparegut amb la Revolució d'Octubre, per un nou poder obrer directe, posant el poder empresarial i la producció a mans de Consells Obrers, Lenin va aconseguir que es tornés a discutir el reglament de la gestió de les Empreses Nacionals, aprovat abans, i que es reestructurés d'acord amb la «veritable ortodòxia» leninista del pensament de Marx. «El comunisme —va escriure aleshores Lenin— exigeix i suposa la centralització màxima de la gran producció de tot el país. Per això la direcció central ha d'obtenir incontestablement el dret a comptar amb la subordinació directa de totes les empreses d'un sector determinat (...). Privar la direcció central del dret a comptar amb la plena subordinació de totes les empreses d'un sector determinat a escala de tot el país, com es dedueix del projecte de la comissió, seria anarco-sindicalisme regional i no comunisme.»[1] I és que Lenin pensava que tota «legitimació, clara o encoberta, de la propietat dels treballadors d'una fàbrica o d'una professió particular sobre el seu producte, o el dret a debilitar o frenar les disposicions de l'Estat, significa (...) l'abjuració total del socialisme».[2]

És a dir, quan Lenin, traduint Marx, escrivia vint anys abans de les anteriors citacions que s'imposava la ineludible lluita «per a retornar tota la terra, els instruments de treball, les fàbriques, les màquines i les mines a la societat sencera, que organitzarà la producció socialista»,[3] per societat sencera entenia aleshores, o en tot cas va entendre després, l'Estat —l'Estat proletari, però l'Estat— davant de qualsevol possible traducció marxista d'uns consells distints dels consells —els soviets— constitutius de l'Estat.

L'empresa del poder obrer serà, doncs, en la traducció política leninista, l'empresa estatal, és a dir, l'empresa de subjecte no directament obrer, sinó pre-

1. LÉNINE, *Le contrôle ouvrier et la nationalisation de l'industrie, op. cit.*, pàg. 230.
2. *Ibidem*, pàgs. 234-235.
3. *Ibidem*, pàg. 3.

sumptament a través de la mediació excloent i monopolística de l'Estat. Amb això Lenin i el pensament «ortodox» marxista assumien sense vacil·lacions, en l'àmbit dels fets, dos postulats fonamentals de la praxi liberal, tot fent callar les preguntes fragmentàries del mateix Marx. Primer, que el poder econòmic el legitima la propietat, ara estatal, en una mena de racionalitat unívoca i automàtica. I segon, que el poder econòmic de l'empresa no s'expressa mai directament, sinó a través d'una mediació, ara la de l'Estat. Tot intent no estatal de poder econòmic, deia Lenin, seria «anarco-sindicalisme regional».

D'aquests dos postulats, reassumits d'aquesta manera, neix el model d'empresa soviètica, l'empresa nacionalitzada propietat de l'Estat, que té, doncs, en l'Estat, el seu únic subjecte legítim.

2

La pràctica soviètica posterior a Lenin ha estat, després, decididament aquesta. Tant, que ha canviat el mateix diccionari. «En el *Diccionari de la Llengua russa viva,* de V. Dal', publicat el 1882, la paraula *predprijat'* o *predprinijat',* de la qual deriva el substantiu *predprijatie,* que nosaltres traduïm per "empresa", té la següent significació: "Projectar, decidir, executar una certa activitat nova, posar-se a realitzar alguna cosa important"; mentre que en el recent *Diccionari de l'Acadèmia de Ciències de l'URSS,* el mateix verb significa "posar-se a executar alguna cosa".»[4] «Els elements de decisió i d'innovació —comenta Chambre, de qui he pres l'anterior citació— que comportava la primera part del sentit acceptat el 1882, semblen haver desaparegut de la definició actual, que serveix de base al sentit número u de *predprijatie* actualment. El sentit número dos queda aleshores així: "unitat econòmica de producció o comerç".»[5]

En aquest darrer sentit, l'empresa de model soviè-

4. Henri CHAMBRE, *La empresa soviética.* A l'obra collectiva dirigida per F. Bloch-Lainé i F. Perroux, *La empresa y la economía del siglo XX, op. cit.,* t. I, pàg. 264.
5. *Ibidem.*

tic és, com l'empresa de la primera tradició liberal «una unitat econòmica de producció o comerç». Aleshores la seva única diferència respecte a l'empresa occidental apareix solament, en una primera traducció, pel fet de ser ella mateixa —fins i tot amb una personalitat jurídica que no té l'empresa del dret occidental— una pura propietat de l'Estat.

Però això només és veritat en una primera traducció. En una traducció, en canvi, que ultrapassi la lletra i arribi al sentit de les paraules (en l'acceptació número u dels dos diccionaris esmentats seguint Chambre), hom es pot preguntar fins i tot si l'empresa soviètica pot anomenar-se empresa en el sentit occidental del terme. És a dir, si allò que anomenem empresa soviètica no és, en terminologia occidental, únicament i exclusivament un taller, i si l'empresa rigorosament tal —sempre en llenguatge occidental— no ha esdevingut no solament una empresa de subjecte dominant únic, sinó encara, i potser per la mateixa raó, una única empresa —un únic espai d'autonomia amb decisió— que cal localitzar en un altre lloc, en les instàncies centrals del Pla i no en les empreses, que aleshores no són més que «centres de treball» diversificats, tallers de l'únic Estat-Empresa.

El mateix canvi del sistema empresarial soviètic analitzat per Gailbraith confirma el que estic dient. «Allò que els teòrics comunistes moderns —escriu Galbraith— anomenen reforma (de l'economia o de l'empresa, tant se val) substancialment no vol dir altra cosa que aconseguir autonomia»,[6] és a dir, aconseguir que les empreses siguin empreses. I és que, continua Galbraith quan analitza l'acostament progressiu d'ambdós models, l'americà i el rus, en un lloc distint del del mercat paleoliberal, «l'organització a gran escala requereix autonomia. La intrusió de qualsevol voluntat externa, aliena a la seva pròpia informació, és perjudicial. En els sistemes no-soviètics, això significa l'exclusió del poder efectiu del capital purament inversor. Però el mateix imperatiu penetra a l'economia socialista. Allà l'em-

6. J. K. GALBRAITH, *The new industrial state, op. cit.*, pàg. 383.

presa de tràfic mercantil tendeix a minimitzar o a excloure el control de la burocràcia oficial».[7]

Però si prescindim momentàniament de la dinàmica d'evolució interna de tot el sistema industrial (fill, en això, d'occident, cosa que afegeix una raó més per a incloure en les meves anàlisis el model soviètic d'empresa, a desgrat de les meves vacil·lacions metodològiques a la fi del capítol anterior), i si considerem l'empresa soviètica en la seva estructura formal, conscientment i políticament estructurada per la traducció leninista de l'empresa, continua essent veritat allò que deia més amunt. L'«empresa» soviètica, des d'un punt de vista polític i d'organització, no és més que una tècnica còmoda per a l'administració de l'Estat pel mateix Estat. I des d'un punt de vista econòmic i productiu, només «l'anella de base de tot el *sistema de direcció* de la indústria» socialista, segons la frase d'una revista russa,[8] és a dir, un taller. La qual cosa no és més que l'encarnació de l'ideal de Lenin per al qual «la societat no serà ja sinó una oficina i un taller, amb igualtat de treball i salari».[9] Una estructura de poder únic, i per això una estructura d'empresa també única. L'empresa ja no és l'empresa, sinó la instància estatal del pla central. Allò que teòricament encara anomenem empreses no són sinó els indrets on s'executa el que s'ha decidit en un altre indret, és a dir, a la cúspide del poder polític de l'Estat, únic subjecte de l'empresa.

Curiosament aquest fenomen de desplaçament a què ara em refereixo, pot explicar-se teòricament per raons d'eficàcia (i així s'ha fet des de l'anàlisi teòrica socialista i fins i tot a occident), però en realitat la seva última explicació és ideològica.

El marxisme «ortodox» que, d'acord amb la tradició marxiana, ha continuat duent a terme únicament les seves anàlisis estàtiques sobre l'explotació fundada en la propietat privada i no cap anàlisi dinàmica de l'empresa en termes d'organització i institucionalització d'una sèrie de poders necessaris, ha d'acudir a la

7. *Ibidem.*
8. Citat per Henri Chambre, *op. cit.*, pàg. 263. El subratllat és meu.
9. LÉNJINE, *Oeuvres Choisies*, Moscou, II, pàg. 245.

construcció conceptual de l'empresa única i, per conseqüent, de l'empresa de subjecte dominant únic, perquè no veu altra possibilitat de legitimació del poder estatal. Les frases més amunt citades de Lenin són ben clares respecte a això. Però, enllà del seu projecte polític concret, allò que batega al fons de la seva anàlisi i en la pretensió de legitimar racionalment el nou model soviètic els fonaments del qual va traçant, és una fe en la raó com a raó automàtica, en el sentit de la meva anàlisi de la primera part, és a dir, una fe en l'automàtica acomodació als únics interessos, racionals pel fet de ser «universals», de la raó legitimant de l'Estat, de tots els interessos i poder susceptibles de sorgir pràcticament des del punt de vista de l'organització.

La història ha posat prou en evidència aquesta raó única i automàtica de l'Estat, tant en termes tècnics d'eficàcia com en termes polítics de legitimitat. Tanmateix, enllà —o ençà— d'aquests judicis de valor, coherents des de l'experiència de la raó raonable de la societat pluralista, el model soviètic d'empresa continua fonamentalment fidel a la seva construcció d'origen. I així, segons l'esperit i la lletra de la Constitució del 36 i dels Fonaments de la Legislació Civil del 61, «la direcció (de l'empresa), l'exerceix l'Estat mateix en la persona dels organismes apropiats, ministeris, *sovnarjozes*, etc. Els *dirigents* dels organismes i les empreses econòmiques són els *delegats* i *apoderats de l'Estat* en els sectors concrets de la producció material. *Els nomena l'Estat i responen davant d'ell* de la seva activitat».[10] Per al Dret soviètic, controlar l'economia és dirigir directament les empreses. La «Guia Jurídica de l'Administrador», publicada el 1963, és taxativa en aquest punt: «En controlar les activitats econòmiques i d'organització, l'Estat *dirigeix directament* les empreses i organitzacions econòmiques, els fons de les quals són propietat estatal, fàbriques, *sovjozes*, etc.»[11]

Les relacions predominants són així verticals, fortament jerarquitzades i essencialment estatitzades tant

10. Citat per Henri CHAMBRE, *op. cit.*, pàg. 274. Els subratllats són meus.

11. Citat per Henri CHAMBRE, *Ibidem*. El subratllat és meu.

dins de l'empresa (relacions del director respecte al col·lectiu obrer) com fora d'ella (relacions dels organismes estatals, ministeris, etc., respecte al director de l'empresa). Les relacions horitzontals també existeixen, però, d'acord amb el caràcter decididament estatal del model soviètic, no tenen una funció decisòria, sinó consultiva, impulsiva, estimulant o útil de qualsevol altra manera amb vista a aconseguir l'adhesió passiva de tots al director. En aquesta línia s'inscriuen totes les formes organitzadores del col·lectiu de l'empresa com a unitats motrius i animadores i molt concretament les del sindicat i les de les seccions del partit.

És innegable que l'evolució de l'empresa «soviètica», en els seus ja llargs anys d'existència, intenta buscar una major descentralització i una major participació o, si més no, donar un major relleu a les relacions horitzontals enfront de les verticals dominants per l'estructura de fons del model. Tanmateix, en darrera instància —en tot cas, en una instància formal que no és incompatible amb l'anàlisi de Galbraith esmentada— la descentralització és solament una pura tècnica destinada a administrar millor la propietat estatal; i pel que fa a la participació, si és que no aspira, en definitiva, només a enfortir l'adhesió passiva, té sempre un límit clar i, pràcticament, sempre molt proper: el poder total de l'«Estat proletari», que no pot renunciar a la responsabilitat que li confereix la seva «missió històrica». És a dir, la pràctica evolutiva de l'empresa —en gran part induïda per raons d'eficàcia— troba sempre una frontera en la teoria estatal que la mediatitza, dit d'altra manera, en la seva configuració com a empresa, el subjecte únic de la qual és l'Estat. El desig, per exemple, que el paper del «col·lectiu dels obrers i empleats» experimenti una millora en tot el que concerneix l'activitat de l'empresa, tal com s'expressà en el programa del Partit de 1961, i en les institucions dels Comitès de Producció que Khruitxtxov introduí el 1962 per tal d'encarrilar aquest desig, té sempre un límit clar, tal com va indicar aleshores el mateix Khruixtxov, a saber, que «el director continua es-

LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS EN LA GESTIÓ A LA URSS
PARTIT
SINDICATS
ECONOMIA
CONTROL
Comitè Central de la República
Consell Central de la Unió dels Sindicats (VCSPS), elegit per la Conferència general dels sindicats.
Instàncies superiors
Gosplan
Consell econòmic regional
Ministeris
Branques
Gosplan
Empresa
Partit comunista de l'empresa i KOMSOMOL
Conferència general dels membres del sindicat elegit
Control popular
Secretari de cèl·lula
Comitè sindical de l'empresa FZMK
Director
Comissió de control
Secretari de serveis
Comitè sindical de serveis
Serveis administratius
Control de serveis funcionals

MISSIONS I ESTRUCTURES

PARTIT

Formació política
Propaganda
Competicions econòmiques a nivell de:
seccións administratives, tallers, brigades.

SINDICATS

—Caixes d'ajuda mútua
—Club de la casa de la cultura
—Consell de base de l'organització del treball
—Conferència permanent de producció
—Comissió de conflictes del treball
—Consell de l'organització de base de l'Associació d'inventors i racionalitzadors.
—Consell col·lectiu d'educació física

EMPRESA

—Serveis administratius: organització, planificació, finances, laboratoris, econòmics, del personal, comptabilitat, vendes, aprivisionament, transports i tallers
—Tallers de producció, dirigits per un sots-director enginyer principal

CONTROL

—Serveis d'avituallament
—Tècnica de la seguretat, de la qualitat, de la productivitat, de la cultura i de l'estètica de la producció; transport dels treballadors, aprovisionament de les cantines, magatzems d'alimentació, etc...

sent directament responsable davant l'Estat de tot el que passa a la seva empresa».[12]

L'organigrama, doncs, del model d'empresa soviètic podria fer-se així amb esquemes diferents, segons allò que l'anàlisi volgués subratllar en la imatge inconscient de l'empresa transmès per l'herència pràctica de l'economia industrial moderna.

És a dir, si hom vol simplificar el model, reduint-lo als seus trets essencials, els de l'esquema de la societat produïda per la industrialització, l'organigrama seria el següent.

Es indubtable que la pràctica, avui molt complicada per institucions que tenen missions anàlogues o es corregeixen mútuament, és més complexa del que pot donar a entendre aquesta anàlisi excessivament esquemàtica que acabo de fer. Si a desgrat de tot la man-

12. Henri CHAMBRE, *La empresa soviética, op. cit.*, pàg. 279.

tinc, és perquè aquesta és la realitat decisiva o la realitat de fons de l'empresa soviètica. El qui l'entengui malament és que comprèn malament la realitat d'un Estat essencialment constituït pel partit comunista. Gràcies a ell, les relacions d'empresa són, en darrer terme, verticals, com correspon a la funció històrica de direcció de la societat per part del Partit Comunista, que n'és l'avantguarda pel fet de ser també l'avantguarda del proletariat. L'horitzontalitat, fins i tot real i sincera, esdevé en definitiva verticalitat, en ser només l'expressió estimulant i animadora del mateix partit des de la seva «base militant». L'expressió «corretja de transmissió» aplicada als sindicats soviètics no és originària d'occident —convé no oblidar-ho— sinó fruit d'una terminologia que nasqué a la Rússia soviètica. D'acord amb això, qualsevol participació obrera en l'empresa de model soviètic encara és menys decisòria que la dels vells Jurats d'Empresa del franquisme. Si algú se n'escandalitza, és que no ha entès mai la idea, tant teòrica com política, que ha configurat el model estatal concret de l'empresa soviètica.

De fet, els organigrames que apareixen en altres anàlisis i que intenten emplenar l'estructura òssia que jo he posat en relleu, no fan sinó confirmar la meva idea. El gràfic de Benjamin Stora [13] n'és un bon exemple.[14] (Vegeu pàgs. 104 i 105)

Com podeu veure, l'única diferència entre l'esquema de Stora i el meu radica en la complexització formal concreta del primer i potser també en el fet que jo accepti unes funcions de *feedback* sobre les estructures de poder directe i formal, activitats que en el funcionament real d'un Estat totalment controlat per un partit únic poden ser, indirectament poders, i fins i tot formalitzar-se com a tals poders, sempre que no trenquin, en l'un i l'altre cas, la modelació que la teoria i la pràctica del centralisme democràtic fa del poder. En

13. Benjamin STORA, *La participation des travailleurs à la gestion dans les pays communistes.* «Revue Française de Gestion», núm. 10, 1977 (maig-juny/juliol-agost) pàgs. 88-97 (a la pàgina 97 hi ha una breu bibliografia suggerent, bé que molt desigual).

14. *Ibidem,* pàg. 89.

això, les conclusions de Stora són coincidents amb les meves. Si des del pla dels principis polítics, tant el sindicat com les bases afectades del partit semblen tenir algun poder, almenys de control, vist des del pla dels principis jurídico-administratius i de la pràctica política d'un partit com el del model dels partits comunistes soviètics, el director de l'empresa —fins i tot després del «reglament de l'empresa socialista d'octubre de 1965»— «és nomenat per l'autoritat superior i revocable també per ella, és un *home de confiança del govern*, i administrativament i penalment és responsable davant d'aquest de l'activitat de l'empresa».[15] Per tal com, «si existís un conflicte entre el secretari de la cèl·lula del partit i el director, aquell seria canviat, si doncs l'autoritat jeràrquica superior, que té poder sobre el director, no prengués una decisió en sentit contrari».[16]

Aquest altre tipus d'anàlisi que Stora fa, d'altra banda molt toscament i fins i tot de manera incoherent, ens podria portar, així i tot, a un altre tipus d'organigrama de l'empresa soviètica, que em sembla més concorde amb la realitat que el que abans he proposat, a condició d'introduir elements analítics d'aproximació al tema de l'empresa presos de la terminologia alemanya. És a dir, si s'accepta com a instrument analític de la realitat la distinció alemanya entre *Unternehmen* (literalment, empresa) i *Betrieb* (aproximadament taller, centre de treball, filial..., en suma, la unitat tècnico-administrativa on s'instrumentalitza la idea d'empresa i la seva unitat jurídico-econòmica), les empreses soviètiques serien totes *Betriebe* i només seria *Unternehmen* l'Estat o les instàncies de poder político-econòmic de l'Estat. En aquesta línia, l'organigrama —ben expressiu d'un model d'empresa de subjecte dominant únic— seria el següent

15. *Ibidem*, pàg. 90, columna a. El subratllat és meu.
16. *Ibidem*, pàg. 90, columna b.

3

Una confirmació ben actual d'aquesta expressió del model «soviètic» d'empresa, la constitueix l'actual Codi de Treball de la DDR, vigent a la República Democràtica Alemanya des del 1er. de gener de 1978.[17]

El caràcter densament unitari del poder dels qui actuen de manager, localitzat de manera excloent en l'Administració de l'Estat —en «els caps dels diversos òrgans de govern i les autoritats econòmiques», en la terminologia del propi Codi—[18] i gestionat pel Director del *Betrieb* dia darrera dia des del punt de vista tècnico-administratiu —pel Director i «dintre llurs esferes de responsabilitat respectives (per) les persones associades a la direcció amb unes atribucions i funcions determinades pel director», segons la mateixa terminologia—,[19] es revela en aquest Codi amb extraordinària nitidesa, a desgrat del llenguatge retòric i pseudo-moralitzant, ben habitual en el model de tipus soviètic, coincident en això —cal no oblidar-ho— amb les estructures formals de l'empresa «feixista».

En efecte, encara que la relació de treball s'estableixi «entre el treballador i el *Betrieb*»[20] —ja ho he anticipat més amunt en parlar de la personalitat jurídica de l'empresa «soviètica»—, l'expressió del *Betrieb* com a poder es localitza excloentment en «el director

17. «Gesetzblatt», I, n. 18 (22 de juny) pàgs. 185 i ss. i 228 i ss. Una traducció castellana del text pot ser consultada a la Sèrie Legislativa del B.I.T., s/1978, pàgs. 79-98.

18. *Cf.* per exemple l'art. 7, paràgraf 2on.

19. *Cf.* per exemple, els articles 21, 81, paràgraf 1er., 82, paràgraf 1er., i 254, paràgraf 3er.

20. CT (DDR), art. 38, paràgraf 1er.

de l'establiment» o a través de «les persones associades a la gestió», amb «atribucions i funcions determinades» jeràrquicament per aquell.[21] La participació en la gestió del col·lectiu obrer és nul·la, o pitjor, retòrica, fins i tot si es fa a través de la mediació institucional més amunt apuntada de la corretja de transmissió dels sindicats. Aquests, en definitiva, tot i ser l'expressió orgànica dels drets constitucionals dels treballadors «a participar en l'adopció de decisions i en la formulació de polítiques»,[22] només tenen estrictament «dret a fer suggeriments i a formular observacions sobre els projectes de plans quinquennals i anuals»,[23] suggeriments i observacions que «els caps dels diversos òrgans de govern, les autoritats econòmiques i els directors dels establiments només tindran l'obligació d'analitzar atentament[24] i mai no d'assumir o, ni tan sols, de negociar.

La unitat de poder de l'empresa és total, d'acord amb el caràcter unitari del subjecte d'aquest poder. La funció de direcció (executiva, legislativa i disciplinària, en la vella terminologia ja consagrada dels Manuals de Dret del Treball) és una funció exclusiva i excloent del director. «El dret a donar ordres»,[25] com el d'imposar «mesures disciplinàries»,[26] és un dret exclusiu del director o de la persona que ell autoritza en una clara delegació jeràrquica de poder.

Encara més, la unitat de poder és tan rigorosament constituïda i afirmada en el Codi de Treball germanooriental que el poder del director i dels «seus associats» s'estén també a les funcions d'estimular la moral del treball i dels treballadors, funcions que, bé que localitzables d'alguna manera en els sindicats o en organitzacions polítiques anàlogues, mai no s'hi localitzen de tal manera que restin desvinculades de la responsabilitat política del director, cap polític de l'empresa-

21. CT (DDR), arts. 18-21. El títol genèric d'aquests articles fa: «Funcions dels directors d'establiments i dels seus associats en la direcció.»
22. CT (DDR), art. 1, paràgraf 2.
23. CT (DDR), art. 7, paràgraf 1.
24. CT (DDR), art. 7, paràgraf 2.
25. CT (DDR), art. 82, paràgraf 1.
26. CT (DDR), art. 254, paràgraf 3

establiment.[27] La responsabilitat del Director davant l'Estat no es limita a les funcions d'ordre purament tècnic, sinó que s'estén també sòcio-políticament a la manera mateixa d'assegurar «el pla d'emulació socialista»,[28] d'«estimular el moviment consistent a treballar, aprendre i viure com un socialista»,[29] d'educar, en definitiva, la col·lectivitat dels seus treballadors, prèviament «organitzats pels sindicats, per a la lluita per un alt nivell de rendiment».[30] Tot a to amb la finalitat confessada de tota ordenació jurídica «socialista», la de fer «del treball socialment útil una qüestió d'honor»,[31] la d'«estimular els treballadors empleats en establiments i en altres comunitats de treball a comportar-se i actuar de manera que correspongui a l'estil de vida socialista»,[32] la «d'utilitzar racionalment la capacitat de treball de la col·lectivitat» per a «aconseguir un nivell elevat de rendiment, en benefici de la societat socialista en conjunt i de cada ciutadà en particular».[33]

El llenguatge només és retòric en allò que té de metajurídic. En canvi, en el que té d'estrictament i tècnicament jurídic, és absolutament rigorós i precís. El poder empresarial pertany solament a les instàncies de poder econòmic de l'Estat, que l'exerceix tècnicament a través d'un director únic, responsable de tot. El personal i les seves organitzacions només executen i interioritzen les ordres. Els mètodes d'incentius materials que han de definir «el sistema de salaris aplicat»,[34] junt amb el sistema fonamentalment honorífic de distincions «en premi a les realitzacions preeminents»,[35] així com el caràcter de «propòsit educatiu» de les sancions[36] amb la possible institució de «procediments educatius», si cal,[37] i l'associació, en tot cas, del personal,

27. *Cf.*, per exemple, la redacció de l'article 18 ja citat.
28. CT (DDR), art. 19, paràgraf 2.
29. CT (DDR), art. 18.
30. CT (DDR), art. 6, paràgraf 3.
31. CT (DDR), art. 1, paràgraf 2.
32. CT (DDR), art. 2, paràgraf 5.
33. CT (DDR), art. 2, paràgraf 1.
34. CT (DDR), art. 103, paràgraf 1.
35. CT (DDR), art. 93, paràgraf 1.
36. CT (DDR), art. 257, paràgraf 1.
37. CT (DDR), art. 255, paràgraf 3.

fins i tot directament, a l'hora de sancionar, per tal que «hom estigui en condicions de reconèixer la culpa comesa»,[38] i es pugui, d'ara endavant, «evitar la repetició del fet»,[39] no són més que expressions concretes d'una interiorització de l'empresa (difícilment acceptable en un model de subjecte plural com el que predomina a occident). Ara, l'última raó d'aquests mètodes no l'hem de buscar en la retòrica moralitzant del llenguatge, sinó en la necessitat operativa de mantenir i fer respectar costi el que costi l'estructura durament jeràrquica que tota concepció unitària del poder comporta.

En el model d'empresa que he qualificat de tipus soviètic aquesta unitat del poder decisori és màxima. Tant, que ja he dit que, en teoria, més que d'empreses podríem parlar d'una única empresa amb molts establiments (*Betriebe*) diferenciats només per raons tècniques. És possible que un dia aquestes mateixes raons tècniques aconsegueixin imposar també una diferenciació plural de poders. Sigui com sigui, l'anàlisi ja esmentada de Galbraith hi apuntava. Però entretant, i mentre la concepció política domini les necessitats tècniques, l'ordenament jurídic de les empreses de tipus «soviètic» exagera tant la unitat del subjecte de poder de les empreses —l'Estat—, que, en certs moments, totes les empreses sembla que actuïn com si només fossin parts d'una única empresa. La figura, desconeguda en el dret occidental, de «contractes o transferència» a d'altres establiments «amb motiu de mesures de racionalització o de canvis d'estructura»,[40] o «com a gest de camaraderia i de cooperació i assistència mútua»[41] —i, encara més, la transferència com a sanció o a causa de la incapacitat del treballador per a adaptar-se al seu treball—,[42] no signifiquen pas altra cosa en el fons.

¿Es produirà algun dia l'evolució, que Galbraith diu que ja apunta, cap a un model més pluralment decisori, d'acord amb el model «burocràtic» galbraithià del

38. CT (DDR), art. 256, paràgraf 3.
39. CT (DDR), art. 252, paràgraf 1.
40. CT (DDR), art. 53, paràgraf 2.
41. CT (DDR), art. 85, paràgraf 1
42. CT (DDR), art. 86.

seu «nou estat industrial»? No ho sé, baldament hagi de confessar que la tesi de Galbraith, a part de no ser fàcilment refutable, em resulta atractívola. Determinades raons tant macroeconòmiques (la formació dels preus segons la tesi poc «ortodoxa» de Libermann) com microeconòmiques (d'economia de l'organització i de l'empresa) semblen avalar-la de cara a un futur que potser es troba ja, embrionàriament, en les reformes «soviètiques» dels anys 60. Però per a aquest cas, probable només que molt relativament, la funció hauria creat l'òrgan, segons una expressió corrent d'un cert principi de la biologia clàssica. La qual cosa no fa més que confirmar dues tesis meves d'aquest llibre. Una, temàtica, es refereix al domini de la raó raonable en la societat industrial moderna. I l'altra, metodològica, entén que mentre hom vulgui oposar, en l'àmbit dels fets i en les estructures, qualsevol altre tipus de racionalitat legitimant la raó raonable, tot ens obliga a tornar a pensar en una empresa de subjecte dominant únic davant del subjecte complex de la societat industrial occidental moderna. Els apartats següents d'aquest mateix capítol en són una confirmació. Vegem-ho.

II

Un model d'empresa de subjecte dominant únic, distint del «soviètic», podria ser, en una primera aproximació, el model iugoslau.

Això de «primera aproximació» té un sentit essencialment metodològic. És a dir, si ens hi aproximem formalment i no el contrastem encara mitjançant l'anàlisi crítica del seu funcionament, el model «autogestionari» iugoslau es pot considerar i s'ha de considerar un model de subjecte dominant únic —a reserva del que després diguin els fets. I també en una primera aproximació, aquest subjecte dominant únic —contràriament al que constitueix el model «soviètic»— no és l'Estat, sinó el col·lectiu obrer. Aquesta és una afirmació que, també en una primera aproximació, podria presentar-se gairebé com una evidència, si no com una

tautologia, perquè la paraula autogestió indica precisament això.

Ara, des d'una anàlisi històrica —i aquí comencen les primeres matisacions crítiques— aquesta última afirmació no seria tan evident com a primera vista pugui semblar si no ens movem d'un mètode comparat d'anàlisi merament formal.

I és que cal no oblidar que Iugoslàvia ha estat històricament —també amb totes les matisacions que calgui fer— un país que accedí al socialisme després de l'experiència soviètica i del model que aquesta creà històricament. En aquest sentit, per molt socialitzada que aparegui teòricament i jurídicament, la propietat funciona com una propietat de l'Estat —i per això ho és realment—, cosa que la inclina molt substantivament, des del punt de vista de l'empresa, al dinamisme del subjecte únic estatal de model soviètic.

Els qui se'n sorprenguin, haurien de recordar que el model autogestionari iugoslau no va néixer a l'empresa sinó que començà a l'Estat, i que només a partir de l'organització política passà, en segona instància —hi havia de passar per pura coherència— a l'organització econòmica.[43]

En efecte, el moviment autogestionari iugoslau neix d'un intent de descentralització, que, mogut en primer terme per motius d'ineficàcia econòmica de la primera burocràcia estatal de tipus «soviètic», esdevingué clar i conscient, sobretot i en contra del model polític «soviètic», per la necessitat de separar-se del model stalinià i del seu imperant centralisme internacional socialista. Així, els primers passos de la Iugoslàvia comunista de la segona guerra van ser una pura imitació del model soviètic: ja el 1946 s'havia nacionalitzat el 80 % de la indústria iugoslava a títol de propietat *realment* estatal (fins i tot quan la seva *forma* era cooperativa), i era administrada per una burocràcia política estretament jerarquitzada, i subordinada, a més a més, a la planificació exterior soviètica. Aquesta va ser l'organització introduïda per la Constitució del 46. I d'a-

43. *Cf.* Fritz LANG, *El modelo yugoslavo de orden económico y empersarial,* Ediciones Esic, Madrid, 1977, pàgs. 5 i ss.

cord amb això, el 47 entra en vigor el primer pla quinquennal que «sovietitzava» encara més concretament aquell primer i constitutiu moment.

Només l'afirmació nacional iugoslava (de la qual Tito esdevingué el símbol) davant les ambicions hegemòniques de Stalin, trencaren eficaçment el cercle d'aquesta imitació servilment literal, ruptura que després Rússia consumà de fet amb l'expulsió de Iugoslàvia del Kominform i amb el bloqueig econòmic consegüent.

A la recerca, així, d'un nou model —o de la legitimació d'aquesta ruptura forçosa o forçada—, Iugoslàvia reinventà aleshores el sistema «donat», basant-se ara en les teories de Marx i Engels tocant a la mort de l'Estat. I aquesta mort de l'Estat, totpoderós en el model polític soviètic i burocràtic —no tan distint, per tant, del fenomen de la monopolització del poder econòmic burgès— va trobar un camí en la descentralització político-econòmica —més concorde, d'altra banda, amb el caràcter federal de l'Estat iugoslau— i heus ací la gran paraula— en l'autogestió. Una autogestió que, per a ser coherent, havia de passar també al camp estrictament econòmic, tant més que l'Estat polític de model soviètic era, alhora que Estat o precisament perquè era aquest Estat, l'únic i decisiu administrador econòmic d'una estructura econòmica radicalment unitària des del moment que tota ella era propietat estatal. Les anàlisis fetes a l'apartat anterior m'eximeixen ara d'haver d'insistir-hi.

El camí concret d'aquesta recerca va ser llarg i no sempre lineal. Però avui l'organigrama funcional i substantiu de l'empresa iugoslava autogestionada és teòricament i formalment clar i coherent. Un poder fonamental i últim, l'assemblea o col·lectiu obrer (format directament per tots els obrers en el cas d'empreses de personal no nombrós, o indirectament, a través de representacions electives, en cas contrari), un Consell de gestió (elegit pel col·lectiu o l'assemblea) i un Director que exerceix una funció executiva o de manager, nomenat pel Consell de gestió i amb mètodes no diferents dels d'occident (anunciant als periòdics, per exemple).

D'acord, doncs, amb aquesta configuració teòrica, l'esquema, molt simplificat, seria el següent:

Un esquema que, mirat en la seva estructura formal, no pot ser més que el revers o l'antítesi del model soviètic d'empresa: l'autogestió més radical i descentralitzada contra l'espai decisori unitari —estatal— més estricte i jerarquitzat.

Una antítesi, això sí, des d'un camp anàleg de propietat collectiva —social, subratllen a Iugoslàvia—, camp que difícilment pot autonomitzar-se, de fet, de la propietat de l'Estat i de les seves intrínseques exigències sobre el poder. Per això —i ara continuo amb les matisacions crítiques— és possible preguntar-se, en vista de l'organigrama exposat, si aquesta és tota la veritat del model d'empresa iugoslau. Si ens fixem també en la realitat informal d'aquest model, la resposta esdevé més vacillant. En realitat no hi ha cap model d'empresa —a l'Est com a l'Oest— que funcioni flotant en l'aire. L'autogestió iugoslava, tampoc. Tots els models teòrics funcionen realment en un esquema real d'interessos i poders, dels quals aquells són, en definitiva, l'expressió última i concreta.

Quin és, aleshores, des d'aquesta altra perspectiva, l'esquema real iugoslau? O en termes operatius: quins interessos i poders bateguen en els òrgans de poder formals de l'esquema teòric de què arrenco?

No seria una extrapolació illògica començar per suposar que els interessos de l'Assemblea obrera —com els dels sindicats occidentals, cosa que confirma que la societat industrial és la que mana— són interessos més de benestar social (salaris, horaris, vacances...)

que no d'eficàcia econòmica; i que els interessos del Director són més aviat d'eficàcia (de rendibilitat, de productivitat, de salut econòmica) que no de benestar. Aquesta oposició —de papers i no de persones— només pot sorprendre el qui desconegui la pluralitat que la societat industrial comporta si no hi ha una coacció conscient i eficaç que la subjecti —com s'esdevé en el model «soviètic» és a dir, si se la permet actuar menada per la seva mateixa dinàmica. Tampoc no seria cap altra extrapolació capritxosa, sinó tot al contrari, continuar suposant que els poders en què recolzen aquests interessos relativament oposats, són els poders més sensibles i que els són, diguem, més propers, és a dir, la comuna i en general els poders locals de qualsevol mena per als interessos de benestar social de l'Assemblea, i l'Estat (és a dir, el totpoderós Partit Comunista en el poder), per als interessos d'eficàcia econòmica del Director. Les tècniques concretes d'exercici d'aquest repartiment poden ser múltiples i van des de la imposició directa del Partit fins a la tramesa dels seus militants a l'Assemblea —amb veu i sense vot— per tal de convèncer-la eficaçment. Aleshores, l'esquema de poders esdevindria bipolar si més no a l'origen —cosa que va directament en contra de la «posició» sistemàtica del model «autogestionari» iugoslau d'aquest capítol—; el poder real constituït seria aleshores la topada negociada d'aquells dos poders, topada que seria l'espai de les decisions adoptades, que el Consell de Gestió (com tants Consells d'Administració occidentals) es limitaria a formalitzar amb la seva firma, «sense poder efectiu» de cap mena.[44]

L'esquema real podria ser aleshores el següent, que no deixaria de ser una variant del model «occidental» d'empresa que analitzaré en el capítol vinent.

44. A. TOURAINE, *Racionalidad y política en la empresa, op. cit.*, pàg. 245.

De fet, els estudis de Rus [45] confirmen aquesta interpretació, tant a nivell de la realitat dels fets, com fins i tot a nivell d'una política desitjada —i d'això darrer, que pot resultar més estrany, ja en tornaré a parlar en el capítol tercer d'aquesta part.

En tot cas Rus, interpretant set estudis empírics fets a Iugoslàvia (alguns són seus), creu que el model d'empresa iugoslau «difereix poc del seu contramodel americà» [46] (occidental, segons la meva terminologia). De fet, i segons Rus, en el model iugoslau, «la direcció i el seu *staff* tenen poder sense responsabilitat, i el consell obrer té responsabilitat sense poder». [47] Cosa que, en tot cas, capgira els projectes abraçats en «l'autogestió iugoslava dels primers dies», que anava a la recerca d'«una democràcia i un equilibri de poders només aconseguibles mitjançant la descentralització i la socialització de la funció empresarial». [48] Ara bé, allò que s'imposa en vista de l'experiència, pensa Rus, és «l'intent no d'igualar el poder, sinó de fer-lo més responsable. El nostre objectiu hauria de ser —continua Rus— no, afeblir les responsabilitats de la direcció, sinó desplegar mecanismes que serveixin de contrapès (*coun-*

45. Veljko Rus *Influence Structure in Yugoslave enterprise,* Industrial Relations, vol. 9, febrer 1970, pàgs. 148-152.
46. *Ibidem,* pàg. 150.
47. *Ibidem,* pàg. 151.
48. *Ibidem,* pàg. 160.

terveiling),[49] per tal que puguin garantir l'equilibri entre la influència rebuda i la influència exercida i puguin així mateix proporcionar bons mecanismes d'ajust per als conflictes d'interessos. En altres paraules —conclou Rus— nosaltres necessitem reconèixer i fins i tot promoure el desenrotllament de diferents centres d'influència en les organitzacions industrials. Un policentrisme d'aquest tipus seria més funcional i professional que polític. Reflectiria una divisió del treball i una diferenciació professional i funcional, i permetria un control mutu entre els diferents grups d'influència. Finalment això permetria augmentar les possibilitats d'una real participació dels treballadors».[50]

És, però, aquesta, l'única possibilitat *real* d'interpretar aquell model *formal* d'empresa? En vista d'aquests mateixos estudis empírics de Rus i d'altres, com els d'Obradovic,[51] la resposta ha de ser més vacillant.

La complexitat de la resposta i del problema seria aleshores una conseqüència de la necessitat d'introduir en l'estudi, l'anàlisi del pes i del paper del partit comunista iugoslau com a partit únic, i que deté el poder (un poder que està netament decidit a exercir de fet, cosa que l'aproxima, des d'aquesta perspectiva que jo considero essencial, a les hipòtesis de base de model soviètic). El mateix Rus confessa que en una bona part dels estudis que ell ha analitzat, aquest component del poder del partit (junt amb la seva altra cara, els sindicats) no hi és considerat, sobretot en la

49. Recordeu el llibre ja citat de GALBRAITH, *American capitalisme: The countervailing power, op. cit.*

50. Veljko RUS, *Influence Structure in Yugoslavia enterprise, op. cit.*, pàg. 160. Vull subratllar aquí que el mot «influència» que apareix tant en el títol del treball com en el text citat, equival rigorosament al terme poder —poder real— que jo utilitzo en el meu llibre. «Influència, en la meva definició —escriu Rus—, és poder real (la possibilitat personal i estructural de configurar les decisions), en oposició al poder merament potencial, i deriva de la instal·lació tant la formal com la informal, no solament de la formal» (*Ibidem*, pàg. 149).

51. Josip OBRADOVIC, *Workers' participation: who participates?* «Industrial Relations», vol. 14, febrer 1975, pàgs. 32-44. Josip OBRADOVIC, *Participation and work attitudes in Yugoslavia*, in «Industrial Relations», vol. 9, febrer 1970, pàgs. 161-169.

seva actuació «purament informal», que és «extraordinàriament poderosa» a Iugoslàvia.[52] Tenint en compte això, possiblement podríem explicar la sorpresa que confessa Obradovic en els seus estudis respecte a «la participació i les actituds en el treball» (provocats per l'obra de Blauner, a la qual em referiré en el proper capítol, i en part coincidents amb ella):[53] «en els tres grups encarregats de què parlo (en la investigació d'Obradovic), els participants en l'autogestió estan *més* alienats («en el concepte marxià del terme») que els no-participants».[54]

Les raons poden ser moltes i es troben a la base de la complexitat del tema, aquí abordat, de l'empresa en una societat industrial. Obradovic cita, entre d'altres: «la tesi de Dubin segons la qual el treball no és un interès central de la vida, les frustracions i tensions essencials a l'esforç que exigeix l'administració d'una burocràcia industrial, la situació present dels Consells de Gestió, els factors inherents a la cultura iugoslava, etc. Siguin les que siguin les raons —conclou Obradovic— aquest estudi subratlla la necessitat d'intensificar la investigació en aquesta àrea».[55]

No és difícil veure en l'allusió a la cultura i encara més en l'«etc.», l'ombra de la dimensió del poder omnipotent del partit comunista, aliada a l'ombra sempre dominant del *know-how* i de l'eficàcia de tota societat industrial. En el seu treball posterior, Obradovic comença amb l'afirmació que s'imposa una anàlisi *real* i no *formal* de l'autogestió iugoslava si no volem caure en «la confusió avui dominant». Perquè allò que «les dades empíriques» i «els resultats» de la seva anàlisi forneixen, és que el poder «el detenen àmpliament els managers de nivell superior, que majoritàriament són membres de la Lliga dels Comunistes i tenen una formació superior a la mitjana, amb el resultat que els

52. Veljko RUS, *Influence Structure in Yugoslav enterprise, op. cit.*, pàg. 149, nota 6.
53. Robert BLAUNER, *Alienation and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1964.
54. J. OBRADOVIC, *Participation and work attitudes in Yugoslavia, op. cit.*, pàgs. 165 i 162. El subratllat és del text.
55. *Ibidem*, pàg. 169.

membres de jerarquia inferior (hi) participen menys activament del que la teoria podria suggerir».[56]

De fet —i per agafar només un exemple de l'estudi d'Obradovic, al qual em remeto si algú s'interessa més en els seus detalls—, les decisions —propostes acceptades en els Consells de Gestió— de política salarial (una de les zones més implicades tant amb el benestar social com amb l'eficàcia econòmica) procedeixen del Director en el 44 % dels casos, dels membres del Consell només en el 15 %, i el 41 % restant, de persones que no són membres de llur Consell.[57] Però si aquesta cartografia de la decisió (en definitiva, del poder) la mirem des del punt de vista de la pertinença o no-pertinença al Partit Comunista, els resultats anteriors són encara més aclaridors. De les propostes acceptades en aquest camp dels salaris, el 81 % provenen de membres del Partit Comunista, i només el 19 %, de persones no membres del Partit.[58] I això em permet pensar en un altre esquema, donat el poder de retroalimentar la decisió per part del Partit Comunista. Esquema que faria del model iugoslau una variant de l'empresa estatal soviètica. Aquest esquema real seria aleshores el següent:

És sempre possible discutir si l'esquema real és aquest o l'anterior. Ara, per a la finalitat de la meva anàlisi la qüestió és indiferent, i continua oberta a successives investigacions dels fets. El que m'interessa

56. Obradovic, *Worker's participation: who participates, op. cit.*, pàg. 32.
57. *Ibidem*, pàg. 38, quadre n. 3.
58. *Ibidem*, pàg. 39, quadre n. 4.

subratllar ara —per tal d'acabar enllaçant amb les observacions del començament d'aquest apartat— és que el model autogestionari iugoslau, de fet, o és un model amb l'Estat (el partit) com a subjecte dominant únic (cosa que equival a dir que, *a tot estirar*, és una variant del model «soviètic»), o és un model de subjecte plural i complex, és a dir, una variant del model «occidental». El que, en tot cas, sembla difícil afirmar és que sigui un model efectivament —no tan sols formalment— autogestionari. Un subjecte únic de poder, diferent del coactiu estatal, ara per ara o és una utopia o una entelèquia. Allò que queda descartat molt radicalment —ben d'acord amb les tesis de la meva anàlisi— és el mite de la raó unitària de la Ilustració. Tornaré a parlar-ne en el tercer capítol d'aquesta segona part, des d'una perspectiva diferent, la del projecte autogestionari de la recerca occidental moderna.

III

Caldrà arribar a la mateixa conclusió amb «la comunitat de treball» (*Arbeitsgemeinschaft*) del model «feixista» d'empresa?

Per descomptat. Aquí cal que ens decantem sense vacillar no pel costat de la utopia, sinó de l'entelèquia.

La qüestió no és purament metodològica, sinó de contingut. De fet, aquí tornem a recuperar —després de l'oasi iugoslau— la duresa desèrtica del llenguatge retòric i pseudo-moralitzant dels ordenaments jurídics de tipus «soviètic». L'única cosa que potser varia és el color que tenyeix superficialment el contingut.[59]

59. Al qui se'n sorprengui, jo l'invitaria a llegir l'article 4 del Codi del Treball de la DDR, tantes vegades citat a l'apartat I d'aquest capítol. «L'Estat socialista —fa aquest article— encoratja el desenrotllament complet i l'educació comunista dels joves. Els proporciona una estructura per tal que puguin aconseguir una personalitat harmoniosament desenrotllada que dediqui les seves capacitats i els seus dots al servei de la societat socialista i es caracteritzi per l'amor al treball, la disposició a defensar la nació, l'esperit de comunitat i l'anhel d'abastar

Per el contingut és el mateix. Un subjecte de poder unitari i ben centrat en un subjecte particular concret, a desgrat de la proclamada comunitat de treball. Ja vaig explicar en el capítol primer de la primera part del meu llibre el significat de fons —el sentit— del tipus de racionalitat emocional que presideix aquesta construcció de l'empresa. Ara només em pertoca, doncs, descriure aquesta construcció jurídico-política que constitueix la carnadura d'aquella ossada pretesament legitimant.

1

En efecte, si retòricament s'afirma l'existència d'una comunitat natural entreteixida gràcies a les relacions d'un treball associatiu, la realitat, en canvi, és que el sistema polític que gestiona aquesta ordenació racional del treball social no radica en la comunitat mateixa, sinó en el subjecte polític d'aquesta comunitat. Un subjecte que és constituït per l'Estat, per un determinat tipus d'Estat, que més amunt, en el capítol que cito del meu llibre, he qualificat de burocràtico-oligàrquico-militar. I no oblideu que aquestes notes, en les anàlisis també citades d'un Djilas o un Trotsky podrien definir, així mateix, ben realment, el subjecte del model «soviètic» d'empresa.

M'interessa subratllar d'entrada aquesta essencial identitat estructural entre uns enemics políticament irreconciliables, per tal que es pugui entendre la fecunditat del mètode de modelització que utilitzo. «Aquesta és precisament una característica —escriví

---

ideals comunistes elevats. L'Estat socialista presta la seva col·laboració al Moviment de Joves Alemanys Lliures...» No val la pena continuar. Si jo ara porto aquí aquest text, és simplement per a dir que aquest llenguatge —si substituïm algunes poques paraules (socialista per nacionalsindicalista o per nacionalsocialista, comunista per falangista, etc., etc.) ens reprodueix el llenguatge del Fuero del Trabajo, el dels discursos d'un Girón o d'un Solís i la retòrica nazi, de la qual els uns i els altres (el Fuero, Girón o Solís, però també el Codi de Treball de l'Alemanya oriental) són, conscientment o inconscientment els hereus semàntics.

en "el seu" temps Legaz Lacambra— de la lluita entre els totalitarismes feixista i marxista. Ramiro Ledesma definia això exactament dient que el seu antimarxisme és una rivalitat en el terreny revolucionari (...) Recollir la voluntat revolucionària del proletariat, adscriure-la a una obra *universal, superclassista* i realitzar alhora les seves *aspiracions essencials*, no és ofegar, sinó ennoblir la personalitat del proletari, és fer que deixi de ser simplement un "*proletari*", a fi de situar-lo en pla d'igualtat amb els altres productors i elevar-lo a "*ciutadà*" d'una manera més veritable que en un règim liberal, és, doncs, donar una "realitat concreta" a la seva llibertat espiritual.»[60]

Ara, això de fer d'una massa una comunitat, utilitzant instruments distints de la tècnica jurídico-liberal del contracte (per tal com, segons l'expressió també de Legaz Lacambra, «és irreductible a l'ordre concret de la comunitat»),[61] es duu a terme a través de la mediació jurídico-política de l'Estat, solució en la qual coincideix de fet amb la construcció leninista del model soviètic d'empresa.

És cert que aquesta construcció «feixista» té molt de retòrica, si és que no esgota en la retòrica tota la

60. Luis LEGAZ LACAMBRA, *Introducción a la teoría del Estado Nacionalsindicalista*, Bosch, Barcelona, 1940, pàgs. 246-247. Els subratllats són meus.

61. Luis LEGAZ LACAMBRA, *Estudios de doctrina política y social*, Bosch, Barcelona, 1940, pàg. 254. Vull destacar aquí —com ja vaig suggerir en un altre indret del text del meu llibre— que les anàlisis que recullo de Legaz Lacambra són significatives del moment «emocional» d'aquell temps més que no pas del seu autor. Fins i tot m'atreviria a dir «i *no* del seu autor». El Legaz Lacambra d'abans i de després d'aquests textos revela una altra actitud, ben diferent i fins i tot contrària. N'hi ha prou, per a això, recollir a seva afirmació que «seria *fals* i *inautèntic* interpretar com a *comunitat* la realitat global d'una societat donada, per exemple, *l'Estat*, perquè no es faria sinó *ennoblir* i *legitimar* la realitat de l'imperi total d'una *organització autoritària*». L. LEGAZ LACAMBRA, *Filosofía del Derecho*, Bosch, Barcelona, 3.ª edició, 1972, *cf.*, sobretot, pàgs. 793-800. Un canvi de doctrina —és just de reconèixer-ho en honor de Legaz Lacambra— que no s'ha produït, que jo sàpiga, en l'actual tradició leninista, encara ben vigent en els fets i en les idees.

seva inspiració. Tasca ho ha subratllat d'una manera especial en parlar de la persona de Mussolini (que «només utilitza les idees per a desembarassar-se'n»)[62] o del moviment juvenil feixista («el jove feixista, enmig d'un món ple de contradiccions, observa amb alegria: no em cal pensar, doncs existeixo»).[63] I per a aquesta dimensió retòrica, la coherència lògica o la traïció a la lògica no tenen cap sentit en elles mateixes. «Si "no cal ser conseqüents" amb els principis —torna a ser Tasca el qui parla— on és la traïció? El fet, l'acció, vet aquí l'única cosa que compta; i a nivell de l'acció hom no traïciona, hom guanya o perd.»[64] Ara bé, si mirem les coses objectivament, és difícil no poder afirmar el mateix de la pràctica leninista, i sobretot, de la postleninista, la que s'ha decantat en el model «soviètic» d'empresa.

El llenguatge del Codi de Treball de la DDR al qual m'he referit a l'apartat anterior (i en aquest, en una nota), m'allibera d'haver d'insistir en el tema. Més enllà del llenguatge, allò que caracteritza tots els models d'empresa amb l'Estat com a subjecte únic és la fe en una racionalitat unívoca o clara —automàtica o emocional, tant se val per al que estic dient— que es pugui dur a la pràctica a condició de posar-la a les mans —és a dir, de posar-hi el sistema polític que defineix l'empresa— d'un subjecte total i indiscutible, l'Estat. I aquest és el punt on el model feixista i el «soviètic» d'empresa coincideixen estructuralment sense apel·lació, fins i tot en contra de llurs desigs i projectes. «El principi (...) de la subordinació de tots els interessos, tant dels individus com dels grups, als interessos generals de la producció nacional i de l'Estat», que, segons frase de Mazzoni, estructurà «l'ordenament corporatiu» italià[65] és el mateix que estructura des de Lenin, paraules i intencions a part, l'ordenament de l'empresa «soviètica».

62. Angelo TASCA, *El nacimiento del fascismo, op. cit.*, pàg. 29.
63. *Ibídem.*
64. *Ibídem*, pàgs. 29-30.
65. Giuliano MAZZONI. *Manuale di Diritto del Lavoro*, Giuffrè, Milano, 3.ª ed. 1969, pàg. 30.

2

Des del costat feixista del model d'empresa que ocupa ara aquest apartat, la realitat és ben clara a l'hora de fer una anàlisi, baldament superficial com cal fer-lo aquí, d'alguna de les seves fonts. La llei d'Ordenació Nacional del Treball de l'Alemanya nazi del 34 (la primera llei «occidental» que defineix l'empresa com una «comunitat vivent, conscient i visible»), la Carta del Lavoro italiana del 27, i el Fuero del Trabajo espanyol del 38 i la Llei de Bases d'Ordenació Sindical del 40 (més, en alguns aspectes, el Fuero de los Españoles del 45) són algunes d'aquestes fonts, sens dubte les més representatives d'un pensament i sobretot —perquè aquesta és la temàtica d'aquest capítol— d'una estructura. I aquí l'empresa, després que hom l'afirma com a empresa en si, apareix clarament *estructurada* com a Estat-empresa, és a dir, com a empresa de forma autoritària, per tal com el seu únic subjecte real, l'Estat, és concebut com un Estat autoritari —i ho és, realment. La formulació del Fuero del Trabajo és ben expressiva pel que fa a això: «El cap de l'Empresa n'*assumirà per ell mateix* la direcció i en serà *responsable* davant l'Estat.»[66] Davant d'aquest fet, la formulació anterior relativa a l'empresa com un ordenament dels «elements que la integren en una jerarquia que subordina els d'ordre instrumental als de categoria humana, i tots ells al bé comú»,[67] és pura retòrica vana, fins i tot si subratllem la paraula jerarquia tan expressiva en aquell context.

La conseqüència estructural de tot això és la supressió conscient i efectiva de qualsevol subjecte col·laborador de l'Estat-subjecte de l'empresa, i més concretament, dels sindicats, els únics col·laboradors operatius. Que això es faci fent-los desaparèixer purament i simplement com a organització política paral·lela de l'Estat mateix (com va ser el cas de l'*Arbeitsfront* de l'Alemanya nazi), o bé diluint-los —primer pràctica-

66. «Fuero del Trabajo», 1938, Declaració VIII, paràgraf 3. Els subratllats són meus. Els formals, no cal dir-ho. Els reals ho són del franquisme. A cadascú el que sigui seu.
67. «Fuero del Trabajo», Declaració VIII, paràgraf 2.

ment i després també teòricament— en els sindicats i corporacions feixistes (com fou el cas d'Itàlia), o bé substituint-los per una altra «organització sindical» inspirada en «els principis d'Unitat, Totalitat i Jerarquia»[68] [així amb majúscula], en la qual tots, individualment i col·lectivament, queden «enquadrats per sectors de producció o de serveis»,[69] és només una dimensió de tècnica instrumental, poc important davant dels fets. El que és essencial és la supressió d'arrel de tot subjecte plural i complex d'empresa, el fet que hom reconducixi autoritàriament els poders dispersos i els interessos d'origen —negant-los de paraula, com si no existissin— a una unitat radical, és a dir, a una unitat d'arrel. El que és essencial és la imposició fàctica de la concepció segons la qual «el sindicat vertical (o corporatiu, o qualsevol organització anàloga, tant se val, segons les diferents tècniques) *és un instrument* al servei de l'Estat, a través del qual realitzarà principalment la seva política econòmica».[70] El que és essencial és tenir en l'empresa un subjecte únic, en el qual s'empelta —inútilment, si ho hem de jutjar pels rebuigs històrics— *tota la racionalitat* legitimant del sistema. Tot ben construït, com si fos allò que ha de ser.

3

Enteneu-me bé. Jo no estic intentant ara fer un discurs ideològic, que tanmateix no eludeixo i que en part ja he fet en un altre indret d'aquest llibre (Cf. Part Primera, sobretot el capítol primer). El que ara faig és un discurs estructural, al qual aplico l'interrogant amb què acabava el punt anterior d'aquest apartat. Es tracta de saber si és possible que aquest tipus genèric de model d'empresa que defineixo pel seu subjecte dominant únic tingui una realitat vària. La possibilitat de subgèneres o de variants d'aquest model genèric no és funció de les ideologies d'aquest subjecte únic constitutiu de l'empresa, sinó de la possibilitat de tro-

68. «Fuero del Trabajo», 1938, Declaració XIII, paràgraf 1.
69. «Fuero del Trabajo», 1938, Declaració XIII, paràgraf 2.
70. «Fuero del Trabajo», 1938, Declaració XIII, paràgraf 5.

bar subjectes únics objectivament diferenciats. Si aquests existeixen (per exemple, l'Estat o la Comunitat de treball en ella mateixa), és possible trobar submodels d'aquest model genèric. Però si no existeixen, tot intent de diferenciació de submodels és un pur intent ideològic —no estructural— per a «legitimar» la realitat «desitjada», disfressant-la.

Els interrogants de l'apartat segon del capítol que va analitzar el model iugoslau van arribar a aquesta conclusió. En funció d'unes aportacions o d'altres, l'única cosa que era possible fer, en vista dels fets, era passar aquest apartat al capítol següent o mantenir-lo en aquell capítol 1er. Si jo ho he fet així ha estat per raons estrictament metodològiques, o encara millor, sistemàtiques, i no de contingut valoratiu de cap mena.

Una cosa semblant es podria fer amb aquest apartat de l'empresa feixista comparada amb l'empresa soviètica, amb el qual he començat —també per raons metodològiques o potser només pedagògiques— aquest capítol. Però aquesta diferenciació, ho repeteixo, és una qüestió de diferenciació de subjectes, no de valoració d'aquests subjectes. I al marge de la valoració, és difícil veure estructuralment una variant metodològica del model en una variant històrica o en una altra. L'ésser que «ocupa» l'Estat subjecte únic, és una qüestió poc rellevant per al planteig metodològic. És clar que històricament, en canvi, no ho és, sempre que acudim a la història per detectar-hi esdeveniments i no purament els nostres desigs. I la història —un tema en el qual ara no entro més que de passada, a fi de tornar a situar el planteig del meu mètode al final d'aquest capítol— és dura per als somnis i per als desigs quan s'expressa en estructures formals idèntiques de la societat industrial que ens penetra a tots. Bastaran uns pocs exemples. El contingut de classe de l'Estat —d'una classe o d'una altra, tant se val, com ja va posar en relleu la primera anàlisi anarquista— és una dada dèbil des del punt de vista estructural, d'ençà de «la nova classe» de Djilas. I el mateix podríem dir de la participació dels sindicats en la constitució del model d'empresa de subjecte únic. La «corretja de transmissió» del model leninista d'empresa no és diferent del

principi que batega en l'afirmació segons la qual «les jerarquies del sindicat recauran necessàriament en militants en la Falange Española Tradicionalista y de las JONS».[71] A més a més de ser iguals els principis, són també iguals les tècniques que els instrumenten.

També l'anàlisi evolutiva de les estructures ens permetria descobrir coincidències sorprenents. L'evolució real, i fins i tot morfològica, dels models d'empresa «soviètic» i franquista (per agafar només un exemple concret del model de l'*Arbeitsgemeinschaft*) és una evolució bastant paral·lela. I això, fins i tot acceptant la indefinició teòrica, i sobretot pràctica, del subjecte de l'empresa franquista que mai no es va arribar a constituir ni jurídicament ni realment,[72] i encara —cosa que pot ser significativa— en funció, no tant del dinamisme intern del mateix subjecte de l'empresa, com dels canvis tecnològics introduïts pel mode de producció i de consum. De fet, allò que més ha canviat els sistemes monolítics del franquisme i de l'stalinisme en les formes estructurals del subjecte de poder de l'empresa ha estat la reintroducció de la pluralitat via consum i desenrotllament econòmic. Les reformes en ambdós països que, per acabar-ho d'adobar, poden datar-se al mateix temps, allà pels anys seixanta, van ser, primer que res, fruit de les exigències d'un sistema productiu que esdevenia arcaic davant dels nous fets (aquella variable tecnològica explicativa a què em vaig referir en el primer apartat d'aquest capítol, i la capacitat que té com a funció, de crear l'òrgan, a què vaig al·ludir en acabar l'anàlisi del model soviètic).

I és que allò que aquí és en joc, en el model d'empresa de subjecte dominant únic de la societat industrial moderna, és el mite de la raó única —automàtica

71. «Fuero del Trabajo», 1938, Declaració XIII, paràgraf 4.

72. *Cf.*, sobretot l'art. 7 de la Llei de Bases de l'Organització Sindical de 6 de desembre de 1948, i el paràgraf 3 de l'article 15 de la Llei de Reglamentacions de Treball de 16 d'octubre de 1942, encara curiosament vigent quan escric aquestes ratlles, ben poc abans de l'entrada en vigor de l'Estatut dels Treballadors. Per a aquesta anàlisi em remeto a dos llibres meus, ja citats, el d'*Empresa y Democracia Económica*, pàgs. 289-316; i el d'*España hoy: la empresa como problema*, pàgs. 15-122.

o emocional— monopolitzada per un únic subjecte que s'hi instal·la tranquil·lament, sense problemes per al model. Els models d'empresa de subjecte plural complex i variables explicatives de tipus fonamentalment cultural i institucional, arrenquen justament d'aquí, és a dir, d'aquesta crisi constatada —i assumida— per allò que jo he anomenat en la primera part del meu llibre, la raó raonable.

CAPÍTOL 2on.
ELS MODELS DE SUBJECTE I DE VARIABLES COMPLEXOS

I

El model d'empresa de subjecte plural complex —així acabava jo el capítol anterior— és l'indret on arrela la raó raonable. De fet, és aquesta la que el crea com a model.

Com a model unitari? No. Aquí, —i contràriament a l'anàlisi de l'anterior capítol— la pluralitat essencial del subjecte genera una sèrie de modes d'ordenament —de sistemes— propis d'aquests diferents subjectes constituents de l'empresa, que fan possible, en bona lògica, parlar, ja d'entrada, de models diferents.

El que pretenc en aquest capítol és, doncs, sistematitzar aquests ordenaments de subjectes constituents de l'empresa en tipus estandarditzats, ideals en el sentit weberià del terme. Però abans potser és important d'assenyalar, d'entrada, que l'indret on aquesta *pluralitat complexa de subjectes* es pot sistematitzar en models, es configura per un *conjunt també complex de variables* explicatives fonamentals, essencialment de tipus cultural i institucional.

La qüestió no és banal, com gairebé cap qüestió metodològica. De fet, ara es produeix una aproximació metodològica difusa, en gran part per influència d'un marxisme vagament afirmat, que tendeix a veure en la tecnologia —en el mode de producció de l'argot marxista— l'única variable fonamental capaç d'explicar els diferents tipus d'empresa del sistema capitalista i per això, de modelitzar-los. Una bona part de les anàlisis dels anys seixanta va prendre aquesta di-

recció davant l'impacte social de la nova era tecnològica de l'automació.

Potser un dels treballs més significatius d'aquesta època —i d'aquesta faiçó metodològica marxista— és el llibre de *La nova classe obrera* de Mallet.[1] Un treball de 1963, al meu entendre més militant que lúcid, al qual tanmateix no podem negar-li una bona dosi de lucidesa, que va ser reeditat el 1969 —després dels fets de maig del 68— i completat amb una llarga introducció, que pretenia veure en aquells fets la confirmació del que deia a la tesi del 63 pel que fa al contingut del seu mètode.[2] El que perjudica Mallet és que, passada una llarga desena d'anys després d'aquells fets i de la reedició del seu llibre, és possible de preguntar-se amb sentit si aquest espai de temps ha confirmat la tesi tornada a exposar amb tant d'entusiasme a la introducció del 69, o si, més aviat, allò que ha fet ha estat reconfirmar el meu judici, distanciat críticament de la seva tesi.[3]

Sigui el que es vulgui, la tesi de Mallet recolza —tal com s'explicita en una mena de llarg subtítol a la portada de la nova edició que cito—[4] en el fet fonamental de l'evolució tecnològica com a variable explicativa dels diversos modes de consciència i organització de la classe obrera.

Evidentment allò que Mallet afirma explícitament és la segona cosa i no la primera. Però la primera és una conseqüència o un subproducte de la segona. És a dir, Mallet sembla veure en l'empresa moderna del sistema de societat capitalista dos models fonamentals,

1. Serge MALLET, *La nouvelle classe ouvrière,* Seuil (Coll. Esprit), Paris, 1963.

2. Serge MALLET, *La nouvelle classe ouvrière,* Seuil (Politique), Paris, 1969. La introducció a la qual alludeixo —amb el títol, «Mai-Juin 68: première grève pour la gestion» és a les pàgs. 9-46. En les meves citacions, d'ara endavant em referiré sempre a aquesta edició.

3. Antonio MARZAL, *Reflexiones y preguntas, 10 años después de Mayo del 68,* Razón y Fe, Maig 1978, pàgs. 465-470.

4. *Pour une sociologie marxiste: comment l'evolution technologique a donné naissance à une nouvelle classe ouvrière, qui fut le fer de lance du mouvement de mai. En quel sens elle est révolutionnaire.*

conforme a la importància decisiva —en realitat, monopolística— que atorga a la tecnologia per a configurar el sistema industrial d'aquella: l'empresa arcaica (de tecnologia arcaica) i l'empresa moderna, nascuda (com la nova classe obrera) de la tecnologia moderna d'automació, la de la fase del «capitalisme d'organització» en la terminologia encunyada per Marcuse, «aleshores desconegut pel públic francès, en els seus cursos de l'École Pratique des Hautes Études el 1962».[5]

Aquests dos models d'empresa reprodueixen en realitat dues maneres de ser de la classe obrera, que se situen aleshores de manera radicalment diferent davant del tema essencial —també segons el meu llibre— de la legitimitat del poder de l'empresa en un determinat sistema: la manera de ser dels «sectors (obrers) que, havent entrat en lluita en un segon moment, no hi anaven a buscar de fet més que la satisfacció de *reivindicacions quantitatives, insatisfetes* durant tant de temps, i estaven disposats a tornar al treball l'endemà del 27 de maig —els primers de tots, la poderosa corporació dels minaires—, i (la manera de ser) dels sectors que volien donar a llur acció el sentit d'una *reivindicació molt més global,* que *qüestionava* el sistema de propietat i de gestió de les empreses».[6]

Aquesta frontera de modes de consciència obrera —i alhora de models d'empresa—, que la tecnologia determina en la tesi de Mallet, divideix i separa, d'una banda, els obrers de salaris més baixos, els més vells i els dels sectors més tradicionals i arcaics de la indústria, i de l'altra, els de fet més ben pagats, els obrers de les indústries punta i «els joves obrers acabats de sortir d'una escola professional i que no trobaven a la fàbrica ni la qualificació professional corresponent a la seva formació (...), ni l'autonomia professional i la possibilitat de promoció que esperaven del que havien après a l'escola tècnica»,[7] és a dir, i com diu Mallet, «els que s'havien pensat que entraven a la *fàbrica del demà* i no trobaven més que el *passat del treball for-*

5. Serge MALLET, *La nouvelle classe ouvrière, op. cit.*, pàg. 9.
6. *Ibidem,* pàg. 16. Els subratllats són meus.
7. *Ibídem,* pàgs. 16-17.

çós de la indústria, i l'autocràcia dels encarregats, menys qualificats que ells»;[8] en un mot, els «tècnics i obrers qualificats moderns».[9]

Dit d'altra manera —i d'una manera encara més afí al pensament de fons de Mallet—, allò que compta a l'hora de poder traçar aquesta frontera de què parlo, no és tant l'arcaica teoria sòcio-jurídica «*de l'estatut personal* de cada treballador a l'empresa —és a dir, qualificat o no-qualificat, quadre o obrer manual, jove o no tan jove, pagat per hores o per mesos— com (la moderna categoria sòcio-econòmica de) la seva posició en l'economia global de *l'empresa* (entesa ara en sentit de grup industrial en el conjunt total de les seves relacions orgàniques) en què aquell treballa».[10] La qual cosa confirma d'una manera bastant literal la meva interpretació de Mallet, segons la qual la seva manera d'estructurar la classe obrera depèn de la seva manera d'estructurar les empreses en funció d'una dada única i fonamental, la tecnologia (l'arcaica del passat i la nova del demà); uns modes d'empresa que paradoxalment coincideixen com a mons qualitativament —històricament— diferents, en un espai temporal comú i coincident ahistòricament.

L'estructuració de què parlo no deixa de tenir les seves dificultats per a l'«ortodòxia» marxista «tradicional». El concepte d'unitat de la classe obrera com a subjecte unitari i únic de la nova història potser resta aquí bastant mal parat. Tanmateix això no preocupa massa un Mallet segur d'ell mateix, davant «el ploriqueig de les piadoses senyores de la parròquia» marxistes,[11] perquè això no fa més que replantejar la necessitat crítica de les seves anàlisis de fons, en bona part coincidents amb la millor tradició moderna dels postulats més vigents del marxisme. Per a Mallet la unitat de la classe obrera és només un concepte filo-

8. *Ibidem*, pàg. 17. Els subratllats són meus. La traducció és lliure però fidel, per tal que aparegui també en català l'oposició entre el passat i el futur, que és l'aspecte decisiu del pensament de Mallet.
9. *Ibidem*.
10. *Ibidem*, pàg. 18. Els subratllats són de Mallet.
11. *Ibidem*, pàg. 24.

sòfic que es trenca així que l'anàlisi esdevé política o fins i tot econòmica. «Mentre subsisteixi la *divisió tecnològica* del treball —diu Mallet— la classe obrera no estarà unida més que *teòricament*».[12] I és que «en definitiva, el que mirem de saber —encara parla Mallet— no és si existeix o no existeix una classe obrera, sinó quines són, a l'interior d'aquesta, les forces d'*avantguarda,* les que tenen la possibilitat de formular clarament el futur dels treballadors i les que poden fer-ho per llur pròpia situació objectiva».[13]

Però aquesta possibilitat només es troba en «l'aristocràcia tècnica», segons l'expressió de Mallet,[14] en la classe obrera objectivament «integrada» en el model modern del sistema d'empreses definit per la tecnologia. Una «nova classe obrera» composta per «aquests obrers, tècnics i quadres *integrats* en els sectors més neuràlgics i decisius de la societat industrial» moderna,[15] (definida per una «profunda contradicció entre la integració en un univers tècnic exaltant (...), i l'estructura del comandament, i el sistema (...) de decisions»); [16] «tan *integrats* —continua Mallet— que tenen la possibilitat de formular-se les possibilitats d'alliberament humanes incloses en el progrés tecnològic i de rebellar-se eficaçment si aquelles es desvien»,[17] mentre que «la classe obrera dels sectors arcaics de la indústria no pot formular d'una manera positiva una alternativa a la societat neocapitalista».[18]

Tanmateix aquí és on em sembla que la tesi de Mallet —ben afí, d'altra banda, amb el millor marxisme en termes de coherència interna— es mostra més vulnerable i menys coherent amb la realitat, posat que siguem positivament fidels als fets tal com aquests es presenten.

És a dir, la dada de la integració que comporta l'em-

12. *Ibidem,* pàg. 23. El primer subratllat és meu; el segon, de Mallet.
13. *Ibidem.* El subratllat és de Mallet.
14. *Ibidem,* pàg. 24.
15. *Ibidem,* pàg. 22. El subratllat és de Mallet.
16. *Ibidem,* pàgs. 21-22.
17. *Ibidem,* pàg. 22. El subratllat és de Mallet.
18. *Ibidem,* pàg. 24.

presa i el sistema industrial moderns em sembla una dada difícilment contestable avui, a partir de les anàlisis actuals de les ciències socials. El problema només canviaria a l'hora d'interpretar-ne el significat en el conjunt global del sistema industrial de la societat moderna.

Galbraith, per exemple, també ha subratllat paral·lelament amb Mallet, aquest fenomen modern de la integració obrera a l'empresa. Només que, segons Galbraith, el que es desprèn d'aquesta dada no és altra cosa que l'arcaisme de la institució històrica dels sindicats.[19] En efecte, el que Galbraith vol apuntar amb això és que allò que ell anomena la «*mature corporation*» i el sistema industrial modern —l'empresa dels sectors-punta de la tecnologia moderna, en la terminologia de Mallet— contribueixen objectivament i ineludiblement a una «concordança d'interessos» al marge de les actituds subjectives i fins i tot ètiques dels comportaments.[20] Cosa que fa «els sindicats —diu Galbraith— menys necessaris o menys poderosos, o totes dues coses alhora. La conclusió —continua Galbraith— sembla inevitable. El sindicalisme pertany a un estadi particular del desenrotllament del sistema industrial».[21]

L'afirmació de Galbraith pot resultar contestable mirant els fets, fins i tot situant-nos en la mateixa realitat americana, en la qual diu Galtraith que para esment amb dades empíriques.[22] Molt més contestable pot encara resultar la seva anàlisi d'aquests fets —i aquesta vegada des d'un planteig ideològic—, que l'emmena a traslladar avui a l'empresa —a l'empresa moderna del *new industrial state*— el caràcter de plataforma d'alliberament obrera, que el XIX ideà i monopolitzà en el sindicat.[23]

Tanmateix, fetes totes aquestes reserves crítiques de judici, allò que resulta més curiosament significatiu d'aquesta anàlisi —en tot cas, el que ara m'interessa en

19. J. K. GALBRAITH, *The new industrial state, op. cit.*, pàgs. 263-282. Recordeu que la 1.ª edició d'aquest llibre és de 1962.
20. *Ibidem*, pàg. 264.
21. *Ibidem*, pàg. 275.
22. *Ibidem*, pàg. 276-277.
23. *Ibidem*, pàgs. 263-274.

aquest llibre— és el distanciament paradoxalment bastant radical de les tesis de Mallet i de Galbraith, essent així que l'un i l'altre semblen coincidir en una mateixa hipòtesi metodològica de base, la que fa de cada estadi particular del desenrotllament tecnològic —amb molts matisos, és cert, per part de Galbraith— la clau de la configuració del model d'empresa i de societat industrials. La qual cosa no deixa d'esperonar objectivament a formular una visió crítica del mètode emprat i de les seves limitacions.

De fet, aquesta paradoxa —assentada ara en dos llibres encara més coincidents, cronològicament parlant, el que hem citat de Mallet i un altre de Blauner[24] —és la que incita Duncan Gallie[25] a revisar atentament i críticament aquest mètode per tal de substituir-lo per un altre més concorde amb la naturalesa dels fets —els models— que es tracta de sistematitzar, interpretant-los tenint en compte llurs mateixes dades. El punt de partida dels treballs empírics de Gallie és justament la seva estranyesa davant del fet que «aquestes dues teories (la de Mallet i la de Blauner) es contradiguin paradoxalment d'una manera bastant radical»,[26] quan «ambdues consideren la tecnologia com una variable explicativa fonamental».[27]

La crítica de Gallie recolza, per descomptat, en una altra mena de raons. Gallie pensa que tant Mallet com Blauner són molt contestables per «la fragilitat de les dades empíriques en què recolzen»,[28] i això, fins i tot si reconeixem que «ambdues teories posseeixen una argumentació convincent, s'han elaborat d'una manera bastant sistemàtica i ambdues són, a primera vista, plausibles».[29]

Però això darrèr és, en darrera instància, per a Ga-

24. Robert BLAUMER, *Alienation and Freedom,* University of Chicago Press, Chicago, 1964.

25. Duncan GALLIE, *Automatisation et légitimité de l'entreprise capitaliste,* en «Sociologie du Travail», núm. 3, 1977, pàgs. 221-242.

26. *Ibidem,* pàgs. 221.

27. *Ibidem,* pàg. 223.

28. *Ibidem,* pàgs. 222-223.

29. *Ibidem,* pàg. 222.

llie, només la gota que emplena el vas d'aquesta fragilitat metodològica, ara ja no purament empírica, sinó fins i tot, i sobretot, conceptual. Perquè ¿com es pot arribar a afirmar, com fa Blauner —es pregunta Gallie— que l'automació comporti la integració més radical de l'obrer a l'empresa, «a identificar-s'hi, establint així un consens amb l'estructura de l'empresa capitalista»[30] i alhora, com és possible que Mallet conclogui, contràriament, que «l'automació no fa que els treballadors acceptin l'estructura existent a l'empresa capitalista sinó més aviat que la contestin radicalment»,[31] si l'un i l'altre pretenen partir del mateix fet fonamental, de la mateixa i única variable explicativa, «l'impacte de l'automació sobre les actituds de la classe obrera en el sistema capitalista»?[32]

Això decideix Gallie «a procedir a una experimentació més rigorosa»[33] amb unes dades noves empíricament constatades, però, sobretot, ara damunt la base d'un estudi comparat (a la Gran Bretanya i a França, de fet) que eviti una de les limitacions més decisives, segons que creu Gallie, del mètode que presideix els treballs tant de Blauner com de Mallet, a saber, la d'haver «sustentat llurs conclusions sobre dades recollides *només* en un país per a procedir després per extrapolació a jutjar el que succeeix a les societats capitalistes *en general*».[34]

Això vol dir que, fins i tot amb *dades* més contrastades i fiables, una certa esma metodològica ens arrossega necessàriament a extrapolacions ideològiques, per una mala definició *lògico-conceptual* del tractament *formal* a què cal sotmetre les dades. I és que si la tecnologia és la variable explicativa fonamental, cal suposar, ja d'entrada, amb Gallie, que «els efectes d'aquella haurien de manifestar-se en tots els sectors fortament automatitzats de qualsevol societat capitalista. Ara bé —continua Gallie—, això planteja un problema interessant. En efecte, s'ha demostrat amplament que

30. *Ibidem.*
31. *Ibidem.*
32. *Ibidem,* pàg. 221.
33. *Ibidem,* pàg. 223.
34. *Ibidem,* pàg. 224. Els subratllats són meus.

entre diferents societats capitalistes existeixen unes diferències d'ordre a la vegada cultural i estructural, així com també s'ha demostrat amplament que l'emergència de formes noves de tecnologies no sorgeix en cap situació de buit institucional, sinó més aviat en societats datades d'un model institucional i cultural sòlid».[35]

Tenint en compte els fets, l'observació de Gallie em sembla difícilment contestable i encara menys tenint en compte les seves inevitables conseqüències metodològiques, o d'una manera encara més precisa, pensant en la justa i necessària conceptualització del mètode amb categories de lògica formal. De fet, aquesta observació jo l'he vista confirmada en els estudis de conflictivitat comparada que jo mateix he dut a terme en els últims Informes Socials de l'Associació Cristiana de Dirigents de Barcelona,[36] i dels quals vull portar aquí dos quadres (un amb dades de 1962 a 1972, ambdós inclusivament, i, un altre amb dades més modernes, de 1970 a 1976, ambdós també inclusivament), que ens donen una mena de cartografia amb cotes significatives de la conflictivitat de la societat industrial d'occident. (Vegeu pàgs. 140 i 141.)

Sense negar el fet —sinó, al contrari, reafirmant-lo— de la importància de la realitat tecnològica, essencial a la societat industrial, a títol d'humus en el qual aquesta neix i es desenrotlla amb un cert sentit determinant —cosa que s'expressa en la necessària dosi de conflictivitat de *tota* societat industrial—, allò que es dedueix molt clarament d'aquests quadres és la necessitat d'afirmar que aquesta conflictivitat comuna és, en termes reals, quantitativament i fins i tot qualitativament diferent, a jutjar per les diferències d'ordres de magnitud d'uns països a d'altres, amb estadis de graus de desenrotllament tecnològic i industrial sensiblement iguals.

35. *Ibídem*, pàg. 223.

36. «Informe Social» 1977. «Documentació per a Dirigents», núms. 341-349 (maig-desembre) 1978, pàgs. 47-51.

«Informe Social» 1978, «Documentació per a Dirigents», núm. 351 (octubre) 1979, pàgs. 15-22.

Jornades (de 8 hores) perdudes a causa de les vagues per cada 1.000 assalariats (mitjanes anuals de 1962 a 1972)
Font: Elaboració pròpia amb dades de Intersocial (1.5.73)
(1) (Japó). Falta el 1971.
(2) (França). Exclòs el 1968.
1650
1.550
1450
1350
1.250
1.150
1.050
950
850
750
650
550
450
350
250
150
50
0
Holanda 17'09
Alemanya 20'45
Suècia 38'30
Japó (1) 126'50
Bèlgica 165'72
França (2) 189'01
Gran Bretanya 308'09
U.S.A. 520'09
Itàlia 1.251'27

Font: Elaboració pròpia amb dades de la O.I.T.
(d'altres països).

I això significa que cal recórrer a unes altres variables, les culturals i institucionals, de què parla Gallie, per tal de poder fer d'un simple ranking quantitatiu, un ordenament qualitatiu de sistemes o models. De fet, una simple ullada a cadascun dels quadres en allò que tenen de significatiu —a desgrat del caràcter toscament elemental amb què ha estat tractat—[37] ens portaria, indubtablement, a un sistema d'ordenament bastant coincident amb el sistema de modelació que ara busco en aquest capítol i fins i tot amb els models concrets que de seguida presentaré.

Perquè «si s'admeten aquestes diferències (i és difícil objectivament negar-les tant com a fet elemental com qualitativament), el problema que aleshores es planteja —és Gallie el qui ara enraona— és el de saber com s'articularà la dinàmica social, nascuda del desenrotllament d'un sistema tecnològic fortament automatitzat, amb els models culturals i institucionals preexistents en cadascuna de les societats»[38] que s'analitzen. I és que, des d'un punt de vista metodològic, les preguntes fonamentals són aquestes: «¿Viu el sector automatitzat una existència autònoma a l'interior de les societats desenrotllades i és regit essencialment per lleis que li són pròpies? O si, contràriament, aquest sector és relativament sensible a les influències de la societat que l'engloba, ¿no es pot suposar aleshores que són essencialment les tradicions culturals de la classe obrera i els caràcters propis del sistema institucional de cada país allò que pesa principalment sobre la legitimitat en l'empresa capitalista?».[39]

En vista de l'anàlisi que he fet no és possible objectivament no decantar-se per respondre afirmativament a la segona pregunta i alhora per respondre d'una manera matisadament negativa a la primera. Un tipus de respostes, d'altra banda, cada vegada més dominants en la investigació moderna de les ciències so-

37. *Cf.* François SELLIER et André TIANO, *Économie du Travail*, P.U.F., Paris, 1962, pàgs. 577-578.
38. Duncan GALLIE, *Automatisation et légitimité de l'entreprise capitaliste, op. cit.*, pàg. 224.
39. *Ibidem.*

cials,[40] que tendeix a fer de l'organització una invenció social modelada per la cultura dels agents socials d'aquella contra «la referncia comuna de Max Weber i de Taylor a la teoria racionalista que batega en la recerca de la «*one best way*». Cosa que metodològicament obliga a concloure que l'única modelació possible del sistema d'empresa de subjecte plural i complex és la que radica en l'ordenament de la confluència de subjectes en l'empresa des de variables de tipus institucional i cultural, fins a arribar a perfils diferents de subjectes més o menys unificats o tensos.

II

Un d'aquests perfil —models— seria l'anglo-saxó, que podria caracteritzar-se amb la frase de Galbraith, presa del títol d'un dels seus llibres, «el poder contrabalançant».[41]

Potser aquesta entrada tan directa a una modelació concreta exigeix, per tal que pugui ser entesa correctament, una sèrie d'observacions prèvies, directament referides al tema de la formació del subjecte de l'empresa a partir de la dada originària d'una concurrència de subjectes.

I potser la primera observació prèvia és això que acabo de dir, a saber, que el sistema occidental d'empresa assumeix com a punt de partida el fet d'una sèrie de subjectes en concurrència —de poders socials oposats— que aspiren a dominar i a controlar el subjecte únic funcional que l'eficàcia de la gestió moderna exigeix.

Cap d'aquests dos punts no crec que exigeixi cap mena d'aclariment si veiem ben clar que estem parlant

40. *Cf.*, per exemple, Michel BROSSARD et Marc MAURICE, *Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation*, in «Sociologie du Travail», núm. 4, 1974, pàgs. 402-426 (la citació entre cometes és de la pàg. 402). *Cf.* també els treballs actuals —en vies de publicació— d'A. Laurent, de l'INSEAD, sobre la cultura dels managers.

41. John Kenneth GALBRAITH, *American Capitalism: the counterveiling power, op. cit.*

de l'empresa tal com la realitat de la societat industrial l'ha creat i comprès. Sense unitat funcional de gestió és impossible l'empresa eficaç que reclama la modernitat tècnica. Però sense arribar a la formació d'aquesta unitat funcional des de la pluralitat política dels interessos i poders contraposats a l'origen, és també impossible l'empresa legítima —i fins i tot eficaç— de la racionalitat moderna.

Aquesta essencial tensió unitat-pluralitat, plantejada en termes lògics, tant de la raó tècnica (unidimensional) com de la raó política (raonable), es podria visualitzar de la següent manera. (Vegeu pàg. 145.)

El costat esquerre del gràfic representa, com veieu, la pluralitat de subjectes —d'interessos eficaços, d'interessos i poders socials— que aspiren legítimament a controlar i remodelar el necessari poder funcional unitari de l'empresa.

El costat dret del gràfic representa, en canvi, el subjecte únic funcional, format —per això, la fletxa— a partir de la concurrència política d'aspiracions, expectatives i influències dels diferents subjectes socials d'origen. L'un costat i l'altre del gràfic expressen així, com podeu veure, els punts màxims d'aquesta essencial tensió de què parlo i que, grosso modo, coincidiria amb la tensió racionalitat-política de la primera part del meu llibre.

Ara bé —i aquesta seria una segona observació prèvia— la dissolució —o encara millor, la resolució— d'aquesta tensió essencial, el pas processual de l'originària i dispersa pluralitat política a la compacta i final unitat funcional, no s'esdevé sinó a través d'un procés mediador creatiu. Concretament, a través de la mediació processual i constructiva d'un nou subjecte complex (a cavall entre la dispersió social originària i la unitat funcional final) alhora integrat i tens per contraposició, el qual constitueix el poder polític configurat i configurador de l'empresa i per això se'n constitueix en subjecte polític, constituït. Aquesta mediació, representada en el gràfic anterior per un tall, ara s'hi podria incloure de la manera següent. (Vegeu pàg. 147.)

La constitució d'aquest subjecte polític intermedi

PODERS SOCIALS
DE L'EMPRESA
PODER FUNCIONAL
DE L'EMPRESA
PLURALITAT SOCIAL
DELS SUBJECTES
UNITAT FUNCIONAL
DEL SUBJECTE

10

—subjecte mediador entre la pluralitat social inicial i la unitat funcional final— és justament el fet essencial que determina que l'empresa deixi de ser un fet en brut, per esdevenir un fet constituït, i en aquest sentit, un fet —i un model— racional. Ara bé —i aquesta és la tercera observació prèvia— aquesta operació de fons —i de sentit— es pot aconseguir amb tècniques diferents, tècniques, per altra banda, que configuren, constitueixen i encarnen la clau de la possibilitat d'una modelització plural dins d'un determinat sistema tecnològic complex i que per això reflecteixen, a criteri meu, les variables de tipus institucional i cultural a què em referia a l'apartat anterior.

I això suposa —i aquesta és la meva última observació prèvia— la necessària identificació operativa d'aquests subjectes concurrents a l'inici i mitjancers en el subjecte polític de l'empresa, si volem no solament assentar les bases metodològiques abstractes d'una modelització —que és allò a què fins ara m'he cenyit—, sinó poder analitzar en concret els diferents models operatius sortits dels diversos modes tècnics de tractament d'aquella mediació del subjecte polític, que fan possible la resolució de la constitutiva dispersió social d'origen en la unitat funcional necessària per a una gestió eficaç i moderna. Ara bé, ja es veu que, si cal ser operatiu, aquesta identificació de què parlo ha de ser per força una certa simplificació conscient o una generalització expressiva i oberta. Obligats, doncs, a anar a cavall entre les exigències de la totalitat real i les de l'operativitat expressiva, l'elecció no esdevé difícil: els poders —i interessos socials— originaris i concurrents hauran d'identificar-se de manera suficient i expressiva en els interessos i poders dels aportadors del capital «confiat a l'empresa» o «emprenedor» —en la terminologia de Bloch Lainé,[42] o dels «accionistes estables» en la de l'Informe Sudreau—,[43] en els interessos

42. F. Bloch-Laine, *Pour une réforme de l'entreprise*, Seuil, Paris (2.ª edició), 1967, pàgs. 55-58.

43. Rapport du Comité pour la Réforme de l'Entreprise, présidé par Pierre Sudreau remis au Président de la Republique et au Premier Ministre le vendredi 7 février 1975, «La Documentation Française», Paris, 1975, pàg. 134.

PODERS SOCIALS
DE L'EMPRESA
PODER POLITIC
DE L'EMPRESA
PODER FUNCIONAL
DE L'EMPRESA
PLURALITAT SOCIAL
DELS SUBJECTES
UNITAT POLITICA
DEL SUBJECTE
UNITAT FUNCIONAL
DEL SUBJECTE

i poders dels aportadors del treball —sigui a través dels sindicats o bé a través de la categoria collectiva del personal— i finalment en els interessos i poders de la societat en general, en la qual l'empresa es troba essencialment i significativament inscrita.

El gràfic utilitzat podria emplenar-se així d'un determinat contingut concret. (Vegeu pàg. 149.)

Amb això ja podem tornar ara al model anglo-saxó d'empresa que vaig anunciar al començament d'aquest apartat, i que vaig interrompre per tal de fer una sèrie de consideracions comunes sobre la identificació dels subjectes socials concurrents a l'inici del sistema «complex» —occidental— d'empresa.

El problema queda aleshores reduït, d'acord amb el que he exposat fins ara, a l'anàlisi de la manera cultural i institucional de presentar-se aquesta concurrència de subjectes. Una manera que també vaig caracteritzar d'entrada amb el tema institucional dels poders contrabalançants, en l'encertada terminologia de Galbraith.

Cosa que significa la necessitat d'identificar les diferents variables culturals i institucionals anglo-saxones en les quals s'assenta i s'implanta, d'una manera particularitzada i concreta, el comú i evolucionant sistema tecnològic que caracteritza la societat industrial moderna.

Quines són aquestes variables fonamentals més significatives? Des de la perspectiva cultural, em sembla que cal subratllar-ne dos.

La primera és la tradició liberal sòlidament implantada en el món anglo-saxó —en tot cas, més sòlidament que en el continent europeu— segons la qual hom pensa i comprèn les relacions econòmiques sobretot com a relacions contractuals de canvi. La transparència social del model teòric del mercat, dominant en el XIX i amb clara influència del pensament anglès (ja en vaig parlar en tractar de la raó automàtica), és a la base de tot això. Una transparència social contractual que avui s'ha traslladat —això sí, molt pragmàticament— al pla dels subjectes i dels contractes collectius, que deixa poques escletxes tant teòriques com pràctiques per a tractar administrativament les relacions econò-

PODERS SOCIALS
DE L'EMPRESA
PODER POLITIC
DE L'EMPRESA
PODER FUNCIONAL
DE L'EMPRESA
CAPITAL EMPRENEDOR
SOCIETAT EN GENERAL
TREBALL
SINDICATS
PERSONAL
GERENT O
DIRECTORI
PLURALITAT SOCIAL
DELS SUBJECTES
UNITAT POLITICA
DEL SUBJECTE
UNITAT FUNCIONAL
DEL SUBJECTE

miques. La citació, ja clàssica, de Schumpeter, segons la qual «l'empresari amb el capital contracta els obrers, que fan la resta»,[44] és evidentment una frase que es refereix al mode arcaic de producció de la primitiva societat industrial. Però si la frase pot tenir encara vigència i sentit, allà on encara en té, o, en tot cas, allà on en té més, és en la tradició contractual anglo-saxona. Una tradició analítica ben abocada a «les institucions legals d'una economia de propietat privada que deixava tant de camp a la lliure contractació que a la pràctica justificava que els economistes (primitius) deixessin d'ocupar-se dels seus límits».[45] Quan avui aquests límits s'han imposat a causa de llur evidència, la tradició anglo-saxona no ha hagut de canviar el seu registre contractual per tal de passar a l'administratiu. Li ha bastat passar aquestes primitives relacions contractuals al pla col·lectiu per posar-les d'acord amb la realitat moderna. Les «illes de poder conscient [administratiu] en l'oceà de la cooperació inconscient [contractual]» del mercat, de la frase de Robertson,[46] poden trobar una resposta coherent en els moderns contractes col·lectius dels països anglo-saxons, dels Estats Units en particular, «terra de promissió —en frase de Lyon Caen— de les relacions industrials, i per tant de les discussions bilaterals, i no d'una pretesa *constitució* (institucional) *de l'empresa*».[47]

Ara bé —i aquesta és la segona variable cultural que abans he promès— aquesta tradició contractualista de les relacions econòmiques de la cultura anglo-saxona ha anat típicament unida, en aquesta mateixa tradició, a una altra variable cultural, que s'hi ha implantat d'una manera ben constant i sòlida, de tipus

44. J. A. SCHUMPETER, *A history of economic analysis*, Oxford University Press, New York, 1954, pàg. 555.

45. *Ibidem*, pàg. 545.

46. Citat per G. RUFFOLO, *La grande impresa nella società moderna*, Einaudi, Torino, 1967 pàg. 12.

47. G. LYON-CAEN, Pròleg al llibre de Christian MAUGEY, *Les moyens juridiques de la participation dans l'entreprise en France et aux États-Units: Pour une politique des relations du travail*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1971, pàg. II. El subratllat correspon a un espai entre cometes de Lyon-Caen.

objectivament cooperatiu, en tot cas de tipus més cooperatiu que disgregatiu (fins i tot si s'expressa competitivament), i que és filla d'una estimació social col·lectiva i històrica, segons la qual allò que en l'empresa uneix és més que allò que separa. Una variable que expressa, doncs, una història concreta ,llunyana o pròxima, en aquest cas fins i tot llunyana), que recull, decantats, els projectes apreciats pels agents socials, que «es defineixen (aleshores) a partir del judici que inspira el sistema econòmic en què el sindicalisme ha nascut, i a partir de les actituds que se'n deriven», en frase de Guy Caire.[48] Actituds i judicis que són en gran part i fonamentalment funció «dels caràcters de la societat considerada en conjunt, així com del lloc que hi ocupa la classe obrera, de les seves relacions amb les altres categories socials i del seu grau de participació en el poder polític».[49]

Ara bé —i en això s'inscriu històricament la tradició reformista i reformadora del tradeunionisme, que mai no va qüestionar radicalment sobre el sistema, la pàtria o la nació— resulta que en les tradicions culturals sòlidament implantades als països anglo-saxons, la societat global i l'empresa són vistes com un tot col·lectiu, en el qual cada grup té el seu lloc i a l'equilibri global del qual —com a col·lectivitat i com a projecte— cada grup contribueix amb la seva existència i el seu projecte individualment definits, però també sempre definits per relació amb l'existència i el projecte dels altres grups socials, concurrents en el tot social considerat i percebut globalment.

Les investigacions, que més amunt hem esmentat, de Duncan Gallie, revelen molt bé això. Primer, perquè són un estudi comparatiu de dos tipus d'articulació (el francès i el britànic) dels grups socials (direcció i personal) concurrents a l'empresa.[50] I segon i sobretot, perquè les seves conclusions confirmen, d'acord amb

48. Guy CAIRE, *Les syndicats ouvriers,* Thémis, P.U.F., Paris, 1971, pàg. 277.

49. A. TOURAINE et B. MOTTEZ, *Classe ouvrière et société globale, Al: Traité de sociologie du travail* (sota la direcció de G. Friedman i P. Naville) Colin, Paris, 1964, t. II, pàg. 235.

50. Duncan GALLIE, *Automatisation et légitimité de l'entreprise capitaliste, op. cit.,* pàgs. 224-238.

els resultats, el sentit d'aquesta variable cultural anglosaxona de què parlo. El «grau d'adhesió» britànic —en la terminologia de Gallie— a l'estructura formal de poder de l'empresa és molt fort (del 80 al 90 %) i el grau de contestació, molt feble (de l'1 al 3'4 %), contràriament als resultats francesos, que presenten exactament el quadre invers (un grau escàs d'adhesió, només del 6'7 al 8'3 %, i un grau fort de contestació, del 67'1 al 74'4 %).[51] «Es veu, doncs, clarament —conclou Gallie— que existeixen diferències summament importants en la manera de jutjar la legitimitat de l'estructura formal del poder de l'empresa a França i a la Gran Bretanya. Els britànics estan relativament contents de la manera que es prenen les decisions, mentre que els francesos consideren que el poder està massa concentrat i d'una manera massa decidida en les mans del patronat».[52]

El «grau d'adhesió» britànic no és un resultat global. Gallie hi arriba a través d'un estudi comparatiu (francès i britànic, ja ho he dit) de l'observació comparada de la manera real i ideal de prendre les decisions en l'un país i en l'altre, sobre la base de cinc indicadors concrets, és a dir, de cinc tipus de decisions sobre «situacions clau», dues «amb gran impacte sobre el futur econòmic de l'empresa a llarg termini», i tres amb un decidit «pes sobre l'experiència quotidiana dels homes a la feina».[53] Els dos primers (A i B) es refereixen «al pressupost i a les inversions en noves unitats de producció», i els tres últims (C, D, E) als «salaris, els efectius i els horaris».[54] Hom analitza després idènticament ambdós grups de decisions considerats com s'ha dit, primer des d'un angle ideal (el que s'hauria de fer) i després des del punt de vista real (el que es fa). El ventall dels resultats, simplificant ara l'estudi de Gallie per a la finalitat de la meva anàlisi, oscilla entre la decisió presa per la direcció —1— i la presa per mutu acord entre la direcció i el personal —2. Les conclusions són expressives i clares. Grosso modo,

51. *Ibidem*, pàgs. 235-237.
52. *Ibidem*, pàg. 238.
53. *Ibidem*, pàg. 226.
54. *Ibidem*, pàg. 227.

l'estimació real i la ideal dels anglesos coincideix, mentre que la dels francesos normalment és discordant, cosa que només s'explica per les variables culturals respectives.

De fet, simplificant tots els quadres de Gallie per tal de reunir-los en un de sol (de caràcter exclusivament qualitatiu però en el sentit de les dades quantitatives), l'anàlisi de Gallie podria visualitzar-se en aquest únic quadre (amb els nombres i les lletres que hem introduït més amunt).

Decisions		*Angleses*		*Franceses*	
		Manera real	*Manera ideal*	*Manera real*	*Manera ideal*
A llarg termini	A	1	1	1	2
	B	1	1	1	2
A curt termini	C	2	2	1	2
	D	2	2	1	2
	E	2	2	1	2

Tal com veieu, els anglesos fan coincidir sempre el poder real amb la seva legitimitat i això —és important de subratllar-ho— fins i tot canviant la localització de l'un i de l'altre, mentre que per als francesos, el poder i la seva legitimitat mai no coincideixen i romanen sempre tant l'un com l'altra en el mateix lloc monòtonament.

Hom pot discutir l'objectivitat d'aquestes estimacions, almenys pel que fa a la localització del poder real de l'empresa. Res no és més cert que això i no seria pas Gallie qui s'hi oposaria.[55] Però això no fa més que confirmar la meva tesi. La tradició anglo-saxona d'empresa, més cooperadora que disgregativa, és fonamentalment només una estimació social, allò que he anomenat una variable cultural, és a dir, una realitat que només es fa a través d'una mediació cultural d'ella

55. *Ibidem. Cf.*, per exemple, les pàgs. 228-229, 232-232, etc.

mateixa. Per al que ara analitzo, és l'única cosa que m'interessa.

Ara bé —i amb això acabo—, aquestes dues variables culturals anglo-saxones que he escollit es combinen amb una variable institucional anglo-saxona que en termes reals —formals o informals— és la resposta pràctica a aquelles. Si la cultura anglo-saxona fonamentalment fa 1) de les relacions econòmiques unes relacions contractuals —no administratives— de canvi, i 2) de l'empresa —i de la societat global— un indret que necessàriament uneix més que no separa, res no té d'estrany constatar que la manera real d'institucionalitzar aquesta cultura econòmica sigui la negociació. Tota la tradició sindical anglo-saxona no fa més que confirmar aquesta afirmació meva.

I és que per al pragmatisme anglo-saxó té poc interès la manera continental moderna de replantejar-se el tema de la institucionalització de l'empresa com a diametralment oposada a la vella figura paleoliberal de l'empresa-empresari. Perquè, si és evident que aquest intent teòric de la cultura continental cobra netament el seu sentit des de la moderna estimació de la propietat com a poder, per al món anglo-saxó no és menys evident que allò que s'imposa en termes pràctics, no és tant la resolució d'aquest originari poder (l'empresari) en un altre poder (el de l'empresa) com l'equilibri del primitiu poder (l'empresa-empresari, la direcció) amb un altre poder nou i igualment fort (el sindicat, que per a això justament neix). Aquest equilibri s'estableix sobre una prèvia distribució dels camps d'influència de cadascun, de la qual unes clàusules només conegudes en el dret anglo-saxó del treball, com el *closed shop* i l'*union shop* són expressions significatives. Ara bé, l'instrument tècnic i pràctic d'aquest moment teòrico-liberal del poder equilibrat no pot ser altre que la negociació que, des del punt de vista institucional, esdevé aleshores la variable fonamental explicativa del model anglo-saxó d'empresa. És la teoria galbraithiana del *counterveiling power* a la qual m'he referit més amunt.

¿Podem ara visualitzar gràficament aquest esquema explicatiu, sobreposant-lo al gràfic primer d'aquest ca-

pítol, que pretenia ser la matriu lògica de tot model d'empresa de subjecte complex? Sí i no. En aquest sentit: el gràfic primer establia un tipus de discurs més racional-abstracte que històrico-concret, el qual descrivia el pas de la pluralitat social originària a la unitat final funcional a través de la mediació d'una unitat política plural, o millor, complexa. En termes abstracto-racionals el model anglo-saxó respon adequadament a aquest camí. Tanmateix, donat el caràcter pragmàtico-concret del model anglo-saxó, aquest camí no es fa linealment, sinó per corriols històrics més tortuosos, encara que només sigui perquè, per al tarannà pragmàtic anglo-saxó, els poders socials originaris mai no són pensats separadament de la seva originària funció. Dit altrament, el poder social de l'empresa és sempre i concretament un poder de direcció, mentre que el poder social dels sindicats és també, originàriament i concretament, un contrapoder del primitiu poder, un poder de control d'una situació ja feta i en marxa, històricament parlant. Aquí s'inscriu el repartiment de camps d'influència a què incidentalment em referia més amunt. Com també s'inscriu aquí el fet que, en una experiència tan racionalitzadora (en el sentit abstracte del terme) com la de les nacionalitzacions, l'experiència pràctica anglesa s'hagi decantat normalment per l'entrada dels sindicats en les empreses nacionalitzades, per un poder sindical no decisori (funció de direcció), sinó consultiu (funció de control).[56] La qual cosa no és sinó una reafirmació de la tradició institucional negociadora del món anglo-saxó.

56. Trade Union Congress Report 1953, «Co-operative printing society Limited (T.U.)», London (sense data d'edició), pàgs. 495-496.

D'això es dedueix que la visió gràfica del model anglo-saxó d'empresa no se sobreposa simplement al meu gràfic de partida, sinó que obliga a remodelar-lo en termes històrico-concrets. La seva expressió —indubtablement, simplificada— podria ser la següent.

En el gràfic del model anglo-saxó d'empresa, els elements envoltants corresponen al llistat de poders socials originaris del meu gràfic inicial. La principal diferència de sentit respecte a aquest consisteix en el fet que, en configurar-se com a poders socials —la pluralitat originària dels poders socials del discurs lògico-formal que aquell gràfic presentava— els referits elements inclouen els aspectes funcionals de direcció i control que històricament i concretament es presenten en la tradició liberal anglo-saxona.

Arran de l'ellipse envoltant, els rectangles de línia contínua identifiquen els poders clàssics —amb les seves funcions— de la tradició contractualista-liberal de l'empresa, poders que, en aquest sentit, es corresponen amb els agents socials habituals i *explícits* que concorren normalment en aquella. En canvi, el rectangle de línia discontínua identifica un poder envoltant de l'empresa així com dels altres dos poders clàssics, poder envoltant que normalment actua implícitament i encobertament a través dels dos primers, en la mesura en què els configura i els assigna una posició (grau d'acceptabilitat social, en definitiva, de raonabilitat en sentit weberià) i que, quan excepcionalment actua d'una manera descoberta i explícita, només ho fa a través de la pressió —el poder, la influència— de l'opinió pública (cas del recurs a la premsa en el dret americà, per a la situació límit de l'«impasse» en la negociació i en els diferents modes de mediació i arbitratge).

Finalment, l'ellipse central representa el moment polític —en realitat político-funcional— del poder de decisió del sistema polític de gestió, que constitueix, de fet, l'empresa. Amb una altra formalització lògica, es reprodueix, doncs, el gràfic racionalitzador de la pàgina 149. Només canvien les línies del dibuix concret. Allò que no canvia és la plàstica i la dinàmica de fons. Plàstica i dinàmica de fons que corresponen a un mo-

del de subjecte plural i complex, configurat per variables fonamentals, també plurals i complexes, de signe cultural o institucional.

III

El gràfic, en canvi, que es podria sobreposar linealment i directament a l'inicial de la pàgina 149, és el que representa el model centreuropeu i nord-europeu d'empresa. I és que la racionalització, més administrativa que contractual, que l'ha pensat i configurat s'hi presta extraordinàriament pel fet d'estar tot ell, històricament i concretament, orientat a una reconstrucció lògica —a una reinstitucionalització administrativa— del poder en si de l'empresa com a tal empresa.

En efecte, la variable cultural que més específicament determina la configuració concreta del subjecte complex de l'empresa en aquest model és una tradició cultural continental predominantment germànica, que fa de les relacions econòmiques sobretot relacions administratives de comandament (de poder directe, d'autoritat). Tals relacions neixen directament de la presa de posició de cadascun dels poders socials originaris en el complex tramat orgànic de la política econòmica, que per tal motiu és més política, és a dir, més cultura de l'organització econòmica que no pas teoria econòmica abstracta de mercat. I això no té res d'estrany, culturalment parlant, perquè cal recordar que l'Alemanya de tradició econòmica cameralista és la que amb major facilitat va distingir, des de sempre, la política econòmica de l'economia política clàssica, cosa que explica que històricament Alemanya sigui l'expressió més neta i primera d'aquest model. La seva mateixa història industrialitzadora, ben poc liberal (en tot cas, més administrativa que liberal) ha contribuït a aquest fenomen. Com també hi ha contribuït la tradició germànica personalista (en tot cas, més personalista que patrimonial) del seu pensament jurídic romàntico-nacionalista, que va aconseguir sobreviure fins i tot al ro-

manisme individualista del Codi Civil actual, tan modèlic d'altra banda, des del punt de vista de l'elaboració tècnico-jurídica.[57] Una tradició habituada a veure en els fets i els subjectes significatius l'origen de les relacions jurídiques en comptes de pensar aquells en funció d'aquestes. Així «l'empresa-comunitat (*Betriebsgemeinschaft*) és la terra —ha escrit Nikisch— on neixen i es desenrotllen els drets col·lectius d'actuació conjunta (*Mitwirkungsrechte*)».[58]

Sigui com sigui, allò que actualment té importància és que la moderna estimació social (cultural) de l'àrea germànica i nòrdica és fonamentalment una estimació no contractualista sinó institucional i administrativa, que veu en l'autonomia de la funció empresarial, no un pol contractual de poder enfront d'un altre poder contractualment equilibrador, sinó l'organització del poder unitari i global, en el qual s'articulen els diferents poders socials legítimament concurrents en l'empresa.

«Per a *articular* responsablement el *poder* —declarava el 1970 el Comitè Federal de la DGB— i impedir, en la mesura que sigui possible, que s'utilitzi malament, cal *controlar les fonts del poder*, les grans empreses. D'aquí la crida a la *Mitbestimmung*».[59]

Aquesta articulació responsable és també una articulació democràtica. Però en termes lògics és, abans que això —i només en això és fonamentalment distinta de la fórmula tècnica del model anglo-saxó— una articulació essencialment administrativa. Quan, els anys vint, Rathenau va començar a parlar de l'empresa en si (*Unternehmen an sich*), allò que tècnicament deia i prèviament a allò que volia dir políticament (ja ho he indicat més amunt), era justament això: la possibilitat, encara més, la necessitat de tractar el tema del poder de la funció empresarial com un poder articulat i administratiu de l'empresa mateixa, enllà o ençà (se-

57. *Cf.* el prefaci de Gierke al seu *Deutsches Privatrecht, Aber ist es nicht zu spät?* München-Leipzig, 1963 (reedició) pàg. VI.

58. A. NIKISCH, *Arbeitsrecht*, Tübingen, 1955, I, pàg. 127.

59. DGB BUNDESVORSTAN, *Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Ein Leitfaden*, Düsseldorf, 1970, pàg. 9. Els subratllats són meus.

gons que pensem en termes històrics o lògics) dels poders socials que originàriament l'articulen. La qual cosa significa una comprensió de l'arrel del poder per la terra administrativa en què viu, per la necessària i articulada presa de posicions que la coordinació imposa, com a interacció administrativa que és (una tradició cultural que ja aflora en el mateix Marx enfront de Smith, tal com més amunt he analitzat), més que pel mercat paleoliberal i per les relacions interactives, però purament contractuals en les quals —i de les quals— aquest viu. Culturalment parlant, és aquí on s'inscriu la democratització posterior i moderna del model d'empresa centreuropeu i nord-europeu. «El treballador modern —continua el Comitè Federal de la DGB en la seva declaració més amunt esmentada— educat en la tècnica, no *entén* per què han de quedar retallades les seves llibertats democràtiques a la societat, en el moment de travessar la porta de les fàbriques o de les empreses. El treballador d'avui comprèn que no són possibles una llibertat i una *autonomia sense límits.* Per això veu en la *Mitbestimmung* l'oportunitat d'ampliar el seu propi camp de llibertat personal, així com l'oportunitat de fer tan poc opressora com sigui possible la seva limitació d'autonomia i de sotmetre's només a aquelles *decisions* en la formació de les quals ell hagi *pres part,* directament o a través dels seus representants».[60]

Ara bé —i amb això introdueixo una segona variable cultural a aquest model— aquesta manera d'entendre socialment una organització democràticament legitimada, no és d'avui, i s'ha instal·lat sòlidament en la cultura moderna de l'Europa continental central i nòrdica.[61] I s'hi ha instal·lat, a més, per la força de la valoració social dels fets. «La història dels darrers cinquanta anys ensenya —ha escrit Vetter— que el primer intent alemany de democràcia política va sofrir decisi-

60. *Ibidem.* Els subratllats són meus.

61. *Cf.,* per exemple, Aake ANKER ORDING, *Betriebsdeokratie: Wege zur socialistischen Gesellschaft i Norwegen,* Europäische Verlagsanstalt (Theorie and Praxis der Gewerkschaften), Frankfurt am Mein, 1969.

vament per la falta de democratització de l'economia.»[62] Una idea que ve de lluny i a través del mateix tipus de valoracions en què madura aquesta mateixa cultura moderna, alhora democràtica i administrativa. «Només hi haurà veritable democràcia —afirmaven els sindicats alemanys ja el 1928—, quan l'economia deixi de ser unilateralment determinada, per a convertir-se en l'expressió de la voluntat concertada de tots els interessats.»[63] Aquesta frase de Naphtali és pròpiament la resposta col·lectiva de l'ADGB als problemes plantejats en el seu congrés de Breslau, en plena crisi econòmica alemanya i molt poc abans de la crisi mundial i del naufragi polític nazi. Més de quaranta anys després i deixats enrera la crisi, el nazisme i la guerra, es repeteix el mateix registre sindical. «La *Mitbestimmung significa* —ara és Vetter el qui parla— la legitimació democràtica d'un poder incontrolat.»[64] D'un poder organitzador en brut, que és aquí, no constituït en el sentit de Nell-Breuning, i que per això cal constituir.[65]

Ara bé, aquesta construcció necessària —que hom vol administrativa i alhora democràtica— és funció d'aquesta estimació social (cultural) que fa de l'empresa i de l'economia —i en això coincideix amb el model anglo-saxó— l'indret on es viu el que és comú (el que uneix) com essent més fort que el que és diferent (el que oposa i separa). I això té més a veure amb la història i amb la memòria històrica que amb la biologia.

Dit altrament, el model de la *Mitbestimmung* alemanya —o de tècniques anàlogues de països com Holanda, Àustria, Suècia, etc.— no és fill de la disciplina i molt menys d'una disciplina genètica o biològica (com de vegades vol fer entendre un cert socialisme llatí, traint les seves pròpies i proclamades arrels culturals),

62. Heinz O. VETTER, *Der Mitbestimmungsbericht: Analyse, Kritik, Folgerungen.* Das Mitbestimmungsgespräch, April, 1970, pàg. 75.

63. Fritz NAPHTALI, *Wirtschaftsdemokratie: Ihr Wessen, Weg und Ziel,* Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt amb Mein (reedició) 1966, pàg. 15.

64. Heinz O VETTER, *Der Mitbestimmungsbericht: Analyse, Kritik, Folgerungen, op. cit.,* pàg. 81.

65. Oskar von NELL-BREUNING, *La constitución de la empresa: sobre la cogestión,* Hispano-Europea, Barcelona, 1974.

sinó d'una sèrie d'experiències històriques significativament creadores.

La primera experiència —una experiència de crisi econòmica, la de l'Alemanya derrotada dels anys vint, que es va articular després amb la crisi mundial i amb l'adveniment del nacionalsocialisme— va donar als alemanys una noció social concreta, difícil de tenir i que encara perdura: que l'esquema revolucionari clàssic, heretat del XIX, segons el qual, en les crisis econòmiques, quan els de dalt s'enfonsen, els de baix s'enfilen, podria no ser necessàriament veritable. Que la realitat també podria ser l'enfonsament comú de tots, i que per tant la solució ha de ser la salvació conjunta de tots sobre noves bases. Unes noves bases que els sindicats alemanys van buscar aleshores no en el replanteig de la propietat estatal, sinó en una anàlisi radicalment nova del poder obrer en l'economia i en l'empresa. Aquesta reposició del problema —truncat després brutalment pel nazisme— reapareixerà més tard lògicament i normalment a la segona postguerra, gràcies també a una segona experiència històrica, generadora de noves valoracions.

Aquesta segona experiència va ser una situació històrica objectiva, la de l'Alemanya de la immediata segona postguerra, de difícil repetició fins i tot si hom es capbussa en el passat de la història social moderna. La de la necessitat d'una política aliada per a l'Alemanya vençuda, que per raons contradictòries (la victòria aliada i la guerra freda incipient), havia de ser sotmesa a dos principis difícils d'articular, la desnazificació i la reindustrialització. Aquesta acabaria per imposar-se amb la guerra freda i ja sense retallades, pels nous fets, tot i que al començament no es pretenia o només pretenia fer d'Alemanya un país industrial de segon ordre. La solució d'aquest nus gordià, sense cap tall violent, va ser possible gràcies als sindicats alemanys. Hom va pensar que damunt d'ells la reindustrialització alemanya podria ser netament democràtica, sense temptacions nostàlgiques del nazisme. Però en aquesta realitat concreta naixia alhora una possibilitat més universal i genèrica, la de la democràcia econòmica. Una democràcia econòmica, en tot cas, més gran

que la que portaven les respostes nacionalitzadores de França i Anglaterra. I encara més, una democràcia econòmica que, contràriament a allò que pretengué la primitiva fórmula anglesa en el debat aliat intern, es va revelar, de fet, com a extraordinàriament eficaç en termes de resultats, com un *Wirtschaftswunder.*

Això va suposar una nova experiència i una nova organització social de l'Alemanya de la segona postguerra. De fet, davant dels èxits de la reconstrucció econòmica alemanya dirigida per Erhard, el congrés sindical de Düsseldorf (1963) va optar sense reserves pel nou Estat alemany «democràtic i social» assumint decididament les condicions fonamentals d'aquest: una economia social de mercat (cosa que, d'altra banda, exigia més ineludiblement la reconstitució cogestionària de l'empresa i no sols de l'economia, perquè era en aquella on es feia i es programava aquesta); i un ordre sindical democràtic, la funció històrica del qual, si ja no era la caiguda de l'ordre existent, tampoc no era el maximalisme contractual dels salaris, sinó la participació responsable i eficaç dels sindicats en la creació de la nova societat lliure. Això s'havia de fer mitjançant la representació primària dels interessos dels treballadors en els llocs de la decisió econòmica, però també —i sobretot— a base de posar en pràctica una consciència clarament assumida de ser alhora una part constitutiva i integrant del nou ordre democràtic que naixia amb la col·laboració de tots els grups de poder i d'interessos.[66] Decididament, allò que uneix en l'economia, es va dir aleshores i se segueix afirmant ara, és més fort que allò que separa.

Ara bé, les variables fonamentals d'ordre cultural que expliquen la configuració concreta del subjecte complex d'aquest model d'empresa són, d'una banda, una comprensió fonamentalment administrativa —en tot cas, més administrativa que contractual— de les relacions econòmiques (una cultura administrativa de

66. DGB - *Bundesvorstand, Mitbestimmung: eine Forderung unserer Zeit.* Düsseldorf, 1971, pàgs. 9-11. *Cf.* també, D. SCHNEIDER und R. F. KUDA, *Mitbestimmung: Weg zur industriellen Demokratie?* DTV, München, 1969, pàgs. 179-219.

l'organització) i de l'altra, la consciència que aquestes relacions econòmiques administratives són un lloc de convivència més que no pas de confrontació (és a dir, una cultura administrativo-associativa, fins i tot comunitària, bé que, això sí, dins de les coordenades competitives de la societat industrial moderna). D'acord amb aquestes variables, ja es veu que la variable institucional que correspon a aquesta cultura no serà la negociació anglo-saxona sinó la reinstitucionalització, ex novo, d'un poder unitari de l'empresa. Aquest poder s'afirma unitari, no per la desaparició de la pluralitat social que el constitueix originàriament, sinó des de la lògica política de la seva «nova raó de ser», en l'expressió de Rathenau,[67] i a través d'un procés complex i estructurant d'integració racional (política i funcional, alhora). Aquest procés va des de la situació d'oposició estructural en la qual «ambdues parts socials, el capital i el treball, apareixen enfrontades com a grups radicalment dividits» fins a una situació d'unitat estructurada funcionalment en una «direcció exclusivament vinculada a l'interès de la col·lectivitat, és a dir, a l'interès comú de l'empresa», a través d'una situació político-estructural d'integració mitjana (*Halbintegration*) que imposa operativament que ningú no «pugui recolzar exclusivament sobre la part que representa, sinó que també hagi de ser ajudat per la part contrària».[68] Un procés, doncs, complex de reinstitucionalització racional del poder de l'empresa, de naturalesa política i tècnica alhora, tan racional, parlant des d'un punt de vista formal i administratiu, que ha fet qüestió, per primera vegada en l'ordre dels fets, de la mateixa raó històrica de la propietat-poder de la Il·lustració, fins a introduir la democràcia en la propietat sense arribar a negar-la.[69] La qual cosa prova fins a quin

67. W. RATHENAU, *La realtà della società per azioni: Reflessioni suggerite dalla esperienza degli affari, op. cit.*, pàg. 935.

68. Oskar von NELL-BREUNING, *La constitución de la empresa: sobre la cogestión, op. cit.*, pàg. 96 (de l'edició alemanya), *Cf.* també per a l'anàlisi que reflecteix el significat institucional de la *Mitbestimmung*, R. GRONEMEYER, *Integration durch Partizipation*, Fischer, Frankfurt am Mein, 1973.

69. *Cf.* Günter APEL, *Mitbestimmung: Grundlagen, Ziele, Wege*, Nymphenburger Verlagshandlung, München, 1969.

punt aquest model se situa als antípodes d'una tradició contractualista procedent del XIX, però que s'ha sobreviscut ella mateixa en la lògica històrica de la negociació anglo-saxona i paradoxalment també en el model estatal d'empresa que va segregar com a alternativa la tradició socialista del XIX.

En expressió gràfica, aquest model podria visualitzar-se de la següent manera.[70] (Vegeu pàg. 165.)

IV

Davant d'aquests dos models exposats, ¿com es configura culturalment i institucionalment el subjecte complex en què es resol també el model llatí d'empresa?

Culturalment parlant, hi ha una primera variable que cal destacar. La consciència econòmica llatina fa de l'economia —i, per descomptat, de l'empresa— un indret d'enfrontament que separa més que no pas un indret de convivència que uneix. En això —és important destacar-ho de primer antuvi—, la cultura econòmica llatina és el pol oposat de la cultura dels altres dos models exposats. S'hi troben compromesos dos aspectes essencials del problema. En primer lloc, la cultura llatina consciencia el fet econòmic com una mera expressió del fet polític. Les relacions econòmiques són aleshores, primer que res, relacions polítiques en les quals els agents econòmics o sòcio-econòmics s'enfronten essencialment com a subjectes portadors de projectes socials diferents i oposats. El sindicat llatí més sensible amb tota probabilitat al tema de l'empresa en si i al tema de l'empresa ja modificada sense la mediació catastròfica d'un *grand soir* revolucionari, la CFDT francesa, ho ha afirmat molt netament. «Cap *modifi-*

70. El gràfic expressa el «sentit genèric» del model, però alhora és un model concret, el de la *Mitbestimmung* de la siderúrgia i la minera amb un *Aufsichtsrat* d'onze membres. Per a l'anàlisi concreta de la seva gènesi històrica, del seu perfil actual i de la seva «representativitat» com a model, *Cf.* Antonio MARZAL, *Las nacionalizaciones a debate y a prueba*, Mensajero, Bilbao, 1980, pàgs. 97-123.

PODERS SOCIALS CONCURRENTS EN L'EMPRESA
SUBJECTE POLITIC (SEMIPLURAL) DE L'EMPRESA
SUBJECTE FUNCIONAL (UNITARI) DE LA GESTIÓ DE L'EMPRESA
PROPIETARIS DEL CAPITAL
SOCIETAT EN GENERAL
Sindicat TREBALLADORS Personal
1
2
3
4
5
11
10
9
8
7
6
PRESIDENT
D. COMERCIAL
D. FINANCER
D. DE TREBALL
PLURALITAT SOCIAL
PROCÉS INTEGRADOR POLITIC
UNITAT FUNCIONAL

cació del sistema capitalista no és capaç de respondre a les *aspiracions fonamentals de llibertat i responsabilitat dels treballadors.* Per això la CFDT li oposa el *projecte* d'una altra *societat.*»[71]

Però aquesta oposició de projectes es fa també essencialment —i aquest és el segon aspecte anunciat del problema— des d'una determinada mística del conflicte com a conflicte salvador.

Davant de la tradició liberal, sòlidament implantada a occident, que fa del conflicte d'interessos i de poders simplement una dada[72] —a tot estirar, una dada inevitable, un mal menor necessari en el pitjor de tots els sistemes amb excepció dels altres, com va dir Churchill— la tradició marxista eleva el conflicte, de dada fàctica a categoria salvadora, —si se'm permet recordar d'Ors— de llei física a llei biològica impregnada de teleologia, a codi genètic portador d'una *nova societat.* La dialèctica conflicte-salvació no és potser, pel fet de ser terrenal, igual a la dialèctica bíblica de mort-resurrecció, sinó una dialèctica hegeliana ben marxiana —sense oblidar, tanmateix, l'origen jueu de Marx—, segons el qual només «en la formació d'una classe amb *cadenes radicals* (...), en la formulació d'una esfera de la societat que sigui (...) la *pèrdua total* de l'home» (el proletariat), és possible la redempció radical, «*la reconquesta total de la humanitat*».[73] Una radical «*abolició* (*Aufhebung*) de la dominació de qualsevol classe i amb això, *de les classes mateixes*», per a Marx només és possible «en la realitat, per una classe que en la societat ja no és valorada com a classe ni reconeguda com a classe, sinó que és ja l'expressió, a l'*interior de*

71. «Perspectives et Stratégie: Document d'orientation adoptée a l'issue de la discussion du rapport "Perspectives et stratégie" presenté par André Jeanson, président de la CFDT au 35è Congrès Confédéral» (6-10 mai 1970). A: *La CFDT,* Seuil, Paris, 1971, pàg. 130. Els subratllats són meus.

72. *Cf.* Adam SMITH, *La Riqueza de las Naciones,* Aguilar, Madrid, pàgs. 63-65.

73. Karl MARX, *Zur Kritik der hegelschen Rechtsphilosophie,* Einleitung. Cito l'edició de les MEGA a través de l'obra citada de la Fische, I, Philosophie, pàg. 29. Els subratllats són del mateix Marx.

l'actual societat, de la *dissolució de totes les classes*»,[74] perquè és, alhora, una classe «a qui els seus sofriments universals atorguen «un caràcter universal, un títol no *històric* sinó *humà*», perquè «no se li ha fet una *injustícia particular*, sinó la injustícia purament i absolutament».[75]

Aquesta citació de Marx, no cal prendre-la massa literalment, per al problema que ara m'ocupa de la caracterització d'una de les variables culturals que defineixen el model llatí d'empresa. Però si no cal prendre-la literalment, sí que cal prendre-la seriosament. En altres mots, jo no pretenc afirmar que el *pensament* marxià o marxista constitueixi, en ell mateix, el bagatge cultural d'un dels subjectes concurrents en l'empresa de model llatí. El que sí que dic és que aquesta cultura configurant del subjecte de l'empresa, en aquest model és determinat històricament per la mentalitat marxista, no explicitada sempre en termes analítics, però sí interioritzada culturalment (de vegades, només emocionalment o fins i tot només retòricament) en les conductes i en la consciència collectives, dominants en el moviment obrer llatí, marxista o no en termes de «confessió dogmàtica». D'aquí la meva referència a la *mentalitat* i no al *pensament*. En això és on és possible comprendre, em sembla, els resultats citats del treball de Gallie, fins i tot si (com sembla deduir-se'n, sobretot en comparació amb el ranking de conflictivitat que vaig establir més amunt), la diferència cultural de comportament dels obrers britànics i dels obrers francesos és marcada per un component retòric (expressiu) de la realitat, més que no pas per la realitat mateixa, tal com es configura no en la seva expressió formal, sinó en els fets. En tot cas, és difícil no assumir aquí la tesi de Combe —fins i tot, més enllà del que ell pretén— segons la qual la major, —o millor—, la més primària diferència entre patrons i obrers en una em-

74. Karl MARX und Friedrich ENGELS, *Die deutsche Ideologie*. Cito l'edició de les MEW a través de l'obra citada de la Fischer, I, Philosophie, pàg. 132. Els subratllats són meus.

75. Karl MARX, *Zur Kritik der hegelschen Rechtphilosophie, Einleitung, op. cit.*, pàg. 29. Els subratllats són de Marx.

presa de tipus llatí és representada pel llenguatge,[76] és a dir, per «la utilització de certs mots» traduïts des del seu contingut «valoratiu» i «dimensional»,[77] com, per exemple el mot conflicte, entès analíticament només com «un enfrontament necessari i rude que imposa una situació» fàctica (traducció liberal) o valorat íntegrament a partir de l'actitud que implica la «recerca d'un ordre més racional (...), d'una *moralitat superior*»,[78] (traducció marxista). Limitada a aquests termes més precisos, la meva tesi de la mentalitat marxista que impregna una de les variables culturals del model llatí d'empresa em sembla difícilment contestable.

Junt a aquesta, l'altra variable cultural definidora del model llatí em sembla coincidir més amb la cultura anglo-saxona que no amb la continental de l'Europa central i nòrdica. Culturalment, el model configurador del subjecte complex de l'empresa és també funció, com entre els anglo-saxons, d'una manera d'entendre les relacions econòmiques, més com a relacions contractuals de canvi (de canvi desigual, cosa que ens remet a l'aspecte polític) que no pas com a relacions administratives de poder organitzador.

Contràriament a allò que una anàlisi superficial podria suggerir, aquest fet de la penetració anglo-saxona en la cultura econòmica llatina no és paradoxal ni molt menys contradictori amb l'anterior variable cultural fixada en la meva anàlisi. Encara més, és possible pensar que fins i tot és funció d'aquesta darrera. En efecte, una comprensió política del fet econòmic troba, sense cap mena de dubte, un camp més abonat en la configuració de l'economia com a realitat contractual negociable i no com a realitat administrativa. La figura del contrapoder és més política (si més no, en el sentit de la definida manera de ser llatina) que no pas la figura del copoder. I mentre aquesta segona implica, alhora, una altra cara de corresponsabilitat en termes precisos, la primera no la implica o només la introdueix

76. Maurice COMBE, *L'alibi: vingt ans d'un Comité Central d'entreprise, op. cit. Cf.*, sobretot, les pàgs. 307-309.
77. *Ibidem*, pàg. 307.
78. *Ibidem*, pàg. 309. El primer subratllat és de Combe. El segon, meu.

molt vagament, si és que no la introdueix només en termes retòrico-expressius de contraresponsabilitat, és a dir, de contraprojecte social proposat per al futur. La mentalitat marxista ajudaria, d'altra banda, la meva tesi. Perquè cal no oblidar que en definitiva l'anàlisi econòmica marxiana va ser primàriament —si no exclusivament— una anàlisi de l'economia capitalista i no un projecte analític de l'economia socialista. Aquesta, en la teoria marxiana, només haurà de sorgir i perfilar-se, si no es vol caure en la temptació utòpica, com a resultat «automàtic» (en el sentit de la raó automàtica) de l'exacerbació final de les contradiccions de la realitat contractual del mercat.

Ara bé, si les variables culturals del model llatí són aquestes, la variable institucional fonamental que les explica i configura serà també no una reconstitució qualsevol de l'empresa a la manera continental, sinó la mecànica de la negociació anglo-saxona utilitzada d'una altra manera. O en altres paraules, l'empelt de la tradició negociadora anglo-saxona en un cos ara ja definitivament polític, el de l'empresa i de l'economia en general, enteses segons la mentalitat llatina.

Un empelt en risc de ser rebutjat permanentment? No, perquè la institució s'ha readaptat extraordinàriament bé al seu nou medi. Tant, que ha canviat fins i tot de teleologia. La negociació aquí no té ara tant la finalitat de buscar un equilibri econòmic de poders, com, encara que només sigui a nivells retòrico-expressius, l'erosió constant i progressiva d'un sistema que políticament cal substituir per un altre projecte. El contrapoder institucional ha esdevingut ara un nou contrapoder cultural, sòcio-cultural en tot cas, si no político-cultural i mai no un contrapoder econòmic operatiu. No es pretén negociar per a equilibrar un poder econòmic absolut, sinó per a desplaçar rigorosament un poder polític pensat com a il·legítim, i que cal substituir (si més no, com a projecte) per un altre de definitivament legítim i nou.

La història llatina, en tot cas, confirma la meva tesi. Paradoxalment, els dos països llatins més significatius (França i Itàlia) són els únics que en el concert europeu de Constitucions de pes de la segona postguerra,

afirmen el dret de participació (Constitució francesa)[79] o de col·laboració (Constitució italiana)[80] dels treballadors a la gestió de l'empresa. Tanmateix, encara no s'havia pronunciat la solemne afirmació constitucional que ja s'havia convertit en una afirmació merament retòrica «com una fruita fora de temporada» en expressió de Mancini,[81] referida al cas italià, o bé —segons una altra de les seves expressions potser encara més significativa— com «un cadàver embalsamat».[82] La meva tesi em sembla difícilment contestable si analitzem el fets. Una anàlisi que jo he fet en un altre llibre meu,[83] i al qual ara em remeto per a l'interessat en la puntualització dels detalls. Ara en tinc prou recordant —cenyint-me, per anar més de pressa, al cas italià—, que si s'ha pogut afirmar a Itàlia que, segons la legislació escrita, «la impostació donada per la Constitució a l'empresa és més aviat la d'*una comunitat de treball*, en la qual la paraula col·laboració implica un *status activae civitatis* per als que en formen part»[84] (cosa que significa clarament la decantació cap a una variable institucional del model centreuropeu i nordeuropeu), la realitat, en canvi, mai no s'ha decantat en aquest sentit, amb la qual cosa aquella afirmació ha esdevingut retòrica i històrica, per acabar finalment morint. En aquest fenomen s'hi impliquen justament les variables culturals que he definit per al model llatí. El silenci que ha caigut de seguida sobre la primera retòrica és, en frase de Giugni, un expressiu «índex de la *indiferència* o *desconfiança* que ha caigut sobre (aquest) principi (...) per part de les *mateixes forces polítiques* que van ser protagonistes de l'elaboració

79. Constitució francesa de 1946. Preàmbul.

80. Constitució italiana de 1947, art. 46. El terme, més vague —o més ètic—, de col·laboració, del text final, va substituir el de «participació», que era el que hi havia al projecte.

81. Federico MANCINI, *La democrazia industriale*, in «Mondo Operaio», número 4, 1974, pàg. 81.

82. *Ibidem.*

83. Antonio MARZAL, *Empresa y Democracia Económica, op. cit.*, pàgs. 177-248.

84. Giuliano MAZZONI, *Manuale di Diritto del Lavoro*, Giuffrè, Milano (3.ª edició), 1969, pàg. 31. Els subratllats són de l'autor.

constitucional».[85] El que va succeir, de fet —i aquesta és una cosa que confirma molt directament la meva anàlisi dels comportaments culturals llatins—, va ser la por sindical a enfrontar-se amb la fórmula reinstitucionalitzadora del poder compartit de l'empresa. «Dit d'altra manera —la frase, ara, és de Mazzoni— amb la fórmula administrativa de reconstituir el poder de manera compartida segons que assenyalava la Constitució, les mateixes organitzacions sindicals van tenir por de buidar-se», perquè —els sindicats pensaven— així perdrien llur característic perfil político-cultural. «Aquest és un raonament —continua Mazzoni— que pot ser capciós, que pot ser just o no, però és un raonament que va arrelar i tingué la seva força.»[86] De fet, la pretesa reinstitucionalització de l'empresa de la Constitució italiana va sofrir, tot just promulgada, «una estranya aturada —segons l'expressió de Rocaberti— que en alguns aspectes ha significat fins i tot una involució».[87] La causa d'això cal buscar-la —torna a ser Rocaberti el qui parla— en una «radicalització de la dialèctica classista», en «una impostació ideològica del classisme i de la lluita de classes (...) difícilment conciliables amb el natural desenrotllament de l'element col·laboració»,[88] la qual cosa no deixa de confirmar la coherència de les variables que he escollit per a definir el model que he anomenat llatí. El fet que un país com Itàlia pugui canviar, o fins i tot hagi de canviar necessàriament, en un futur més o menys proper, com es comença a pensar a Itàlia,[89] no significa la incoherència del model construït, sinó un cert desplaçament real

85. Gino GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro,,* Giuffrè, Milano, 1963, pàg. 310. Els subratllats són meus.

86. Giuiano MAZZONI, *Manuale di Diritto del Lavoro, op. cit.,* pàgs. 147-148.

87. Giovanni ROBERTI, *Espansione e sviluppo del Diritto del Lavoro* in «Rivista di Diritto del Lavoro», XVI - 1, 1964, pàg. 34.

88. *Ibidem,* pàg. 33.

89. *Cf.* l'article citat de Robert i *cf.,* sobretot, la polèmica de Giugni amb Mancini, Gasparotti i Scheda a «Mondo Operaio», núm. 2 (1974) pàgs. 49-52 i núm. 3 (1974), pàgs. 73-81. Una síntesi d'aquesta polèmica —i del seu significat polític— es pot veure a Antonio MARZAL, *Empresa y Democracia Económica, op. cit.,* pàgs. 242-247.

del model a causa del canvi real —o per la necessitat de canvi real— de les variables, sobretot culturals, en què el model s'inscriu i configura, gràcies a una sèrie de constatacions i de noves estimacions socials, que inclinen a decantar-se objectivament cap a noves institucions. Però, ara com ara, i tant per a França com per a Itàlia, la realitat ha estat, no la reinstitucionalització del poder, sinó la progressiva sindicalització i politització de la presència obrera, més que en l'empresa, davant de l'empresa. L'evolució institucional dels Comitès d'Empresa francesos i de les Comissioni Interne italianes significa precisament això. I encara més, la introducció en l'empresa dels sindicats, com a cavalls de Troia, en sentit rigorós polític, el 1968 a França, a través de les seccions sindicals, i el 1970 a Itàlia, a través de les Representanze sindacale aziendale.[90] En la realitat francesa i italiana, els sindicats i les empreses no es compenetren ni equilibren: simplement s'enfronten. Realment o retòricament, però, sobretot, s'enfronten.

V

Al costat d'aquests tres models, ja identificats, ¿és possible parlar, per acabar amb l'àrea occidental no patològica, d'uns altres models que es puguin qualificar de models mixtos?

Per models mixtos no entenc pas —i aquesta és una primera observació prèvia— una combinació dels models analitzats en els apartats anteriors. És clar que un planteig d'aquest tipus seria possible, i a més a més, útil. És evident —això ho sap tothom— que només una simplificació teòrica pot parlar «del que és anglo-saxó» o «del que és llatí», com jo he fet. Els Estats Units són molt diferents d'Anglaterra. Com França ho és d'Itàlia. I ambdós, de països com Espanya o Grècia. Només que aquest altre planteig, ben necessari per a la interpretació de realitats microconcretes o simple-

90. *Cf.* Antonio MARZAL, *Empresa y Democracia Económica, op. cit.*, pàgs. 186-194 i 233-240.

ment concretes, desborda de molt els límits i fins la intenció d'aquest llibre meu, pretesament adherit a la concepció weberiana dels tipus ideals, que modelitza la realitat només a base de destacar de manera exclusiva els components dominants reals d'unes unitats culturals significatives genèricament. Precisament el professor Lara (de la Universitat de Lausana) i jo estem ara enderiats en un altre intent, que s'ocupa d'identificar empíricament els materials més significatius d'unes unitats culturals molt concretes (de països), i els tracta després amb esquemes de lògica formal per tal d'aconseguir una formalització dels models, teòricament més rigorosa, i pràcticament més concreta i útil, a l'hora d'interpretar la realitat tal com es presenta en l'àmbit dels fets. Però aquest altre llibre —ja ho he dit— no és aquest.

El que aquí entenc per models mixtos —i aquesta és la meva segona observació prèvia— serien els models que podrien sorgir d'una possible implantació de sistemes d'empresa de subjecte dominant únic en macrosistemes socials dominats pels sistemes d'empresa de subjecte complex, implantació teòricament possible. En tot cas, teòricament —o més ben dit, d'entrada— les nacionalitzacions occidentals o els projectes occidentals autogestionaris semblen voler significar, a primera vista, aquests models, si ens atenem a llur gènesi històrica.

És, però, possible, després de la modelització que he defensat, parlar amb rigor de models mixtos en aquest segon sentit? Teòricament caldria dir que no. Els subjectes es constitueixen lògicament en models de subjecte únic o en models de subjecte plural i complex. L'una i l'altra possibilitat són, en bona lògica, excloents. Amb tot, la pregunta no em sembla impertinent. En tot cas, metodològicament, la recerca d'una resposta a aquesta pregunta em sembla prèvia a l'anàlisi d'aquests possibles models mixtos que he suggerit, en aludir a les nacionalitzacions occidentals i als projectes, també occidentals, d'autogestió de l'empresa. Després de tot, la possibilitat teòrica d'empeltar models de subjecte únic en macrosistemes socials dominats per sistemes d'empresa de subjecte complex, no

sembla eliminar per ella mateixa —al marge de qualsevol verificació a posteriori— la possibilitat de parlar, amb sentit, del caràcter, d'alguna manera mixt, del model. I així, la pregunta que més amunt he fet, i a la qual cal respondre, té, a criteri meu, un doble vessant. Primer, temàtic, és a saber, en quina mesura les nacionalitzacions occidentals i els projectes occidentals autogestionaris podrien constituir, amb sentit, un model mixt. Al marge de l'anàlisi a posteriori de la resposta, potser es pot afirmar ara, d'entrada, que aquest possible caràcter mixt del model resideix més en la història social que l'ha vehiculat, que no en l'estructura institucional i política que en definitiva se li ha imposat. Però a través de successives mediacions i decantacions sòcio-culturals, sembla just dir que per a l'aproximació última del meu llibre —una aproximació històrico-analítica a la realitat social, tal com s'afirma en el substítol— no és incoherent de donar *d'entrada* primacia a llur caràcter originari social, cosa que justificaria, si més no en hipòtesi, l'afirmació d'aquests models com a models mixtos, independentment de les conclusions a què calgui arribar *a la sortida* de l'anàlisi. De fet, jo he caracteritzat en un altre llibre meu,[91] les nacionalitzacions occidentals, d'empelt en l'estructura occidental (neoliberal, plural) del segle XX, d'una primitiva idea socialista del XIX. En aquest sentit, doncs, d'una realitat social pensada per a una cosa i empeltada —més que traduïda— a una altra, seria possible i fins i tot útil de parlar —repeteixo que d'entrada— de models mixtos en aquest sentit concret que dono al terme.

El segon vessant de la pregunta —més metodològic que temàtic— té precisament quelcom a veure amb el que acabo de dir ara. M'explico. Les nacionalitzacions o l'autogestió —ja ho he fet notar en el primer capítol d'aquesta part, quan analitzava llur primera traducció històrica en els països anomenats socialistes— apellen teòricament i essencialment a un tipus de racionalitat excloent i unitària (automàtica en el primer

91. *Cf.* Antonio MARZAL, *Las nacionalizaciones a debate y a prueba, op. cit.*

cas i utòpica en el segon), que es compagina malament amb la racionalitat dominant —en el sentit també ja explicat— de l'economia i de la societat d'occident. Tot intent, doncs, d'empeltar directament un sistema, dominat per la racionalitat automàtica o per la racionalitat utòpica en una estructura social on d'entrada no és acceptable *la* raó sinó *les* raons de cadascú i l'espai raonable on totes aquestes s'equilibren, s'articulen i es compenetren, produiria, segons una metodologia purament teòrica, un model mixt. El problema, aleshores, ens menaria a preguntar-nos si aquest empelt és possible. És, doncs, possible, en la racionalitat occidental un model d'empresa que torni a conduir les raons de cadascú a la raó pura i simple?

1

Històricament —potser aquesta és l'última justificació d'aquesta sistemàtica meva que vol ser de tipus positiu— la resposta ha estat afirmativa. El 1952, el Trades Union Congress britànic es va proposar amb tota serietat estructurar operativament aquest tipus de resposta sobre «la fe en els principis de la propietat social» com a propietat «pública», i el caràcter essencialment estructurant d'«una democratització dels sectors nacionalitzats de la indústria i dels serveis, atribuït a aquella. «Una estructuració objectivament calculada —deien— per tal de fer possible la realització última d'una plena democràcia industrial.»[92] Aquest designi tenia ja una història. Davant l'oportunitat social brindada per la necessitat imperiosa d'una reconstrucció nacional en la immediata segona postguerra, els sindicats britànics van creure que, junt amb la reconstrucció, era també possible a la fi portar la societat industrial al domini ple de la raó, fins aquell moment forçosament encoberta. Desapareguts els poders econòmics privats (plurals), la societat industrial aconseguiria, finalment, subjectar les seves irracionals contradiccions d'abans a *la* raó unitària. En una sistema-

92. Trades Union Congress Report 1935, *op. cit.*, pàg. 476. L'absoluta identificació entre «propietat social» i «propietat pública» és expressament afirmada en una nota, a la pàgina citada.

tització del mateix Trades Union Congress el 1950 en la qual aquest valorava els primers 5 anys d'experiència, es considerava que a la fi seria possible «l'eficàcia i el creixement» (car s'evitarien les disfuncions dels interessos —raons, en la meva terminologia— privats), «la redistribució de la riquesa» (en transferir-se a la societat sencera els beneficis de l'anterior propietat privada excloent), «el creixent poder públic sobre el sistema econòmic» (adequant així la voluntat política amb la realitat econòmica), «el manteniment de llocs de treballs per a tothom» (en deixar aquests de ser funció de capritxoses i disfuncionals expectatives privades). S'entreveia, finalment, la possibilitat d'un nou esperit comunitari amb «millors relacions socials» com a conseqüència de la progressiva reducció, no dels conflictes, sinó de «les fonts dels conflictes».[93]

A l'altre costat del canal, a França, i en la mateixa conjuntura històrica de reconstrucció de la postguerra, la resposta va ser anàloga. Fins i tot si, en l'anterior tradició del moviment obrer francès, la inspiració havia estat més autogestionària (proudhoniana, en definitiva, o fins i tot fourierista) que no pas estatitzadorament nacionalitzadora.[94] Però amb uns antecedents històrics o amb uns altres (estatitzadors o autogestionaris, de recerca de la raó utòpica o de la raó automàtica), la resposta francesa de la segona postguerra va ser anàloga a l'anglesa. Tant, que es va poder escriure el 1951 que «després de Rússia i els satèl·lits» (segons la terminologia de l'època), «pel que fa a l'extensió de l'economia d'Estat», França quedava situada immediatament després del número 1, Anglaterra.[95] Com

93. *Ibidem,* pàg. 479.

94. «No podem acceptar que l'Estat sigui alhora propietari i gestionari» deia el programa de 1919 de la primitiva CGT francesa majoritàriament no-comunista. I el 1935, en temps de crisi econòmica, política i moral (els temps de l'amenaça mundial feixista), la mateixa CGT (separada encara, des de 1921, de la fracció comunista de la CGTU, que només volia veure en les nacionalitzacions «la recuperació del capitalisme») repetia, altre cop «nacionalitzacions i control obrer» per a «lluitar contra la crisi». *Cf.* «Le Monde. Dossiers et Documents», novembre, 1977.

95. Vingt temps de capitalisme d'État, France Doc. mens., avril 1951, número 52.

a Anglaterra, tot havia començat amb la guerra, més enllà de les tradicions anteriors. L'imperatiu econòmic i moral de reconstrucció (de «*liberation*») del moment nacional (en termes gaullistes) es va traduir en el postulat d'una nova França «on les principals fonts de riquesa (estarien) administrades o, si més no, controlades per la nació, on cada francès (tindria) en tot moment la possibilitat de treball segons les seves aptituds i en condicions d'assegurar una existència digna a la seva família, on els grups lliures de treballadors i de tècnics (estarien) organitzadament associats a la marxa de les empreses».[96] Una nova racionalitat utòpico-nacional, en gran part fonamentada en principis racionals automàtics, semblava imposar-se. «El retorn a la nació dels grans mitjans de producció monopolístics que són fruit del treball de tots» en el terreny econòmic, i «la restauració d'una veritable democràcia econòmica i social» en el terreny ètic i polític,[97] van ser els grans eslògans d'un moment, en què es pensava que «només l'Estat posseïa (...) l'autoritat necessària per a una feina d'aquesta mena».[98] Les nacionalitzacions van ser, així, la resposta, també francesa al problema d'una raó fonamentant, a la recerca d'ella mateixa i d'un nou i definitiu ordre en què expressar-se finalment. Amb raó ha escrit, doncs, Chenot que «buscar (les) causes (d'aquest complex fenomen) és, sens dubte, explicar una època: una política com aquesta —continua Chenot— no es pot aïllar del tumult de la Liberation, ni separar dels moviments d'idees que es conjuguen i topen per a justificar-la».[99]

Però aquest tipus de reflexions i de pràctiques que van cobrir una etapa històrica sencera —la Segona Guerra Mundial i la immediata postguerra— ens tornen a conduir realment al sentit de la meva pregunta i ens en fan matisar d'alguna manera les possibles respos-

96. Discurs del General De Gaulle el 20 d'abril de 1943.
97. Programa del Consell Nacional de la Resistència de 15 de març de 1944.
98. Declaració del Govern provisional del General De Gaulle. Citat per Bernard CHENOT, *Les entreprises nationalisées*, PUF, Paris, 1967, pàg. 19.
99. B. CHENOT, *Les entreprises nationalisées, op. cit.*, pàg. 14.

tes. El moviment nacionalitzador britànic i francès, més que la creació d'un model mixt en el sentit del meu discurs, allò que suposen és l'intent concret d'empeltar històricament en la raó raonable del XX la raó unitària (automàtica o utòpica) heretada del XIX. Més que de models mixtos en el sentit de la sistemàtica de la meva segona part, podem parlar d'una racionalitat mixta (unitària com a raó fonamentant, plural com a raó expressada i expressiva), d'acord amb les anàlisis fetes en la sistemàtica de la primera part del meu llibre. Si més no, des d'una perspectiva formal d'anàlisi. També des d'una perspectiva real? Vegem-ho.

2

Al marge de les respostes històriques dels agents nacionalitzadors, ¿què han estat realment les nacionalitzacions occidentals? Per descomptat, no un model mixt d'empresa en el sentit rigorós del terme. D'una teòrica concreció del subjecte en l'Estat-propietari implantada en els valors de la societat industrial occidental, no se'n pot esperar una identitat de poder tan unitari i destacat com per veure-hi una mena de compromís entre qualsevol dels models occidentals i el model soviètic, per exemple. La concepció «soviètica» de la unitat del subjecte no és compatible amb la pluralitat de poders de la societat occidental, per grans que siguin les dosis de mística i d'utopia dels períodes de postguerra.

Però encara molt menys han estat les nacionalitzacions occidentals un canvi de racionalitat fonamentant del model. I això, a desgrat de les intencions expressades en el moment del seu naixement.

Ja he dit més amunt que els dos grans sistemes de models que apareixen en l'anàlisi del meu llibre (models de subjecte dominant únic, models de subjecte plural o complex) responen, en definitiva, a dos tipus de racionalitat, unitària la primera, unívoca en la seva última essència (tant se val que la qualifiquem d'automàtica, d'utòpica o d'emocional), i plural i complexa la segona, tan complexa i plural que només pot esde-

venir racional en els fets, si aquests es produeixen a través d'una raó pràctica que jo he qualificat aquí de raonable. Doncs bé, més enllà de la música unitàriament racionalitzadora que bressà el naixement de les nacionalitzacions occidentals (franceses i britàniques fonamentalment) de la segona postguerra, l'experiència que se'n deriva, avui ben contrastada pels fets així com ben decantada en els mateixos fets, no ens autoritza a sortir dels models occidentals coneguts en el seu perfil concret d'estructura, ni encara molt menys, dels pressupostos occidentals de la raó raonable. Vist el fenomen nacionalitzador francès en una anàlisi global que en conjuga els aspectes formals i informals, el judici que han merescut les nacionalitzacions franceses revela un perfil tan poc ambiciosament racional, que potser ni tan sols ha estat políticament raonable, «L'esperit de les nacionalitzacions —ha escrit Lyon-Caen— pretenia associar estretament el personal a la gestió de les empreses públiques. De fet, el paper dels representants del personal s'ha revelat molt limitat a l'interior dels Consells d'Administració. I en canvi, un dels efectes d'aquestes mesures ha estat de reduir l'activitat dels Comitès d'empresa en els establiments nacionalitzats.» [100]

El mite de la raó automàtica penetrant en una societat global a la fi reunificada, no és compatible amb els postulats socials de la racionalitat occidental. I si s'ha pogut dir que formalment «la representació dels treballadors en els Consells d'Administració de les empreses nacionalitzades és una resposta a la fórmula de la democràcia econòmica de la Constitució» francesa,[101] realment no és menys veritat que mal pot donar-se aquesta racionalitat democràtica pretesament unitària en l'àmbit dels fets, quan allò que aquests suposen, tan realment com jurídicament, és una discontinuïtat orgànica entre el Consell d'Administració i el poder executiu de les empreses nacionalitzades «en un sentit favo-

100. Gérard LYON-CAEN, *Manuel de Droit du Travail et de la Sécurité Sociale,* Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1955, pàg. 154.

101. Jean RIVERO et Jean SAVATIER, *Droit du Travail,* Themis, P.U.F., Paris (3è. édit.), 1964, pàg. 99.

rable a l'òrgan executiu».[102] Heus ací una cosa que ja calia esperar de la mateixa anàlisi formal de les estructures en si. La presència formal dels usuaris (la societat com a destí) en els Consells d'Administració de les empreses nacionalitzades franceses difícilment podria ser interpretada com una presència expressiva (almenys, des de la realitat estructural global d'una societat llatina). La seva única possible expressió com a presència només reapareixeria indirectament a través del poder informal de l'opinió pública fora del Consell d'Administració, com a seu formal i buida del poder de l'empresa mitjançant una anàlisi anàloga a la que hem vist que suggeria Lyon-Caen més amunt a propòsit del poder del personal. En virtut d'això, la nova societat reunificada francesa queda reduïda a l'afirmació del poder de manager de l'Estat (funcional) que actua en les empreses nacionalitzades, poder funcional (de direcció) que després s'ha d'articular en l'àmbit dels fets, tanmateix fora de la seva seu formal (els Consells d'Administració), amb els contrapoders socials del personal (sindicats) o de la societat civil (el no-Estat) a través d'una opinió pública expressiva dels interessos generals de la societat. Reapareix, com veiem, l'esquema essencial dels models occidentals. L'alenada utòpicament racionalitzadora (en sentit utòpic o automàtic) de la postguerra, aviat retrocedeix davant la imposició realista de la raonabilitat occidental. Tan aviat, que Chenot ha pogut tornar a qualificar de només «un èxit d'enginyers»[103] l'ambiciós projecte de racionalització social de la Constitució francesa, i en comptes d'un programa només hi ha vist[104] una «exploració retroactiva»

102. *Cf.* J. C. VENEZIA, *Las empresas públicas en Francia. La empresa pública,* Studia Albornotiana, número X, Publicacions del Real Colegio de España en Bolonia, Zaragoza, 1970, pàgs. 1.305-1.338. La cita entre cometes del text és de la pàg. 1.315.

103. Bernard CHENOT, *Les entreprises nationalisées, op. cit.,* pàg. 118.

104. «Tot bé, tota empresa, l'explotació de la qual tingui o adquireixi els caràcters d'un servei nacional o d'un monopoli de fet, s'ha de convertir en propietat de la col·lectivitat.» Preàmbul de la Constitució francesa de 1946 (avui vigent, no ho oblidem, a través de l'actual constitució de 1958, que va deixar intacte el Preàmbul de la Constitució de la immediata postguerra).

d'una «breu història», «com la moralitat d'un conte curt».[105] ¿«Una fruita fora de temporada» segons que va dir expressivament Mancini —i hem citat més amunt—, a propòsit del dret de col·laboració dels treballadors en la gestió de les empreses, de la Constitució italiana? Encara millor, una flor d'un dia, amb una formulació ara bíblica. I és que l'arcaica raó automàtica del XIX, sembrada a la terra de la societat raonable occidental del XX, només pot ser flor d'un dia. I una cosa semblant cal dir —ja ho analitzaré més endavant— del trasplantament de la raó utòpica en la raó raonable: un trasplantament inviable que acaba essent rebutjat així que passa el breu temps de la commoció social primera.

3

L'experiència anglesa ha donat els mateixos resultats històrics. Encara més, podríem dir que ja d'entrada el pragmatisme dels sindicats britànics mai no va projectar operativament una oposició racionalitzadora de tal envergadura. Fins i tot en plena eufòria racionalitzadora per nacionalitzadora (l'esmentat Report del Trades Union Congress de 1953), en plena exaltació d'una raó fonamentant definitiva per a unes noves i «millors relacions industrials» —tal com ho he expressat més amunt—, de manera majoritària els sindicats van optar operativament per formes de presència i participació obrera, dintre mateix d'aquesta raó, mitjançant mecanismes merament consultius, mai no d'un poder executiu decisori —baldament només fos en forma de «control obrer»—, el dels vells mites i les velles idees d'una minoria nostàlgica adherida anacrònicament a velles «concepcions sindicalistes que prevalgueren durant els primers anys d'aquest segle»,[106] però que avui, en vista de l'experiència moderna, solament poden produir «malestar i frustració», si no «quelcom de pitjor», la «no utilització adequada» dels poders

105. Bernard CHENOT, *Les entreprises nationalisées, op. cit.*, pàg. 22.
106. Trades Union Congress Report 1953, *op. cit.*, pàg. 495.

reals d'un sindicat modern.[107] En vista d'aquests textos,[108] penetrats més del tarannà polític empíric anglès que no de raó abstracta continental, es fa difícil poder veure en la filosofia nacionalitzadora dels sindicats britànics, qualsevol intent d'implantar una nova raó unitària (automàtica o utòpica) en l'espai ocupat per la raonabilitat occidental. I això, fins i tot si els posem al costat dels altres textos esmentats més amunt,[109] en els quals l'exaltació de la fe «en els principis de la propietat pública» és incessantment reafirmat així, com una fe; una fe indestructible com a tal davant dels fets contraris més evidents, però també com una fe que, davant l'erosió de l'experiència, tendeix a expressar-se insensiblement amb prou feines en quelcom més que en un ritu. L'afirmació, en el Congrés Sindical de 1971, per part de l'Amalgamated Union of Engineering Workers (Constructional Sector) segons la qual «si pot existir nacionalització sense socialisme, és impossible establir el socialisme sense nacionalització i propietat pública»,[110] és un exemple significatiu d'aquest fenomen que apunto, d'una fe reconduïda a ritu i fins a escolàstica. De la primera exaltació, nascuda el 1944, sota l'engrescament d'una Post-War Reconstruction, convertida en l'objecte d'aquell congrés,[111] amb prou feines si en queda res. *La* raó torna a esdevenir purament i simplement una raó raonable. Tant, que quan es forjà l'Informe Bullock per a democratitzar (racionalitzar) l'empresa privada, els sindicats britànics van canviar, també formalment, de registre, esperant «que les indústries nacionalitzades seran incloses en la legislació»

107. *Ibidem*, pàg. 496.

108. *Cf.*, sobretot, els núms. 112-133 del citat Trades Union Congress Report 1953.

109. *Cf.* sobretot, els núms. 14-109 del citat Report.

110. Trades Union Congress 1971, pàg. 511. Per a una anàlisi lleu de l'evolució del pensament sindical britànic a partir del Report de 1953 (que es pot considerar com la fi d'una època), vegeu Antonio MARZAL, *Las nacionalizaciones a debate y a prueba, op. cit.*, pàgs. 70-78.

111. Trades Union Congress Report 1944. Els seus objectius de fons encara els recull, almenys aparentment, d'una manera operativa el tantes vegades esmentat Trades Union Congress Report 1953, en el seu número 5 (pàgs. 476-477).

que sorgeixi d'aquell Informe.[112] Decididament, l'intent de canvi de model a través d'un canvi de raó s'ha vist que era un intent estèril. El model occidental de societat plural només és compatible amb la raó raonable. La història de les nacionalitzacions de la Gran Bretanya i de França en són un bon exemple.

4

Es pot afirmar el mateix dels projectes occidentals autogestionaris?

Un sindicat llatí, com la CFDT francesa diria certament que no. I junt amb ell, un gran nombre de petits grups o col·lectius, polítics o intel·lectuals, que, a l'occident industrial, diuen estar compromesos en la recerca d'un nou model d'empresa, basada en un nou model de racionalitat.

Des d'una perspectiva purament ètica de raó no passada per cap mediació (en el sentit que he fixat en la primera part), la resposta negativa apuntada em sembla difícilment contestable. Només com a projecte, em direu. Però això no fa més que confirmar la meva anàlisi, perquè una perspectiva purament ètica i encara no passada per cap mediació no pot ser essencialment res més que un projecte.

Encara més, el punt de partida dels projectes occidentals autogestionaris és justament la constatació de la mort dels «*models* oferts per la història de les revolucions del passat», per llur incapacitat «de resoldre realment els problemes del nostre temps».[113] Amb la qual cosa, desqualificat així pels fets el *caràcter automàtic* de la raó heretada de la Il·lustració, allò que s'imposa —això, almenys, és el que creuen— és una nova raó ètica (*utòpica*), capaç de tornar a projectar les estructures socials. Sense que llurs ideadors hagin, ara, de tenir por de ser «ridiculitzats», a desgrat de Marx, de ser titllats d'«utòpics, d'inventors de sistemes».[114]

112. *Cf.* T.U.C. «Guide to the Bullock Report on Industrial Democracy». Published by trades Union Congress, London, 1977.
113. Daniel CHAUVEY, *Autogestion*, Seuil, Paris, 1970, pàg. 11.
114. *Ibidem.*

El fet que el llibre de Chauvey que ara cito sigui prologat per Edmond Maire no és una casualitat. Ben al contrari, és la confirmació d'una línia de pensament llatina que si ha arrelat amb força a la CFDT, és perquè sorgeix —així ho pensa Maire— no d'anàlisis i treballs intellectuals (encara molt menys de dogmes), sinó d'estimacions militants (ètiques), que «s'implanten en la vida i en les realitats concretes»:[115] «l'autogestió com a forma d'organització social la més apropiada a l'exigència de llibertat i responsabilitat dels homes» i, per això com a «intensa aspiració de milions de treballadors», segons frases d'Edmond Maire.[116] Un món nou, una nova forma de societat, una nova i definitiva raó, aquest cop no *automàtica* (purament *analítica*) sinó creadora i *utòpica*, és a dir, *ètica*.

El planteig d'avui és ja un planteig clàssic, en el qual ha tornat a renéixer, en formes modernes i com a alternativa a l'esquematisme «científic» (automàtic) de la tradició monopolitzada pel leninisme, la millor tradició de rebellia obrera (utòpica) del moviment obrer fins a la Primera Guerra Mundial. La CFDT es trobava especialment preparada per a dur-ho a terme. Per la seva primitiva inspiració cristiana (la primitiva CFTC), en primer lloc, que la preparava per a subratllar més el moment ètic que el polític de la història i del moviment obrer, i, en segon lloc, i per paradoxal que sembli, pel fet d'haver-se distanciat, en el seu Congrés Confederal de 1964, de la primitiva fórmula cristiana a títol de fórmula confessional (el pas de la CFTC a CFDT), cosa que alliberava, a la fi, la possibilitat operativa de buscar concretament una mediació política a aquest projecte ètic. La mediació política és la fórmula de l'autogestió, la substitució de la «tecnoestructura» galbraithiana[117] per la «zeroestructura», en la terminologia de Chauvey.[118] I el projecte ètic, «retrobar allò que, després de tot, és essencial: l'alliberament de l'home»

115. Edmon MAIRE, Prefaci al llibre de Daniel Chauvey, *Autogestion, op. cit.*, pàg. 7.
116. *Ibidem.*
117. J. K. GALBRAITH, *The new industrial state, op. cit.*
118. Daniel CHAUVEY, *Autogestion, op. cit.*
119. *La CFDT*, Seuil, Paris, 1971, pàg. 176.

segons l'expressió d'André Jeanson.[119] El maig del 68 va ser, com a esdeveniment, el catalitzador d'una recerca que, des d'aleshores, per a la CFDT es perfila amb claredat i hom vol que sigui ben real.[120]

L'intent, a més a més d'ètic, té també una dimensió pedagògica —l'ha tinguda pràcticament en una CFDT el procés de modernització de la qual és, en gran part, un procés endogen cristià que té molt a veure amb la pedagogia jocista. Davant de la revolució automàtica com a esdeveniment (el passiu o retòric «esperar el salt decisiu»), la pedagogia cal que actuï «des d'avui, amb una activitat de cada dia» a fi de «preparar els camins del socialisme» (segons frases d'A. Jeanson),[121] en l'«exigència constant d'un sindicalisme que ha de ser contestatari (...) —ara és Eugène Descamps el qui parla— però que, si vol preparar un altre tipus de societat, té l'obligació d'interrogar-se, d'interessar-se, de preparar-se per als problemes de la gestió».[122] Només a canvi d'induir aquests nous i necessaris comportaments actius (*moment pedagògic*), abans del moment —en darrera instància, passiu— de la transformació radical (*moment polític*), és possible una certa garantia que no renaixerà per enèsima vegada «una nova tecnoestructura», que ofegui la possibilitat de l'«autogestió dels treballadors» (moment ètic).[123] El sindicalisme modern recupera així —junt a la seva clàssica «funció de contestació, de força d'impulsió, de control contra l'arbitrarietat»— el seu nou, ineludible i necessari paper «d'escola de formació, de lloc d'elaboració de la crítica so-

120. Per a l'anàlisi del pensament i la pràctica moderna de la CFDT, *Cf.* Antonio MARZAL, *Empresa y Democracia Económica, op. cit.*, pàgs. 143-156. A la pàgina 147 (nota 283) s'enumeren les principals fonts d'aquesta anàlisi. Juntament amb elles, recordo també el pròleg citat de Maire a l'obra de Daniel Chauvey.

121. *La CFDT, op. cit.*, pàg. 179.

122. *Ibidem*, pàg. 166.

123. *Ibidem.*

124. «Perspectives et stratégie: Document d'orientation adoptée à l'issue de la discussion du rapport "Perspectives et stratégie" presenté par André Jeanson, Président de la CFDT, au 35è Congrès Confédéral» (6-10 Mai 1970), número 40 (podeu trobar el text al llibre, tantes vegades esmentat, de Seuil, *La CFDT, op. cit.* La cita és de la pàg. 132).

cial, de motor de transformacions socials».[124] Una cosa «per a la qual tothom ha de ser preparat des de la infantesa (...) mitjançant una formació permanent i una informació lliure i objectiva»,[125] perquè «allò que és perillós —és Eugène Descamps el qui parla— és proposar una societat ideal, sense dir alhora quines seran les nostres responsabilitats».[126]

Amb això, malgrat tot, queda sense ni tan sols esbossar la dimensió última que podria donar un sentit precís i definit a la resposta de la CFDT a la pregunta formulada més amunt. Aquesta dimensió —ençà de l'ètica, però enllà de la pedagogia— és la política. Ara bé, en el moment actual em sembla difícilment contestable l'afirmació que en aquest punt és possible interrogar-se sobre la possibilitat política concreta d'aportar un nou model, també concret, d'empresa, basat en una raó diferent de la raó raonable dominant a l'occident industrial.

Les mateixes crítiques de Chauvey quan analitza les estructures de l'autogestió iugoslava confirmen, en aquest pla polític, tot el que estic dient. Per a Chauvey —que es basa en estudis de l'Institut d'Economia de Zagreb de 1966—[127] les estructures formals de poder de l'autogestió iugoslava creen una necessària «tensió entre dues institucions antagòniques, la de la Direcció i la dels òrgans gestionaris dels treballadors».[128] Un conflicte, d'altra banda, que per a Chauvey no és ni tècnic (l'oposició entre «allò que és propi de la gestió» i «l'operativitat») ni molt menys ètic en el sentit que jo assenyalo (l'una o l'altra raó fonamentant), sinó rigorosament polític, és a dir, de la necessària mediació política respecte a la fonamental —i fonamentant— idea ètica. Per a Chauvey «la contradicció engendrada pel sistema d'autogestió iugoslava ha nascut de la juxtaposició deliberada de dues institucions, de les quals

125. *Ibidem*, número 43.
126. *La CFDT*, *op. cit.*, pàg. 166.
127. *Cf.* l'article citat per Chauvey de Josip Zupanov i A. S. Tannenbaum, *La distribution du contrôle dans quelques organisations industrielles yougoslaves* in «Sociologie du Travail», número 1 (janvier-mars) 1967.
128. Daniel CHAUVEY, *Autogestion*, *op. cit.*, pàg. 29.

una pretén ser cada cop més democràtica, mentre que l'altra tendeix a exercir una autoritat específica exclusiva. Els treballadors iugoslaus —acaba Chauvey— n'han pres progressivament i pràcticament consciència, i des de fa uns quants anys s'esforcen a suplir la institució directorial tant en el camp de la gestió com en el de les operacions».[129] Una anàlisi que, com a judici de la realitat —no és pas un judici de valor—, coincideix amb una de les interpretacions que jo he donat en un altre capítol d'aquest llibre, de l'experiència de l'autogestió iugoslava.

I és que, en definitiva, ara com ara, políticament, i en vista de les exigències de pluralitat que suposen i comporten els valors acceptats sobre els quals s'ha muntat la societat industrial d'occident (si no qualsevol societat industrial deixada lliurement a les forces endògenes de la seva mateixa dinàmica), l'autogestió pressuposa sempre, i en qualsevol horitzó —ètic o pedagògic— que delimiti la seva possibilitat concreta, un sistema polític de poders amb un perfil concret. Ara bé, en el sistema industrial d'occident (i deixat a ell mateix; ja ho he dit, en tot sistema industrial), tot sistema polític de poders és, tant si es vol com no —en això consisteix, en definitiva, l'essència de la raó raonable— un sistema plural de poders, en el qual no hi ha lloc per a una racionalitat —del tipus que sigui— unitària i unívoca. Negar això a la pràctica equival a fer del pretès nou sistema polític de poders, un espai buit de poder —un *no man's land*— que tendirà a ser emplenat —conquistat— per poders sense nom. Una realitat que, èticament i pedagògicament, acaba essent una realitat social enganyosa i contradictòria. Enganyosa, perquè l'espai de tots, és en definitiva ocupat, en nom de tots i amb la pretesa legitimitat del tot social, per un grup particularitzat, que aconsegueix imposar així a tots —enganyant-los— els seus interessos i les seves raons de grup, tant se val quina sigui la definició que escaigui al grup. L'actual debat espanyol sobre una escola unitària i autogestionària podria ser expressivament revelador del que estic dient, si hi posem els

129. *Ibidem*, pàgs. 31-32.

noms concrets —i les pràctiques— dels grups que diuen defensar aquest «atraient» projecte.

I ultra enganyosa —o, al marge, fins i tot, d'aquest judici—, aquesta «nova» realitat social és, *políticament*, contradictòria. «Parlar d'autogestió em sembla, en el moment actual —és Michel Crozier el qui parla— un mitjà massa fàcil de tenir respostes per a tot, de *conciliar el que és inconciliable* i de carregar totes les dificultats del sistema actual sobre les espatlles d'un sistema injust. Amb tot —continua Crozier— una bona part de les contradiccions del sistema actual les tornarem a trobar en un sistema autogestionari. Perquè els nostres *comportaments reals d'homes*, en el treball, expressen *valors difícilment compatibles*».[130] Caldria recordar, per tal d'explicar aquesta afirmació de Crozier difícilment contestable, la figura de l'«invitat inesperat» de Fourastié, que adquireix justament sentit quan s'assumeix el fet ineludible que tot projecte ètic, si hom vol que sigui real, ha de passar per una mediació política. I aquesta és una mediació que no ens permet controlar matemàticament el nombre d'invitats al sopar projectat èticament o pedagògicament. Una mena de mediació, a la fi —i amb això acabo—, que fa ressorgir incessantment —i contra qualsevol projecte de raó única i unitària— el domini real sobre la societat industrial de la raó raonable. Definitivament, els models mixtos «occidentals», a base d'empeltar un altre tipus de raó en la raó raonable dominant de la Societat industrial, apareixen una i altra vegada com a impossibles. Al marge, per descomptat, de llur capacitat d'interpellar èticament i pedagògicament una realitat que és la nostra i que no ens agrada, perquè és —si se'm permet utilitzar la frase de Churchill sobre la democràcia— «el pitjor dels sistemes amb l'excepció de tots els altres». En tot cas, aquest és l'únic sentit de la meva anàlisi en aquest moment de la sistemàtica del meu llibre.

130. Michel CROZIER, *Dialogue sur la societé bloquée*. Projet, febrer 1971, pàg. 221. Els subratllats són meus.

EPÍLEG

EL CAS ESPANYOL I CATALUNYA

I

¿Té sentit, després de totes les meves anàlisis sobre la racionalitat moderna i sobre els models concrets d'empresa, parlar del cas espanyol? Sí i no.

No, si la preocupació només és analítico-formal, és a dir, abstracta. Des d'aquesta perspectiva, és difícil poder pensar el cas espanyol com un tema en si, al marge de les coordenades formals traçades en el meu llibre, en les quals aquell es perfilaria com un cas concret dintre d'un model, sense excessives sorpreses.

Sí, en canvi, pel que fa a mi —i probablement també pel que fa als meus possibles lectors— si la preocupació és a més a més (i jo diria, sobretot) concreta. És a dir, si allò que resulta temptador, immediatament, en efectuar l'anàlisi temàtica dels models d'empresa és la possibilitat de perfilar, de la manera més susceptible d'esdevenir positiva, el model probable d'empresa a Espanya, ara que sortim de la història, ben traumàtica per a aquest tema concret (com per a tants d'altres), dels darrers «quaranta anys».

La referència als «quaranta anys» no és una clàusula d'estil. Dissortadament, és una referència obligada en forma insistent i activa d'herència. Un tema, per altra banda, que jo he tractat ja, des d'una perspectiva de sociologia jurídica, en un altre llibre meu, ja fa tres llargs anys.[1]

La referència cronològica al meu llibre no és aquí

1. Antonio MARZAL, *España hoy: la empresa como problema, op. cit.*, pàgs. 12-122.

Amb tot, aquella anàlisi avui és insuficient, si allò una mera puntualització bibliogràfica buida. Afortunadament —potser— per a mi com a escriptor, però, en tot cas, desgraciadament per al nostre país, aquella anàlisi de fa gairebé quatre anys, continua essent, em sembla, una anàlisi actual, per al lector interessat en el tema de l'herència del franquisme sobre el nostre model actual d'empresa.
que pretenem, és no tant perfilar els condicionaments hereditaris del «model» d'empresa espanyol, com apuntar les possibilitats de futur que avui tenim. Cosa que no es analitzable, si no sotmetem aquella herència a la mediació dels (quatre llargs) anys que hem convingut a considerar el procés de transició, com a decantació real d'un projecte formal de canvi de societat després d'aquella esgotada etapa. Esgotada a títol de temps i de projecte, no pas com a contingut, ni molt menys, com a herència.

Ens cal, doncs, emprendre una anàlisi nova, d'una manera tant més ineludible que, des de la perspectiva de l'anàlisi de les variables culturals i institucionals que ha presidit l'intent de remodelització de l'empresa d'aquest llibre, crec també que s'imposa refer aquella altra anàlisi, la de l'herència del franquisme, per tal d'inscriure-la en la intenció d'aquesta.

Quines són, doncs, les variables culturals i institucionals d'aquella herència? I quines són les variables culturals i institucionals de llur mediació en el procés real de la transició?

II

Primer, les variables culturals i institucionals de «l'herència». Aquesta anàlisi —ho torno a dir— no és ni inútil ni purament culturalista (en el sentit escolar del terme) perquè allò que intencionalment busca no és altra cosa que ponderar el pes relatiu de les estimacions i comportaments col·lectius heretats del franquisme i més o menys institucionalitzats —decantats— en la pràctica o en l'antipràctica franquistes, que han

influït i continuen influint en el sistema en què es constitueix la realitat de l'empresa espanyola. Una influència tant més decisiva —no ho oblidem, i és pensant-hi que alludia adés a l'antipràctica franquista— que el franquisme i el sistema social de creences institucionalitzades —estimacions i comportaments socials— que aquell ha generat, si no ha tingut la força arrasadora dels feixismes «clàssics» (el nacionalsocialisme alemany i el feixisme italià), ha tingut, en canvi, un paper socialment més decisiu, els quaranta anys que ha durat, el temps de la vida «adulta» d'un home. Una cosa que, a desgrat que més amunt hagi aconsellat no oblidar, el que és normal en aquest país és que s'oblidi. Sobretot —gosaria dir, i per això feia referència a l'antipràctica franquista— que l'oblidi l'esquerra.

Sigui el que es vulgui, em sembla que és possible traçar un esquema de reflexió sobre el tema proposat, a base de destacar tres variables concretes de tipus cultural i unes altres tres de tipus predominantment institucional amb les quals perfilar el sentit d'aquella herència.

1

Des del punt de vista cultural, caldria destacar primer que res, l'autoritarisme. L'empresa que pretengué vehicular entre nosaltres el Fuero del Trabajo del 38 era una empresa essencialment autoritària. Una «comunitat de treball» —amb la pretensiosa terminologia pseudo-germanista del nacionalsocialisme— teòricament constituïda com a tal comunitat —és a dir, com a nomassa— entorn d'un emocional *Führerprinzip,* que aquí es va concretar pràcticament en l'afirmació del Fuero del Trabajo que «el Cap de l'Empresa n'assumirà *per ell mateix* la direcció, i en serà *responsable* davant *l'Estat*».[2]

Ja sé que en la seva pura configuració ideal —és a dir, com a comunitat sustentada en el carisma d'un cap d'empresa que segueixen i en qui es constitueixen

2. «Fuero del Trabajo» 1938, Declaració VIII, paràgraf 3er. Els subratllats són meus.

i reconeixen unes masses integrades i entusiastes— l'afirmació del Fuero del Trabajo amb prou feines va ser una idea o un projecte, dotats d'escassa consistència pràctica. Però això no impedeix que la idea, degradada pels fets, però reduïda pràcticament als seus trets essencials d'autoritarisme tosc i fins i tot brutal, no hagi passat a nosaltres com una herència viva, ben arrelada en els comportaments i en les estimacions socials concretes de l'empresariat espanyol del franquisme. Segurament sense fe en aquells principis teòrics, la interessada complicitat amb aquells fets que el nou sistema possibilitava, va decantar aquell empresariat a jugar de fet el paper escènic que se li assignava en el guió del sistema. El guió li oferia avantatges concrets. Sobretot, el de poder tractar la necessària disciplina de tot sistema de treball coordinat —segons la terminologia marxiana— com una categoria d'ordre públic, constitutiva alhora de l'empresa i de l'Estat, a imatge i semblança dels quals era pensada aquella. I això, d'altra banda, va esdevenir aviat molt clar —també només teòricament— quan, mancats els principis del sistema d'un desenrotllament normal a causa de la seva mateixa debilitat teòrica, en definitiva es va encarnar en una sorprenent pseudo-legitimació —de fet, en una pura legitimació fàctica, per contradictori que sembli— de l'empresari real, és a dir, de l'empresari de sempre, com a empresari investit per la Llei de Reglamentacions de Treball de 1942[3] del caràcter d'empresari de dret.

És possible que hom se senti incòmode amb aquesta anàlisi meva, a l'hora de voler retre compte de tota una època. Però el que això indica no és tant la inexactitud de la meva anàlisi com la necessitat de completar-la amb els elements no-formals que el sistema concret va segregar objectivament i necessàriament. I això, expressat en un llenguatge planer, vol dir que aquell autoritarisme, precisament perquè va ser real i es va practicar, va acabar per traduir-se necessàriament per part

3. Llei de Reglamentacions de Treball de 16 d'octubre de 1942, art. 15, paràgraf 3er. Per a una anàlisi més concreta del que dic, *cf.* Antonio MARZAL, *España hoy: la empresa como problema, op. cit.*, pàgs. 13-46.

dels seus subjectes passius, en una creixent i elemental consciència de l'autoritat com un «mal innecessari». L'herència cultural del franquisme, entorn del tema de l'autoritat en l'empresa, va ser així elementalment complexa i bifront: l'estimació dialèctica i simultània de l'autoritat com a autoritarisme (per part de l'empresariat), i com a superestructura política (en el sentit més rigorós i concret del terme) per part dels sindicats clandestins, és a dir, com a mal absolut i innecessari, com a font lògica i a eliminar de tots els conflictes i de totes les dominacions. Unes formulacions sintètiques com les següents «sense estructura autoritària les empreses no poden funcionar», i «només quan desaparegui l'estructura de l'autoritat desapareixeran tots els problemes», no són, aleshores, més que la cara i la creu d'un dels components essencials del sistema d'estimacions culturals, decantades en els comportaments socials del franquisme entorn del tema de l'empresa. Són la nostra herència. La retòrica que avui domina entre nosaltres —per posar només un exemple— en el tema de l'autogestió, és tot just una confirmació del que estic dient.

Un altre component d'aquest sistema d'estimacions culturals seria la fe en una raó única i unitària, que va expulsar del nostre país, durant el franquisme, el necessari recurs a l'espai raonable, on els agents socials es configuren i concreten en les ciències socials modernes. Potser fins i tot aquest component és la clau que permet comprendre el primer. M'explico.

En el sistema feixistoide de racionalitat que va vehicular el franquisme, des de la seva primera afirmació solemne en el Fuero del Trabajo del 38, alenava la fe en una raó unitària i emocional, la del *Führerprinzip*. Des d'aquesta fe és des d'on era possible dibuixar el perfil de la raó com a raó única, i localitzar-hi damunt, la seva seu concreta (l'autoritarisme). I això, d'una manera tan neta i operativa, que justificava l'expulsió per la força dels interessos oposats com a dades només aparents, en tot cas no racionalitzables, i per tant, no legítims. El monopoli de l'Estat en el tema de la justícia social —monopoli afirmat explícitament tant en el Fuero del Trabajo com a l'article primer de la

Ley de Reglamentaciones de Trabajo, per referir-me només a les fonts ja citades més amunt— això és precisament el que volia dir de fet. Descoberta definitivament *la* raó (per emocional que fos), resultava inútil i socialment perjudicial qualsevol discussió puntual o permanent. En l'espai totalitzador de l'Estat —per «totalitari», per tal com superava el «destí tràgic de l'Estat de Dret», com hom escrivia en els primers anys del franquisme—[4] «l'ideal no és la discussió eterna» sinó «la possessió d'una veritat comuna» com a «valor superior a l'esquinçament espiritual de la comunitat».[5] *La* raó és, per fi, la raó *única* de «les *veritats* inqüestionables i ben fundades», tan *única* que justifica que «imposi totalitàriament i dictatorialment els seus ideals».[6]

No cal pas que torni sobre un tema —el de la raó emocional— que ja he tractat amb una certa amplitud en una altra part d'aquest llibre. Si, amb tot, he tornat a apuntar-lo ara breument però concretament, és amb una intenció diferent. És amb la intenció de subratllar que aquesta raó emocional única de la pràctica franquista va segregar, en l'antipràctica franquista (que també és una herència dels mateixos quaranta anys), un altre tipus de raó, no emocional però igualment única, la raó automàtica de la Ilustració marxiana, de vegades viscuda lleument com a raó utòpica abstracta. Així resulta que la fe en una raó única és un component estructural del sistema d'estimacions culturals heretades del franquisme, que s'afirma dialècticament tant en l'afirmació com en la negació.

En efecte, la manera com es va viure aquí, durant el franquisme, l'ideal d'una raó única que, un cop descoberta, s'imposaria «totalitàriament i dictatorialment» —segons l'expressió de Legaz Lacambra— no solament s'expressa en la raó emocional franquista. També s'expressa —és a dir, forma part de l'herència— en l'afirmació d'una altra raó igualment única, totalitzadora (i

4. Luis Legaz Lacambra, *Introducción a la teoría del Estado nacional-sindicalista*, Bosch, Barcelona, 1940, pàg. 118.
5. *Ibidem.*
6. *Ibidem*, pàg. 120. El subratllat és de l'autor.

en aquest sentit, totalitària) entronitzada «antitèticament» contra aquella altra raó «tesi». El sistema cultural heretat del franquisme és així sempre la consciència de *la* raó. De l'una banda i de l'altra —de l'afirmació franquista i de l'oposició antifranquista— sempre és una idèntica estimació la que s'expressa: contra *la* raó falsa, *la* raó veritable. Mai no hi ha l'articulació raonable de *les* raons de cadascú. *La* raó existeix en alguna banda. Només hem de copsar-la. Un component estructural del sistema cultural del franquisme que cal tenir molt en compte si volem entendre el sentit d'aquella herència. Una bona part dels comportaments sindicals clandestins —si més no, la retòrica— només s'entenen a partir d'això, per citar tot just un exemple. Davant *la* falsa (i reaccionària) raó del franquisme burocràtico-oligàrquic, la societat pariria, a la fi, *la* raó del proletariat portador de *la* història necessària ineludiblement. És a dir, automàticament. En el millor dels casos, utòpicament. Però sempre una única Raó possible, la veritable. Tot el que en quedi fora, només serien simples interessos disfressats (falsos) de raó (falsa).

Tot plegat ens encamina d'una manera a bastament lògica al tercer dels components que volia subratllar en aquesta anàlisi de l'herència cultural del franquisme, vull dir al fet que s'expressés necessàriament mitjançant un determinat llenguatge, el retòric o el simbòlic.

Que el franquisme va haver d'expressar-se retòricament és una dada que em sembla massa evident perquè n'hagi de fer una anàlisi detallada. La retòrica —o la simbologia— van substituir-hi el llenguatge de les coses. Sens dubte va ser el fruit natural i objectiu de l'exaltació històrica amb què subjectivament es van haver de viure determinats esdeveniments sota l'emoció de certes coses. I això explica, d'altra banda, l'existència —en ella mateixa, retòrica— d'expressions seves en homes poc temptats —per llur personalitat— pel feixisme, com un filòsof del Dret tal com Legaz Lacambra (de qui acabo de reproduir expressions seves del 40, que en aquest sentit són rigorosament hàpax legò-

mena)[7] o com un mercantilista clàssic i liberal, fins i tot paleoliberal, com Joaquín Garrigues.[8] En tot cas, i bastant més enllà d'aquests casos simbòlicament singulars, els discursos i els escrits d'un Solís, un Girón, un Arrese o un Fernández Cuesta —per posar només exemples elementalment significatius pel caràcter matusser de llur retòrica— testimonien sobrerament el que estic dient.[9]

Ara bé, si insisteixo en un tema prou conegut, no és tant per subratllar el necessari costat retòric, fins al pur nominalisme, de la conceptualització franquista del tema de l'empresa (una característica permanent i recurrent del franquisme com a promesa —fins i tot pòstuma— d'una reforma de l'empresa, per tal de no haver de fer-la),[10] com per destacar convenientment una cosa que s'oblida més sovint, a saber, el caràcter simbòlico-retòric de l'antillenguatge franquista —de l'antipràctica—, que aquell necessàriament generava i que forma part també essencialment de la mateixa herència. Davant d'aquella retòrica, una altra. Una simbologia davant de l'altra. I en tots dos casos, quelcom de comú, l'absència del llenguatge de les coses.

Em direu que no podia ser altrament. Que davant d'aquells fets només van ser possibles les paraules. No seré pas jo qui m'hi oposi. Però la veritat també és que, al capdavall, hem hagut de pagar el preu del fet que les paraules només engendren paraules, llançant les coses fora del llenguatge i reduint-les a símbol abstracte, i en conseqüència, més autoexpressiu (retòric)

7. *Cf.* Antonio MARZAL, *Empresa y Democracia Económica, op. cit.*, pàgs. 65-66, nota 70.

8. *Cf.* Joaquín GARRIGUES, *Tres Conferencias en Italia sobre el Fuero del Trabajo»*, Ediciones Fe, Madrid, 1939.

9. *Cf.*, per exemple, una «Antologia» d'aquests textos, editada per la pròpia Organización Sindical per a la «*formación*» dels seus quadres. Escuela Sindical, Nuestra Organización Sindical, Delegación Nacional de Sindicatos de F.E.T. y de las J.O.N.S., Madrid. No cito l'any d'edició perquè, conforme a la seva finalitat, se'n van fer moltes reedicions, cosa que confirma significativament la meva interpretació. Per a alguns d'aquests textos, *cf.* Antonio MARZAL, *España hoy: la empresa como problema, op. cit.*, pàgs. 49 i 104-105.

10. *Cf.* Antonio MARZAL, *España hoy: la empresa como problema, op. cit.*, pàgs. 71-98.

que expressiu. Aquesta és, en tota la seva real complexitat supervivent, l'herència real de la «cultura» franquista. I aquestes són, en definitiva, les variables culturals que configuren el model d'empresa heretat d'aquests quaranta anys de franquisme. De franquisme real, el que s'expressa en la pràctica i en l'antipràctica franquistes, igualment filles d'aquella cultura objectiva, i objectivament configuradora dels comportaments collectius dels agents socials en els quals es constitueix l'empresa com a sistema.

2

¿I quines són —entro en el segon punt dels que abans he promès— les variables institucionals de les quals és funció el sistema d'empresa heretat del franquisme? Ja he dit més amunt que és possible esquematitzar la resposta a aquesta pregunta, sintetitzant totes les possibles variables de tipus institucional en tres d'especialment significatives.

La primera seria una certa institucionalització de l'empresa decantada en els Jurats d'Empresa del franquisme.[11] M'explico.

Els Jurats d'Empresa del franquisme informalment van significar la pretensió de supervivència en l'àmbit dels fets del principi nazi de l'adhesió del Fuero del Trabajo, quan les circumstàncies conjunturals del moment —la derrota d'Alemanya i Itàlia— van fer palesa la incapacitat real de legitimar amb aquella vestidura el model autoritari de l'empresa franquista. Però formalment els Jurats d'Empresa van significar —i aquest és el sentit «positiu» del canvi de vestidura legitimadora— una certa institucionalització de l'empresa com a cosa de tots —no solament del «Cap de l'empresa» o de l'Estat—, com a «entitat d'harmonia» i «collaboració», segons expressions del mateix legislador.[12] Justament per aquest motiu, per poder respondre a aques-

11. *Ibidem*, pàgs. 47-70.
12. Decret de 18 d'agost de 1947 «constituint els Jurats d'Empresa», Art. 1er. I Decret de l'11 de setembre de 1953 «pel qual s'aprova el Reglament dels Jurats d'Empresa», Art. 1er.

tes dues exigències contradictòries —la formal de la col·laboració, i la informal de l'adhesió— s'imità literalment el model creat de fresc dels Comitès d'Empresa francesos, formalment distints —aleshores i ara— de l'altra institució francesa ja existent aleshores, la dels Delegats de personal, per tal com aquells són un organisme de l'empresa i no del personal; però formalment tampoc no dotats, si no és en el pla de les promeses, de poders reals de codecisió, tal com exigia la finalitat confessada de la nova institució, la francesa o la seva còpia espanyola.

Aquesta última observació (simplement valorativa però difícilment discutible) sembla oposar-se a l'afirmació de fons de la meva anàlisi, segons la qual a través dels Jurats es produí una certa institucionalització de l'empresa, institucionalització que forma part relativament essencial de l'herència del franquisme. Però no és així. Només hi hauria contradicció en la hipòtesi que l'anàlisi formal i l'informal es repartissin, prèviament i cadascun pel seu costat, uns camps acotats i diferenciats de l'anàlisi, per exemple, el de la institució formal, el primer, i el de la contrainstitució informal, el segon. Però no n'hi ha, si les dues anàlisis, la formal i la informal, es penetren mútuament, com s'esdevé aquí, sobre l'un i l'altre pol d'aquest procés real dialèctic.

És a dir, els Jurats d'Empresa van néixer amb la preocupació formal de dotar l'empresa d'òrgans d'alguna manera comunitaris, que institucionalitzessin l'empresa en ella mateixa —segons la terminologia de Rathenau— davant la figura contractual de l'empresa-empresari de la tradició liberal, pretesament negada pel franquisme. Però, de fet, i com era d'esperar de la mateixa realitat presa en tota la seva complexitat, allò que va sorgir d'aquell intent va ser la possibilitat, realitzada molt aviat, d'unes plataformes de vida sindical relativament autònoma i lliure. Un procés, d'altra banda, bastant lògic i natural, en vista de la mateixa experiència francesa dels Comitès d'Empresa, realment més sindicals que comunitaris, com a conseqüència d'una tradició cultural llatina, sòlidament implantada en

la realitat.[13] En tot cas, el judici de Sellier, bon coneixedor de la vida social francesa, és ben tallant en aquest punt, ja en els primers vint anys de l'experiència. Per a Sellier, els Comitès d'Empresa francesos, en contra tant de llur estructura formal com de llur finalitat legislativa, «han creat més problemes que cooperació».[14]

En el cas espanyol, aquest desplaçament informal de la institució, formalment pretès, aquesta reconversió fins i tot de la institució mateixa, de seguida es va veure que, de fet, era una realitat no solament més clara sinó objectivament més necessària i ineludible, atès el buit sindical real pretès pel franquisme des del Fuero del Trabajo. L'aristotèlic horror al buit de la naturalesa es va produir també aquí, així que es va veure que els Jurats d'Empresa eren l'únic lloc possible d'una implantació sindical a la qual hom negava eficaçment tota altra possibilitat d'implantació.

Ja tornaré a parlar més endavant d'aquest tema sindical. Ara, l'única cosa que m'interessa afegir, abans de tancar l'anàlisi d'aquesta primera variable institucional de l'herència de l'empresa franquista, és que aquesta sindicalització radical que buidava el contingut formal pretès pels Jurats d'Empresa, no nega la meva tesi, sinó que, contràriament, la confirma en un sentit molt concret. El procés de sindicalització dels Jurats d'Empresa de l'antipràctica franquista no va negar el procés d'institucionalització de l'empresa —retòrica o real, això tant se val (recordeu el que abans he dit)— pretès per la pràctica franquista. Solament li canvià el signe, reafirmant el fet de fons. La institucionalització de la pràctica franquista de «l'empresa de tots», va passar a ser simplement la institucionalització de l'antipràctica franquista de l'«empresa de ningú», del *no man's land*, segons la terminologia de Mar-

13. *Cf.* l'estudi més amunt citat —i analitzat— de Duncan Gallie, *Automation et légitimité de l'entreprise catipaliste, op. cit.*

14. François SELLIER. Pròleg a l'edició francesa de l'obra d'Adolf STURMTHAL, *Worker's Councils, La Participation ouvrière a l'Est et a l'Ouest,* Editions Économie et Humanisme - Les Editions ouvrières, Paris, 1967, pàg. 12.

cel David,[15] una altra manera —distinta en la forma, idèntica en el fons— de ser «empresa en si», d'institucionalitzar realment l'empresa de l'herència franquista. En *aquest* punt i en *aquesta* herència, la realitat i la retòrica coincideixen, sense pretendre-ho, amb els fets i amb l'anàlisi de llur fons. Una anàlisi, sense la qual no es comprendria el sentit real de l'«herència».

Una segona variable institucional que convindria destacar en el model franquista d'empresa —encara que sigui molt més breument— és la institucionalització política de la vida de l'empresa. La retòrica del Fuero del Trabajo —o fins i tot la seva simbologia, i disposem del llibre citat de Joaquín Garrigues per a confirmar-ho—[16] va pretendre rentar l'empresa del seu pecat original —del seu caràcter estrictament privat d'origen liberal— amb l'aigua baptismal que la constituïa en estructura bàsica del nou Estat. La Declaració VIII del Fuero del Trabajo significava retòricament això. L'empresa era la cèl·lula bàsica de l'ordenament econòmic d'un Estat, «només» davant del qual «el Cap d'empresa era responsable».[17] Un ordenament obertament corporatiu, en l'expressió del qual era molt visible la influència de la Carta del Lavoro italiana i del qual la figura original de l'Enllaç sindical (formalment en les antípodes d'allò que significa la institució francesa del Delegat de Personal) va ser una de les seves expressions més significatives.

Informalment —des de la pràctica franquista— tot això és va traduir en una cosa que ja he dit més amunt en parlar de l'autoritarisme com a variable cultural: en la identificació de la necessària organització social i econòmica del treball amb una qüestió estrictament d'ordre públic polític. L'atròfia, en l'empresa del franquisme, de la funció de gestió del personal, reduïda funcionalment a pura gestió administrativa (més de gestor que de gerent) i políticament a acció policíaca, n'és un fenomen expressiu. La sacralització patronal del conflicte (l'actitud espaordidora que hi adoptava

15. Marcel DAVID, *La participation des travailleurs à la gestion des entreprises privées*. Dalloz, Paris, 1954.
16. *Cf. supra*, nota 8.
17. «Fuero del Trabajo» 1938, Declaració VIII, paràgraf 3.

l'empresariat, com una mena de déu, la benvolença del qual hom ha de guanyar amb els sacrificis que calgui) n'és una altra. Però el fenomen és el mateix: un buidament progressiu de l'empresa com a institució econòmica, a favor de la seva institucionalització simbòlico-política.

Un fenomen, d'altra banda, que des de l'antipràctica franquista es consolida en forma de política de resistència. El *no man's land* de l'empresa, creat per la institució dels Jurats, es perfila progressivament —i per paradoxal que pugui semblar a primera vista, simultàniament amb el desenrotllament de la societat de benestar franquista—, com un terreny polític que cal conquistar i fins i tot reconquistar cada dia, és a dir, com a expressió, en gran part simbòlica, d'una resistència política originada contra un Estat que havia fet formalment de les empreses la seva estructura cellular primària i informalment les «noves reduccions índies» de la seva política. Les complicitats van actuar en ambdós sentits. I si la funció política de gestió del personal és assumida, amb la complicitat dels empresaris, per l'Estat i la policia, la resistència política contra l'Estat troba naturalment en l'empresa —en el *no man's land* de l'empresa i amb la complicitat dels sindicats— el seu lloc privilegiat d'expressió, per ser l'únic possible.

La conseqüència de tot això és un procés invers al de la societat industrial de les anàlisis de Touraine. Per a aquest autor, l'empresa, a mesura que es racionalitza, es polititza.[18] En canvi, en el cas espanyol de l'herència del franquisme (definida tant per la pràctica franquista com per l'antifranquista), la politització (la institucionalització, en termes de Touraine) de l'empresa es produeix com un procés que s'encamina a substituir-ne la racionalització econòmica. La seva institucionalització política és l'anvers (positiu) d'un revers (negatiu) encaminat a des-economitzar i emocionalitzar l'empresa. L'herència institucional del franquisme ens ha llegat una empresa que, si objectivament és el *no man's land* de la lluita política, subjectivament és

18. *Cf.* la Introducció.

l'indret del *wishfull thinking* de la simbologia política. Tot, menys una institució econòmica amb finalitats i mecanismes socials precisos.

Finalment, és possible destacar una última variable institucional del model d'empresa heretat pel franquisme, la que fa referència a la manera d'entendre —i de viure— la identitat i el poder sindicals a l'empresa o fora d'ella.

Ja he indicat abans que els Jurats d'empresa van institucionalitzar un sindicalisme d'empresa estructuralment de tipus anglo-saxó —per dir-ho d'alguna manera— (ja en parlaré més endavant), i simbòlicament d'expressió assembleística.

Dic «simbòlicament» i és una dada molt concreta. L'expressió assembleística mai no va ser —mai no pogué ser, a jutjar per l'anàlisi que he fet de les altres dues variables institucionals— ni una expressió en si, ni una expressió d'ella mateixa, sinó l'expressió d'un poder sindical ocult, no expressable en ell mateix. Cosa que, d'altra banda, té un bon xic a veure amb la variable cultural, més amunt analitzada, de la retòrica.

En efecte, l'organització sindical infantada en el Fuero del Trabajo [19] va ser una organització de «notables». La clau de volta d'aquella estructuració sindical —que intentava no menys que «prohib(ir) la constitució de nous sindicats o associacions la finalitat dels quals (fos) la defensa d'interessos professionals o de classe»—[20] era la distinció, neta i operativa, entre una línia (activa) de comandament, única que podria assegurar «la disciplina, la unitat i l'esperit necessaris per tal que l'economia nacional ser(vís) la política nacional»,[21] i que seria integrada per «aquells qui voluntàriament es mobilitzen per al servei»; [22] i una línia (passiva) d'enquadrament necessària per tal que «la sindicació (arribés) a ser la forma política de l'econo-

19. «Fuero del Trabajo» 1938. Declarció XIII.
20. Decret del 21 d'abril de 1938 sobre l'organització dels Sindicatos del Movimiento, Art. 7, paràgraf 1er.
21. Llei de 6 de desembre de 1940 de Bases de la Organización Sindical, Preàmbul, paràgraf 8è.
22. *Ibidem*, Preàmbul, paràgraf 7è.

mia sencera d'Espanya».[23] Aquesta segona línia és integrada per tots «els espanyols (que), en la mesura que col·laboren a la producció, constitueixen la comunitat Nacional-Sindicalista, com a unitat militant en la disciplina del Moviment».[24]

Aquesta distinció operativa de les dues línies de l'estructura, la de comandament i la d'enquadrament passiu (coherentment articulades entre elles, mitjançant una subestructura de «subordinació de l'organització sindical al Partit»),[25] és l'essència —ho repeteixo— del que he anomenat un sindicalisme de «notables».

Es pot dir que amb l'erosió, pel temps, del model vehiculat pel Fuero del Trabajo, s'enfonsa, i no massa tard, tota aquella sofisticada estructuració «feixistoide», místicament retòrica i alhora tan concreta, a saber, la dels «mobilitzats per al servei» de la línia de comandament,[26] i la dels «ordenats en milícia» de la línia d'enquadrament.[27] Allò que, en canvi, no s'enfonsa, sinó que, contràriament, roman i fins i tot es reforça, a través del llarg temps del franquisme —i a través de les seves diferents pràctiques, la pràctica i l'antipràctica, per continuar utilitzant la terminologia que he fet servir tot al llarg d'aquest epíleg— és l'essència última del model, el seu caràcter de sindicalisme de «notables». Des de la pràctica franquista, la cosa és difícilment discutible. I ho confirma clarament el seu paper de corretja de transmissió de l'Administració, que es manté a través de tots aquells canvis que semblaven voler donar un sentit més actiu a la línia d'enquadrament. Concretament, amb la introducció dels Jurats (anys 47-53), la innovació de la negociació col·lectiva (any 1958), i fins i tot el canvi de la vella llei sindical del 40 (any 71).

Però des de l'antipràctica franquista, el fenomen essencial del sindicalisme de «notables» i la seva durada temporal no és una dada menys clara i significativa.

23. *Ibidem*, Preàmbul, paràgraf 4rt.
24. *Ibidem*, Art. 1er.
25. *Ibidem*, Preàmbul, paràgraf 8è.
26. *Cf. supra*, nota 22.
27. Llei de 6 de desembre de 1940 de Bases de la Organización Sindical, Preàmbul, paràgraf 4rt.

Només el qui desconegui la dinàmica social inscrita en les institucions jurídico-polítiques pot estranyar-se'n. En un règim totalitari com el franquista, l'oposició que aquest naturalment segrega —l'antipràctica—, també havia d'organitzar-se en una línia activa de «mobilitzats», si no «per al servei», sí per a la resistència, i en una línia passiva (en un camp abonat) d'«ordenats», potser no en «milícia», però sí en oposició passiva estructurada. Fruit d'això en la vida sindical, és la reaparició —pràctica, és a dir, «antipràctica»— d'un model sindical on uns quants —no gaires— es reparteixen, per mèrits polítics, el comandament de les masses silencioses, constituïdes ara en el camp de joc de la nova lluita. Però, en realitat, és el mateix model de sindicalisme de «notables», del qual qualsevol expressió assembleística —també la instituïda inconscientment pels Jurats— no és més que el seu nou eco. Hi ha unes raons externes de sociologia sindical [28] que abonarien la meva tesi, per si no bastessin les raons internes de la meva mateixa anàlisi del franquisme. Tanmateix, de moment —per al que ara vull suggerir en aquesta anàlisi, que estic a punt de tancar— en tinc prou amb una confirmació a posteriori de la meva tesi. Amb la mort de Franco i els intents immediats de liquidar o reestructurar el franquisme, van coincidir dues tesis sindicals només aparentment oposades, la de Fraga i la de les CC.OO. (el P.C., en definitiva). Fraga volia mantenir el sindicalisme anterior, unitari i obligatori, esperant poder controlar-ne la cúspide amb un equip polític capaç de quedar-se amb l'herència. Les CC.OO., pel seu costat —ben implantades, certament, mitjançant una llarga política d'infiltració en les estructures franquistes dels sindicats— proposaven un sindicalisme *«de nuevo cuño»* en expressió de Camacho, en el qual les categories d'afiliat/no-afiliat, perdrien tot significat concret perquè en definitiva només comptaria exclusivament una cúspide «unitària», oberta en realitat únicament als militants (als «notables», en definitiva) i que les CC.OO. esperaven indubtable-

28. *Cf.* François SELLIER et André TIANO, *Économie du Travail,* P.U.F. Paris, 1966, pàg. 466.

ment poder conquistar o controlar eficaçment. En ambdós casos —i confirmant objectivament tota la llarga història anterior —hom proposava un mateix model, o encara millor, la continuació del mateix model, el del sindicat de «notables». I és que aquesta és, en realitat, la més profunda herència sindical del franquisme.

III

Amb el que he dit penso haver acabat —sintèticament, per descomptat— l'anàlisi de l'herència franquista. Anàlisi que, de fet, he dut a terme rearticulant, en les noves intencions d'aquest llibre, la que jo mateix vaig fer en una altra ocasió i que he esmentat més amunt.[29] Però un cop acabada aquesta, cal ara, si vull ser fidel a les intencions d'aquest epíleg i tal com he anunciat unes quantes pàgines més amunt —en l'apartat I— fer l'anàlisi de la ineludible mediació d'aquesta herència durant els (quatre llargs) anys d'allò que ens hem avesat a anomenar la transició. Penso que aquesta anàlisi es pot dur a terme, també sintèticament en tres punts essencials (núms. 2, 3 i 4), amb unes observacions prèvies de tipus genèric (núm. 1) i unes reflexions finals (núm. 5), que acotin l'estat actual de la qüestió, en aquest precís moment.

1

Primer, les observacions genèriques prèvies. Perquè, en efecte, potser no és inútil començar aquesta anàlisi constatant que no basta l'afirmació abstracta de la transició com a mediació de l'herència del passat, sinó com una mediació concreta, entre les múltiples mediacions possibles. Cosa que, encara que sigui per damunt, ens obliga a fer una indagació genèrica prèvia de les condicions concretes en les quals s'ha produït la mediació d'aquesta herència.

I potser no és sobrer començar aquesta indagació

29. *Cf. supra,* nota 1.

afirmant que, pels motius que sigui —motius, en tot cas, que superen amplament les intencions d'aquesta anàlisi—, l'atenció estructuradora de la transició es va centrar molt més sobre el terreny pròpiament i directament polític que no sobre allò que, des de Hegel i els seus precursors anglesos, ens hem avesat a anomenar la societat civil. Diguem-ho més senzillament, mentre que la transició es va preocupar, amb un encert millor o pitjor, de transformar les estructures polítiques, en canvi les condicions de la vida sòcio-econòmica (i molt concretament de la vida sindical) van ser relegades a un molt segon pla si és que no van ser oblidades purament i simplement, fins a una millor ocasió.

Una conseqüència d'això fou la interiorització inconscient d'una certa des-estructuració de la vida social espanyola, que s'ha arrossegat després durant molt de temps. Una des-estructuració que és la que realment emmarca la mediació real d'aquella herència en el present processual que avui vivim.[30] Mediació que es revela, per aquest motiu i en primer lloc, com una realitat extraordinàriament poc culturitzada i no gens institucionalitzada, en el sentit de l'antropologia i de les ciències socials modernes. I en segon lloc, com una realitat social bloquejada i substituïda per uns mecanismes retòrics de no-realitat, que contribueixen a reforçar aquest bloqueig. El problema, aleshores, pot radicar no tant en la mateixa herència (encara que quaranta anys de desertització sens dubte compten), com en la manera desestructurada de recollir aquesta herència. En la consciència difusa però profundament estesa en tots —per posar només un exemple— que el desert són els altres, quan la veritat és —i això és el que compta a l'hora dels fets— que tots som al desert.

El desert —ja ho he dit— és la des-estructura o la no-estructura, en la qual consisteix —també ho he dit— la situació de fons de la mediació de la transició. De fet, quan es trenca la Gestalt d'un sistema, sorgeixen totes les contradiccions analítiques dels elements que

30. Antonio MARZAL, *Los años 80: reflexiones sobre la empresa española como relidad social de hoy*, «Dirección y Progreso», núm. 51. 1980.

l'estructuraven. Fruit d'això pot ser una desintegració total de la realitat que condueixi a una des-estructuració social tan radical, que el gran absent sigui la societat mateixa. Quelcom, d'altra banda, que possiblement avui es pot percebre d'alguna manera en altres espais socials distints dels de l'empresa, cosa que confirmaria, per una mena de concomitància acumulativa, la meva tesi d'entrada. I quelcom, també, que com a procés que és de degradació, només seria recuperable mitjançant un altre complex i llarg procés de reconciliació psicoanalítica de nosaltres mateixos amb el nostre passat. Un procés que crec necessari, però que penso que aquest país es troba molt lluny de ser capaç d'abordar en condicions mínimes d'èxit, a causa del trauma de l'herència.

2

En tot cas —i amb això entro en els temes concrets anunciats—, els elements que poden ser positius i que fan de mediadors de l'herència, no són excessivament estructuradors. Segons la meva síntesi, el primer seria l'estructura sindical de què l'herència ha fet de mediadora.

En altres ocasions he escrit [31] —i en l'apartat anterior ho he resumit d'alguna manera— que l'herència dels quaranta anys de franquisme (la pràctica i l'antipràctica dels Jurats d'empresa) va canviar inconscientment —però radicalment— l'estructura sindical espanyola. D'una estructura sindical de tipus continental (muntada sobre el territori, la classe o la professió), com la que teníem abans de la guerra civil, Espanya ha sortit, sense saber-ho, del franquisme —i probablement encara n'és inconscient— amb una estructura sindical de tipus anglo-saxó (muntada sobre l'empresa, des de l'empresa i per a l'empresa).

Un empelt anglo-saxó en el món «polític» llatí, d'acord amb el model italià dels anys 70? Jo abans deia que sí, en una anàlisi excessivament i unilateralment

31. Antonio MARZAL, *España hoy: la empresa como problema, op. cit.*, pàg. 66.

centrada en l'«herència», que després extrapolava per als temps de després de l'herència. Però si l'anàlisi, ara, només ha d'assumir de l'«herència», la dada «en brut», per a tractar-la —formalitzar-la— amb la mediació de la transició, no em sembla exacte afirmar que el nostre model heretat és un model anàleg a l'italià, definit com un empelt anglo-saxó en la realitat «política» llatina. Més aviat caldria dir del nostre actual model que és l'anglo-saxó (apolític) però condemnat a la impotència. La qual cosa confirma la meva tesi de fons de la des-estructura.

En efecte, l'admirable estudi de Víctor Pérez Díaz, fet durant l'hivern de 1977-78, «sobre la classe obrera industrial espanyola en relació amb diversos aspectes de l'economia, la política, el sindicalisme, la cultura i la vida social»,[32] aporta una sèrie de dades positives que reconfiguren la meva primitiva tesi (prospectiva) en el sentit que ara exposo (de present processual).

D'aquestes dades es dedueix amb bastant de claredat —em sembla— l'estructura anglo-saxona dels nostres sindicats, en el sentit de la primacia del col·lectiu obrer de l'empresa (el personal) sobre qualsevol mena de superestructura sindical (en tots els sentits del terme, també en el marxià) que pretengui organitzar-lo, protegir-lo o simplement guiar-lo. En aquest sentit, el quadre núm. 12 de l'estudi de Víctor Pérez Díaz,[33] on s'expressen les «opinions obreres sobre formes de representació i de negociació» és expressivament significatiu. En efecte, «a l'hora de votar per un representant», el 80 % «considera més important que el candidat inspiri confiança» que no pas, com estima només un 17 %, «que el presenti un sindicat amb el qual hom estigui d'acord».[34] I si de la representació

32. Víctor PÉREZ DÍAZ, *Orden social: clase obrera y conciencia de clase: política y economía,* «Papeles de Economía Española», núm. 2, 1980, pàg. 68.

33. *Ibidem,* pàg. 84.

34. Coherent amb aquesta mateixa línia «a l'hora d'elegir un sistema d'eleccions sindicals», el 57 % «s'estima més un sistema de llistes obertes», contra només un 27 % que s'inclinaria per «un sistema de llistes tancades». En ella mateixa i pel temps en què ha estat recollida, a principis de 1978, la dada podria ser interpretada com un vot a favor de les CC.OO. i contra la

genèrica passem a la representació per a la negociació el quadre real és el mateix. A l'hora de la negociació d'un conveni, el 47 % «s'estima més que protagonitzi la negociació» el col·lectiu de l'empresa, és a dir, el personal («l'assemblea» un 12 % i «el comitè d'empresa» un 35 %), davant d'un 22 % que preferiria «les centrals sindicals», i al costat d'un 17 %, que preferiria «una comissió mixta de representants i de les centrals sindicals». Com podeu veure, un estil anglo-saxó, tamisat per un assembleisme vagament pronunciat, s'imposa decisivament. Un estil, d'altra banda, confirmat a títol d'estimació, en el 95 % que pensa que «l'assemblea té una importància fonamental».

Ara bé, si és veritat que de les dades de l'estudi citat es dedueix amb claredat el perfil anglo-saxó de l'estructura sindical en les estimacions espanyoles de la transició, no és menys cert que també se'n dedueix i no amb menor claredat, l'altra nota abans assenyalada de l'estructura sindical de la transició, la de ser una estructura condemnada a la impotència. En efecte —i sempre recollint les dades del mateix quadre citat— el 86 % «pensa que en les assemblees s'esdevé sovint que només uns pocs obrers saben quins són els problemes i s'atreveixen a enraonar». I —dada encara més significativa— el 77 % està convençut que, en aquestes mateixes assemblees «s'esdevé sovint que, quan es vota a mà alçada, la gent no vota d'acord amb el que pensa, per por al què diran».

Aquesta darrera dada pot sorprendre alguns. Per exemple, els qui, com en els millors temps del fran-

---

UGT, respectivament defensores aleshores —i segurament encara ara—, de l'una i l'altra tesi. Però aquesta interpretació només seria lògica, isolada de la resta de les dades. En conjunt, la preferència obrera va igualment contra les CC.OO. que contra la UGT, és a dir, contra tot aparell sindical que faci de mediador en la relació representant/representat, que hom vol directa, és a dir, pròpia d'una concepció sindical anglo-saxona i a més a més, predominantment assambleística. La prova d'això és que «a l'hora de decidir el límit temporal del mandat dels representants», el 75 % «s'estima més que una majoria de treballadors el pugui destituir en qualsevol moment», contra només un 23 % que preferiria «que no deixin el lloc fins a la fi de llur mandat».

quisme, llegeixin els diaris en comptes de mirar al voltant d'ells per veure el que passa. Però el que ara m'interessa no és insistir en la veritat d'aquesta dada, que agafo d'un estudi seriós, sinó reinterpretar-la, articulant-la en la interpretació del conjunt de les dades. En altres paraules, si, d'una banda, les estimacions i els comportaments sindicals obrers es decanten cap a una estructura sindical anglo-saxona de tipus més o menys assembleístic (en el sentit exposat més amunt), però, per altra banda, i junt amb aquesta decantació, existeix la consciència real que constata la impossibilitat d'actuar al marge de les suprastructures sindicals donades (és a dir, les centrals, les minories que «saben quins són els problemes», «parlen» i condicionen, per «por al què diran», el vot dels collectius d'empresa), és evident que l'estructura que es configura en la realitat és una estructura condemnada a la ineficàcia i fins i tot a la impotència. I aquesta és una de les dades més essencials d'aquesta des-estructuració social de què parlo.

3

Una altra segona dada —estretament relacionada amb la primera i que seria també a la base última d'aquest fenomen de des-estructura social— podria consistir en el fet d'un real distanciament (potser creixent), d'una fissura, en tot cas, invisible, entre els sindicats com a superestructures polítiques (o sòcio-polítiques), i les bases sobre les quals actuen i de les quals aquelles són (en un cert sentit històrico-natural o, en tot cas, haurien de ser ara, en una estructura política sana), una de les expressions privilegiades.

El fenomen, com ja dic, es troba molt estretament vinculat a l'altre, i possiblement s'hi troba fins i tot en termes de «mediació de l'herència». Tant, que podria tenir sentit que caracteritzéssim la situació estructural actual, com una situació en la qual els collectius obrers d'empresa consideren realment que el sindicat és en ells mateixos (ells són els sindicats i es veuen com a sindicats), i no en les suprastructures sindicals de fora l'empresa. Aquestes, en bona part, serien vistes per aquells amb una reticència anàloga a la que feia

servir el franquisme (els jurats d'empresa) quan mirava la suprastructura oficial de l'organització sindical d'un Solís, d'un Girón o d'un Fernández Cuesta.

És clar que aquesta comparació l'hem de matisar per tal que sigui veritable. Tanmateix també és veritat que sense aquesta comparació hiperbòlica, probablement no podríem entendre el que ara succeeix en la mediació històrica d'aquella herència.

En tot cas, el que sembla poc discutible és el fet bàsic d'aquest distanciament suara indicat. El discurs retòric de la simbologia política dels sindicats s'insereix ben malament o no s'insereix gens ni mica amb el discurs real del carrer, on viu i es mou la societat civil, i també la societat civil obrera. Eslògans com els de les CC.OO. sobre la «monetització de la salut» o «el consumisme», que aspiren a evocar el tema del sentit del treball (horaris, ritmes de treball, embrutiment de les feines, etc.) es revelen com a afirmacions suprastructurals i predominantment ideològiques (si no purament ideològiques), quan hom les compara amb els estàndards reals de satisfacció en el treball que es dedueixen dels resultats de l'enquesta de Víctor Pérez Díaz.[35] Una enquesta, en la qual, per exemple, el 82 % «es declara molt o bastant satisfet amb el ritme de treball», el 78 % «amb les condicions físiques» i el 68 %, «amb la varietat de feines en el lloc». És a dir —i segons un resum del mateix Pérez Díaz— «una bona part de l'evidència suggereix que la majoria dels treballadors suporten i accepten l'experiència de llur empresa i de llur lloc de treball sense sentiments d'indignació, de viure res intolerable, ni per les condicions físiques i professionals del lloc, ni pel grup de treball on estan, ni per llur relació amb l'empresa/direcció i el tracte que en reben».[36] En tot cas, el 66 % «desitja continuar

35. *Ibidem,* Quadre número 7, pàg. 78.

36. *Ibidem,* pàg. 78. De fet —és un exemple més— el 71 % «té la impressió que quan plantegen una petició o una queixa a l'empresa, hom els atén o escolta com cal» (Quadre núm. 7), mentre que «només una minoria situada entre el 15 i el 18 % estima que l'empresa actua injustament o arbitràriament en matèria de premis o sancions» (pàg. 78). I encara —un darrer exemple— mentre el 54 % «pensa que la informació de què dis-

en el mateix lloc de treball» i el 76 % «en una empresa» en la qual una important majoria (el 54 %) veu «un equip» («amb un interès principal comú a produir més i millor en benefici de tots»), davant només un 44 % que s'hi resisteix «perquè hi ha una oposició fonamental entre els interessos dels empresaris i els assalariats».[37] Oposició, per altra banda, que no pot ser definidora més que en una aproximació molt curta o primària, quan hom descobreix que el 70 % de la classe obrera «està molt o bastant d'acord amb la frase: és fàcil parlar malament dels empresaris, però la veritat és que, sense ells, l'economia no podria funcionar».[38] Una frase que, fora d'aquest context, només semblaria coherent en boca de l'Alianza Popular, per posar només un exemple.

L'exemple no és ni ociós ni, molt menys, deformant. Tot al contrari. Em serveix per a suggerir —i amb això acabo aquest punt— que la base d'aquesta falla apuntada entre sindicats formals i collectius obrers informals probablement només aquí troba la seva explicació més convincent. L'aquí és, en aquest cas, la necessitat de la vida política de la incipient democràcia espanyola (la transició), de subratllar, com a distint, el llenguatge ritual polític (retòric o simbòlic) del llenguatge real (però expressiu) de la societat civil al carrer. Molt probablement, la divisió convencional «de dretes i esquerres», tal com aquí i ara es viu, en una bona part només es legitima recorrent a aquesta ruptura dels llenguatges. En tot cas —i amb això retorno a unes dades de l'estudi citat— la valoració obrera real de Suárez i de Carrillo no és en absolut diferent (2'25 davant de 2'27 en una escala de 0 a 5),[39] mentre que escènicament i ritualment (en el llenguatge «obrer» del Parlament, per exemple) representen papers «*toto caelo*» distints.[40] Però aquest fet, el d'un discurs real i

posa sobre l'empresa és satisfactòria», només el 39 % opina el contrari (pàg. 78).

37. *Ibidem*, pàg. 78 (Qudre número 7 i text).

38. *Ibidem*, quadre número 9, pàg. 81.

39. *Ibidem*, quadre número 6, pàg. 76.

40. Mentre escric això, la televisió ens ha regalat l'atractiu «espectacle» de la discussió parlamentària entorn del vot de

d'un discurs polític que no es troben, és el mateix fenomen que aquí he analitzat a nivell sindical i en el qual jo veig un component més del fenomen de la desestructura.

4

Un altre component d'aquest mateix fenomen podria expressar-se en el quadre global de conflictivitat espanyola del postfranquisme.

La corba de la conflictivitat espanyola —de 1967 a 1980 (només el primer quadrimestre)— en xifres relatives (jornades de 8 hores per cada 1.000 treballadors) i comparada amb els països industrials d'occident és la següent: (Vegeu pàg. 216.)

Una simple ullada a la corba, construïda amb les dades citades, suggereix immediatament dues observacions. Primera —a la qual de moment em cenyiré exclusivament—, el pas del franquisme a la transició suposa un canvi d'ordre de magnituds que, almenys a primera vista, sembla indicar un canvi qualitatiu de la conflictivitat de la transició. I, segona observació —que només tractaré al número següent per raons sistemàtiques del meu propi discurs—, la corba dels anys de transició, a més a més d'ocupar cotes relativament altes en l'espai limitat per les coordenades del gràfic, revela una dinàmica complexa (alces i baixes significatives),

---

censura socialista. Si ara evoco aquesta anècdota, és perquè aquest «esdeveniment», que tants espanyols han viscut, confirma millor que mil anàlisis el que dic en aquest text. Carrillo pot dir i ha dit —sense que hom el pugui qualificar d'incoherent pel que fa a l'estructura del llenguatge— que, sense «ells» en el govern, la classe obrera és fora del govern. Suárez ni ho ha dit ni ho podria dir, sense provocar la hilaritat d'un llenguatge incoherent. Tot i això, la realitat no és aquesta, ni és viscuda realment així fora del llenguatge escènic assignat prèviament a cadascú. En aquesta diferència de llenguatges «comprensibles», és on s'inscriu el fet de la falla sindicats/col·lectius obrers a què al·ludeixo en el text. (*Cf.* també, en relació amb això, el quadre núm. 2, pàg. 72, de l'estudi citat en el qual el vot obrer a la UCD passa del 19'5 % el 1977 al 26'5 % el 1979, mentre que aquest mateix vot per al P.C. baixa, també del 19'5 % el 1977 al 15'7 % el 1979).

Font: Elaboració propia amb dades de l'Organització Sindical (Espanya 1967-1974), el Ministeri del Treball (Espanya 1976-1980, 1er quadrimestre), la O.I.T. (d'altres països).

el sentit de la qual cal aclarir si hom vol entendre realment i d'una manera global, el significat últim d'allò que jo he anomenat «la mediació de l'herència» del franquisme.

Però tornem a la primera observació. Que la conflictivitat dominant en la transició és significativament alta és quelcom evident en ell mateix. Que aquest fenomen té alguna cosa a veure amb la desaparició del franquisme (com a concret sistema polític inviable sense Franco) sembla igualment evident. El problema només comença a l'hora de mirar d'interpretar l'una i l'altra afirmació des de la significació concreta de cadascuna com a estructura conflictiva del procés de transició en el qual s'esdevé la mediació d'aquella «herència». Aquí sí, aquí la interpretació dels fets es presta a un grau notable de dispersió, només reduïble observant la major o menor constància amb què aquests es presenten al llarg del temps.

De fet, l'observació isolada dels dos primers anys del postfranquisme (1976 i 1977) es prestaria a reduir la interpretació del fenomen al seu moment polític. Això equivaldria a dir des de la perspectiva concreta d'aquest llibre, que el model espanyol d'empresa es decanta molt netament i clarament cap a un model llatí de tipus «italià»: dos projectes de societat en joc, el moment «conflictiu» dels quals no és més que llur expressió privilegiada.

Això no obstant, en contra d'aquesta primera interpretació, a part del curt espai de temps passat, tot just dos anys, hi hauria la seva escassa consistència interna, donades les múltiples subinterpretacions que seria possible donar, atenent els fets, a aquesta (a primera vista) evident interpretació política.

Per exemple, hom podria dir (atenent, sobretot, al primer any, en el qual el repartiment de la conflictivitat es condensà, d'altra banda, de manera anormal i parcel·lada, en el primer trimestre) que, més que el moment polític del model conflictiu «a la italiana», allò que realment va significar aquella conflictivitat va ser tan sols una prova prèvia, una mena de tempteig polític induït necessàriament per la mateixa terminació del franquisme. És a dir, amb la mort de Franco i ate-

sa la conjecturable inviabilitat del franquisme sense Franco, era bastant natural que les forces polítiques existents es preparessin per a mesurar llurs poders a fi de veure qui dominaria el carrer, com a primer espai polític possible a conquistar. Un tempteig polític que enfrontava Fraga (el govern del senyor Fraga, presidit pel senyor Arias Navarro, com deia aleshores habitualment i expressivament la premsa alemanya quan informava sobre Espanya) amb l'oposició d'«esquerres», la força de la qual al carrer es mesurava necessàriament per la seva expressió sindical, en definitiva, conflictiva. («El carrer és meu», fou una expressió de Fraga aleshores. I «el carrer és nostre», era una necessària afirmació sindical, que no calia que fos dita explícitament i formalment, venint d'on veníem). Aquesta necessitat de mesurar-se mútuament al carrer (amb el conflicte), de cara a un futur que hom veia obert a projectes polítics diferents (continuisme neofranquista/ruptura vagament «obrera» o «d'esquerres»), és una cosa que podria explicar prou i massa aquella primera «explosió» de conflictivitat «oberta». Una explicació molt convincent en aparença, perquè feia la impressió de pertànyer a un registre conegut i continuat, el del caràcter també de projecte contra projecte, amb què només es pot analitzar, amb rigor, la conflictivitat «reprimida» dels temps del franquisme.

Això no obstant, aquesta explicació política (en el sentit continuista del conflicte «franquista» arribat al seu punt màxim d'inflexió) [41] no era l'única possible. Des de la psicologia hom pot explicar d'una altra manera el mateix fet. En efecte, un cert predomini «salarial» de la conflictivitat del franquisme [42] podria suggerir, amb sentit, una altra interpretació més abocada a aspectes psicosocials. La mort del franquisme (com a sis-

41. *Cf.* Antonio MARZAL, *Informe Social 1971.* Separata de la revista «Documentación para Dirigentes», número 275, 1972, pàg. 58. Des de l'informe del 71 jo he anat col·laborant, amb un equip d'ESADE, en els Informes Socials anuals de l'Associació Cristiana de Dirigents de Barcelona. En aquests informes, les anàlisis de la conflictivitat són meves, i m'hi remeto per als aspectes que suposo aquí de cara a l'anàlisi feta en el text.

42. *Cf.* Antonio MARZAL, *Informe Social 1974.* «Documentación para Dirigentes», número 310, octubre de 1975, pàgs. 44-45.

tema social que feia de l'Estat el moment monopolístic de la distribució i la justícia)[43] podria ser la mort freudiana del pare, en un sentit més elemental que el de Freud. L'expressió de conflictivitat que va seguir aquesta mort podria expressar així el caràcter elemental d'una societat que va poder pensar que, mort el pare, havia arribat el moment de repartir-se una herència que creia que es guardava en algun indret. De fet, les reivindicacions que es van encarnar en aquella primera «explosió» conflictiva de l'immediat postfranquisme van ser augments lineals, iguals per a tots i plantejats per a tots alhora. Una anàlisi sindical de llur realitat econòmica, mai no es va fer. Eren els fills d'un sistema econòmic paternalista en el qual mai no es van haver de preguntar, durant la vida del pare, per res que tingués a veure amb la qüestió de com es formen els preus i els salaris, contràriament a la pràctica sindical occidental, inclosa la llatina.

Amb tot, aquestes dues explicacions —entre altres— si semblen defensables per al primer any i fins i tot per als dos primers anys del postfranquisme (recordeu la corba traçada més amunt) no s'adiuen gaire amb el canvi posterior d'aquesta corba. Ni la teoria del temp-teig polític s'adiu amb la continuïtat posterior de les altes cotes de conflictivitat, un cop passat el moment de la prova de sondeig, ni la teoria del caràcter elemental d'aquella societat casa bé amb la modulació posterior de la corba, atenent als moments relativament densos d'activa reflexió social que aquella sembla indicar. S'imposa, doncs, la recerca d'una altra explicació que conjugui aquests dos moments significatius de la conflictivitat de la transició com a mediació d'aquella «herència»: el seu elevat cost i la seva innegable modulació.

Per al manteniment d'un alt grau de validesa, l'explicació que em sembla més plausible va pel camí de les hipòtesis emeses amb una matisació tan justa, per

43. «Fuero del Trabajo» 1938, Preàmbul i Declaració III, paràgraf 4rt. Llei de Reglamentacions de Treball de 16 d'octubre de 1942, art. 1er.

Víctor Pérez Díaz a l'estudi citat.[44] Tractant d'extreure'n el que em sembla més pertinent per a la finalitat de la meva anàlisi —versió amb la qual, d'altra banda, jo estic més d'acord sense excessives reserves— jo diria que l'(alta) conflictivitat espanyola en el (llarg) procés de la transició és, en primer lloc, una conflictivitat «política» en la mesura que primàriament —i inconscientment— es dirigeix contra el (nou) marc polític creat (com abans es dirigia, amb uns altres mecanismes, per bé que també sempre més implícitament que no pas explícitament contra el (vell) marc franquista). I en segon lloc, és una conflictivitat més «expressiva» (o autoexpressiva) que operativa, perquè, donades les circumstàncies del marc genèric en el qual aquesta conflictivitat es presenta, ocorre que amb el conflicte simplement ens expressem, a falta de poder-hi aconseguir res de concret. A la base de tot això, hi ha dos fenòmens que considero essencials. Per una banda, un *distanciament* progressiu (però comprensible) entre les *bases* afectades pels problemes i allò que, des del franquisme, anomenem aquí «la classe política», és a dir, les *organitzacions* sindicals i polítiques nascudes per a resoldre'ls i destinades a resoldre'ls. I, d'altra banda, un fenomen de recerca d'una sortida indirecta (emocional) a aquesta situació d'atzucac estructural (objectiu),

44. Víctor Pérez Díaz, *Orden social: clase obrera y conciencia de clase: política y economía, op. cit.* pàgs. 79-81. L'article, tantes vegades citat, de Víctor Pérez Díaz, s'inscriu en una investigació més global, extraordinàriament lúcida en la seva voluntat d'objectivitat i només parcialment —i fragmentàriament— publicada. *Cf.* el seu llibre, *Clase obrera, partidos y sindicatos*, Fundación del INI, Madrid 1979. Justament d'aquest llibre ha fet Julio Rodríguez Aramberri una recensió a «El País» (8 de juny de 1980), en la qual, després «d'agrair que hi hagi algú que encara continuï prenent-se seriosament els mètodes de la sociologia empírica» contra «una incontrolable filosofia de la (a)història on s'aventuren les ànimes belle samb el seu llenguatge unificat i polivalent», titlla intencionadament d'«antiburocratisme conservador» les interpretacions de Víctor Pérez Díaz. Que em perdoni Julio Rodríguez Aramberri, però la veritat és que, davant la interpretació de les dades aportades i analitzades en el llibre que comenta, ell ha caigut en la seva pròpia crítica, recorrent massa fàcilment «al llenguatge unificat i polivalent», a un *wishfull thinking* de preuniversitari militant.

en ell mateix i en el seu entorn concret. És a dir, davant «l'experiència —és Víctor Pérez Díaz el qui parla— d'una doble dificultat (i relativa incapacitat o impotència): dels representants (govern i oposició) per a encegar les fonts dels problemes i el descontent popular que susciten; i de la classe obrera i per extensió de la societat civil per a influir sobre els seus representants a fi que s'enfrontin amb els problemes o esdeveniments de caràcter global (per diverses raons, *una* de les quals consisteix en el fet que tampoc la classe obrera o la societat civil no sap com poden resoldre's molts d'aquests problemes)»;[45] és ben natural «que el nivell de preocupació o de temor que els obrers (i la societat) senten davant dels problemes creixi en raó directa de llur *gravetat,* de la *impotència* de les organitzacions per a resoldre'ls i de *llur* pròpia impotència, derivada de llur paper d'espectadors. En tals circumstàncies —continua Víctor Pérez Díaz— sembla lògic que els obrers posin un límit a l'increment de llur nivell de preocupació i procurin aconseguir una eixida a la càrrega emocional corresponent, a través d'una acció directa que aplegui aquestes dues característiques: el fet de ser-ho, una acció directa, i el fet de ser-ho en un terreny familiar on l'experiència diu que *sí* que es poden obtenir resultats o bé, que almenys, poden *expressar públicament* dues coses: que ells *són* una força i que *volen* una solució d'aquests problemes».[46]

La clau explicativa del fenomen potser es pot trobar —i així ho fa Víctor Pérez Díaz— en «una transposició de la teoria freudiana sobre el mecanisme de desplaçament que s'esdevé en el procés de formació dels somnis».[47] En aquest sentit (coherent, d'altra banda, amb la meva tesi, més amunt apuntada, de la necessitat de reconciliar-nos psicoanalíticament amb el nostre passat) és com jo parlo d'un alt grau de conflictivitat com d'un alt grau de pura expressivitat social, sense correlació de cap mena amb els resultats en determinades circums-

45. *Ibidem,* pàg. 80. Els subratllat són de l'autor.
46. *Ibidem,* pàgs. 80-81. Els dos primers subratllats són meus. Els altres, de l'autor.
47. *Ibidem,* pàg. 81.

tàncies objectives,[48] i fins i tot sense correlació amb les meres expectatives. I és que no es tracta tant de fer, com d'expressar-se davant la impossibilitat de fer res concret. La qual cosa equival a dir, amb Víctor Pérez Díaz, que «els conflictes socials, segons això, haurien de ser tractats no solament com a respostes o estratègies ("conscients"), sinó també (jo diria, sobretot) en una mesura a determinar, com a sobremotivats, de manera més o menys explícita o conscient, per preocupacions, pors i descontents d'ordre més general i per oportunitats de cost reduït i de gran rendiment expressiu emocional».[49] Quelcom, d'altra banda, que no es presenta com un fenomen tancat en ell mateix, sinó dins d'un fenomen més general consistent en «l'augment de la freqüència i la intensitat del recurs a l'acció directa (i a una acció directa de caràcter gairebé més *expressiu* que *finalista*) per part de sectors de la societat civil de tota mena o/i de segments perifèrics i locals de l'administració pública».[50] Cosa que confirma la meva tesi de fons referent a la des-estructura radical de la societat, de la qual des-estructura l'«herència» ha fet de mediadora.

Però, com explicar l'altre fenomen apuntat més amunt, el de l'evident modulació de la corba de la conflictivitat en el postfranquisme? Ja vaig indicar també més amunt que aquest fenomen significava, si més no a primera vista, un cert moviment de reflexió activa, cosa que pot entrar en contradicció amb el caràcter político-emocional amb què he provat d'interpretar la conflictivitat de la transició en el postfranquisme.

Tanmateix aquesta contradicció només és aparent, perquè l'un fenomen i l'altre cal situar-los en subjectes distints (els collectius obrers i les organitzacions sindicals), enduts per llurs propis dinamismes, que només ocasionalment s'encreuen i interpenetren. (Estratègicament, sobretot, per part de les organitzacions. Inconscientment, sobretot, per part dels collectius).

48. François SELLIER i André TIANO, *Économie du Travail, op. cit.*, pàg. 575.
49. Víctor PÉREZ DÍAZ, *Orden Social: clase obrera y conciencia de clase: política y economía, op. cit.*, pàg. 81.
50. *Ibidem*. Els subratllats són meus.

Serà sempre així? No ho sé. Potser sí, potser no. Allò que es refereix a una extrapolació positiva des del punt de vista de l'estructuració social, ho presentaré en aquest mateix apartat en el número 5. Ara solament m'interessa, cenyint-me al present —i per acabar aquest número— subratllar que aquesta aparent oposició confirma la meva anàlisi de l'estructura sindical exposada als números 2 i 3. També des de l'anàlisi de la conflictivitat apareix una estructura sindical diferent de la italiana, pensada en termes d'estructura anglo-saxona «política», no per polititzada, sinó per inestable, per condemnada a la impotència i per això obligada a recloure's en el seu simple autoexpressivisme. Les bases —«els espectadors» segons la terminologia de Víctor Pérez Díaz— són l'expressió emocional de la situació, però només les organitzacions (sindicals o polítiques) tenen la paraula, allò que des d'Aristòtil fa possible la constitució «normal» de l'animal polític. Mentre les unes i les altres no s'articulin «normalment», l'estructura sindical de la transició com a mediació de l'«herència» serà una estructura ineficaç, abocada a la impotència social, des-estructurada i des-estructurant.

5

S'articularan algun cop en un horitzó previsible? Ja he dit que no ho sé. Però certs símptomes podrien afavorir una resposta més positiva.

Primer que res, el fet (real) de la modulació de la corba dibuixada més amunt. Una modulació que, en els seus punts —violents i «datats»— d'inflexió, apunta a fets concrets de racionalització conscient del diàleg social, de creació d'allò que en aquest llibre he anomenat «l'espai raonable», on es troben operativament, per a interpenetrar-se i equilibrar-se, «les raons» dels diferents agents socials. Perquè difícilment es pot negar que darrera la caiguda (relativa i absoluta) de la conflictivitat de 1978 hi ha els Pactes de la Moncloa, i darrera la de 1980, l'Acord Marc CEOE-UGT.

¿Tant com per abandonar les analogies fàcils i temptadores amb el model italià —fins i tot amb els matisos diferencials exposats aquí— i buscar analogies amb

el model alemany, el de l'Alemanya de la crisi dels anys vint, la que en el camp social col·lectiu estima que allò que objectivament uneix té més pes que allò que separa i enfronta?

Jo no diria tant. Les tradicions culturals (les estimacions, els comportaments, etc.) de cooperació «raonable» exigeixen, segons el meu criteri, més temps de decantació (de consolidació) que el que ha transcorregut fins ara en aquest procés de transició nostre i en aquestes circumstàncies complexes.

Però tampoc no hem de descartar una tendència que —per vacil·lant que sigui— avui podem discernir, per motius i amb expressions diferents, en països no gens allunyats de la nostra cultura social, com França i la mateixa Itàlia.[51] De fet, l'Acord-Marc CEOE-UGT, si en una primera lectura només és un acord de «notables» (amb tanta eficàcia, d'altra banda, no ho oblidem, com per haver desbancat, en part i per ara, el protagonisme social de les CC.OO., que jugà deliberadament l'«altra» estratègia), en una segona lectura —avui, en part, confirmada pels fets— és més que això, és l'intent operatiu de canviar les condicions de base de les estructures sindicals heretades del franquisme i passades per la mediació que he perfilat en la meva anàlisi, durant la transició del postfranquisme. El mutu reconeixement com a interlocutors sindicals, per simbòlica que en sigui l'expressió,[52] té aquest significat. La intenció d'abordar conjuntament temes tals com els de la productivitat i l'absentisme (fins i tot si les decisions a adoptar amb prou feines són quelcom més que un símbol) també significa això.[53] I sobretot, això és el que objectivament signifiquen els elements operatius —objectivament estructurants— que, per una banda, introdueixen directament i amb perfil propi els sindicats en l'empresa,[54] (contra llur heretada implícita presència assembleística) i de l'altra, reconfiguren en termes polí-

51. Giorgio GIUGNI, *La democrazia industriale.* «Mondo Operaio», número 2 (1974), pàgs. 49-52.
52. Acord-Marc Interconfederal sobre Negociació Col·lectiva, I i XI.
53. *Ibidem,* VIII.
54. *Ibidem,* XI A).

tics concrets la negociació collectiva (contra la seva estuctura atomitzada heretada i contra la solució purament tècnica i abstracta de l'avantprojecte del govern).[55] I el fet que les solucions concretes de l'Acord-Marc hagin estat assumides pel text definitiu de la Llei de l'Estatut dels Traballors,[56] pot ser una confirmació de l'operativitat d'aquest canvi de tendència, que apunto com a possible. En tot cas —i amb això acabo aquest apartat— la negociació estructurant[57] del «nou» Estatut dels Treballadors és l'única cosa que, trencant la tendència de la transició, podria obligar-nos objectivament a anar per camins que condueixin a una «societat estructurada».[58]

IV

¿Hi ha alguna possibilitat de dir quelcom de diferent, quan, en comptes de parlar d'Espanya, parlem de Catalunya? ¿És possible parlar de variables culturals i institucionals *diferents,* de tradicions culturals i institucions *específiques* sòlidament implantades a Catalunya o *implantades d'una manera diferent* de les espanyoles, d'una «herència» rebuda *d'una altra manera* i d'una *diferent* «mediació d'aquesta herència» en els anys de la transició del postfranquisme?

No crec que aquestes preguntes siguin impertinents o supèrflues. En definitiva, qualsevol intent de parlar avui d'un *model català d'empresa* (real, probable, o possible) ha d'intentar buscar *una resposta* (real, probable o possible) a aquesta sèrie de preguntes. De fet, en aquestes preguntes se sintetitza tota la voluntat d'in-

55. *Ibidem,* IX.

56. Llei 8/1980 de 10 de març de l'Estatut dels Treballadors, Arts. 82, 83 i 84.

57. *Cf.* Antonio MARZAL, *El Estatuto de los Trabajadores: Una negociación estructurante.* «El Correo Catalán» (17 d'abril de 1980).

58. *Cf.* Antonio MARZAL, *El Estatuto de los Trabajadores: Por un sociedad estructurada.* «El Correo Catalán» (2 d'abril de 1980).

dagar d'aquest últim apartat del meu epíleg. Però, quina és la resposta o el camí de la resposta? Encara més: hem de creure que aquesta *altra* resposta pot arribar a existir?

Formalment hauria d'existir, si més no en la mesura en què tota pregunta *formal* indueix un camí *formal* de resposta. La tesi formal de fons d'aquest llibre és justament això: que els models concrets d'empresa són funció de les variables de tipus cultural i institucional que els envolten, en les quals s'expressa objectivament i necessàriament la identitat real d'un poble i amb les quals, no menys objectivament i necessàriament, es remodela i reconfigura, amb una orografia diferenciada i concreta, el comú sistema tecnològic de les societats industrials, on aquestes, com en un humus, s'implanten i viuen.

Però a tot esquema formal de planteig respon sempre un contingut real de resposta? Metodològicament, per a cada cas concret, aquest és el problema. Així doncs: existeix aquest contingut real de resposta catalana a l'esquema formal de planteig dels models d'empresa?

Suposo que sí. Però aquí —cal que ho reconeguem d'entrada— la resposta necessàriament s'ha de fer més incerta i fins i tot més dubitativa i vacillant, si és que no volem confondre problemes objectius de fets i realitats amb qüestions subjectives d'illusió i de fe. Almenys mentre la fe i la illusió no siguin elements reals reconfiguradors dels fets. I és clar que això podria ocórrer aquí.

Però, com abordar aleshores en concret —aquí i ara— els camins d'aquesta resposta? Personalment he escollit un camí extraordinàriament subjectiu però que em sembla que podria ser fecund, si l'agafem només com a punt de partida d'una polèmica oberta. Fa ja gairebé dos anys (el febrer de 1979) vaig escriure, per a un llibre collectiu de la Fundació Bofill [59] una sèrie de reflexions, intencionalment objectives, relatives a un

59. *Catalunya cap a l'any 2000*. Temps de futur. Publicacions de la Fundació Jaume Bofill / Blume. Barcelona, 1979.

model català d'empresa.[60] Doncs bé, el que ara jo proposo —passat aquest temps, curt quant al calendari, però llarg, sens dubte, en esdeveniments— és de fer una contralectura d'«allò», imitant José Luis L. Aranguren en el seu text *Contralecturas del Catolicismo*, amb la qual va tornar a llegir, per a ell i per als altres, aquell vell (i nou) llibre seu, aleshores titulat *Catolicismo día tras día*. El mètode em va apassionar, tal com ja vaig exposar-ho el seu dia,[61] i ara l'imito a la meva manera, en dos punts diferenciats: la lectura (que numero per tal de tallar-la) i la contralectura.[62] Començo, doncs, amb el primer apartat d'aquella lectura.

1

Catalunya es troba ara mateix davant d'una opció respecte al tema de l'empresa. Baldament només sigui en el sentit, modest i retallat, d'una opció objectiva, prescindint de si posseeix o de si li falten les condicions subjectives que fan possible que s'hi pugui enfrontar d'una manera eficaç i conscient.

M'explicaré. És ja un tòpic de dir que la fi del franquisme obre a Catalunya en tots els dominis —i també en l'econòmic i en el de l'empresa— la possibilitat genèrica de recuperar la seva pròpia consciència i identitat nacionals. El problema consisteix a saber si el buit «català» d'aquests «quaranta anys» li obre o li tanca, en termes reals, aquest procés de recuperació de la seva identitat hivernada. Un problema per al qual el retorn emocional, avui predominant, al període anterior a la guerra civil, no és una resposta sinó una pura evasió, o a tot estirar, una *fuite en avant*, que per-

60. Antonio MARZAL, «Una nova oportunitat per a l'empresa d'aquest país» a *Catalunya cap a l'any 2000, op. cit.*, pàgs. 205-222.

61. *Cf.* Antonio MARZAL, *En torno al último libro de Aranguren: Contralectura del catolicismo.* «El Correo Catalán» (16 de novembre de 1978).

62. El text repetit aquí recull simplement les pàgines finals del capítol citat més amunt. Concretament, les pàgs. 219-222.

met d'evitar els problemes amb una bona consciència.

En efecte, el sentit raonable de la tradició cultural catalana —i fins i tot el seu complex món organitzador (en definitiva institucional)— que ha superat en part amb èxit la prova de foc d'aquests quaranta anys, es troba, segons que em sembla, més que contrarestat pel canvi de panorama industrial (en definitiva tecnològic) al qual anem a parar després dels quaranta quilòmetres d'aquest túnel que ha significat institucionalment i culturalment el franquisme. Canvi tecnològic, esdevingut en la consciència subliminar d'un franquisme que ha segregat una determinada cultura (de contraintegració radical amb components amb prou feines articulats de tipus liberal i marxista) i unes determinades institucions (contrautilitzades per a l'enfrontament social de tipus reivindicatiu clàssic, on romanen subjacents l'esperança i la retòrica d'una raó automàtica bàsicament ideològica). Unes variables culturals i institucionals que, pel fet de ser ideològiques, no han deixat d'influir decisivament sobre els comportaments col·lectius, encara que només sigui per la llarga durada d'aquest període de la història d'Espanya, i que semblen decantar, si més no en una primera aproximació, un model grollerament llatí.

El resultat de tot això ha estat, em sembla, d'una banda una certa uniformització de la vida social espanyola i un cert grau d'arcaïtzació dels elements d'aquella que més han resistit els agents culturals i institucionals del franquisme; i de l'altra —fenomen molt important per al cas de Catalunya—, un cert buit de tota cultura circumdant que pogués jugar el paper de catalitzador en la diversificació dels models industrials concrets, des de perspectives institucionals i culturals situades en un espai econòmic relativament unitari. Encara que només fos perquè les sòlides tradicions culturals i institucionals a què em referia més amunt citant Duncan Gallie, aquí han estat, a causa del franquisme, sobretot antitradi-

cions. La qual cosa ens ha llegat un tramat sòcio-industrial relativament invertebrat on la instal·lació de la raó automàtica del XIX troba unes condicions d'implantació artificial extraordinàriament favorables.

Aquí tallo aquella «lectura». Doncs bé, menys de dos anys després, la meva «contralectura» d'ara —ho haig de reconèixer d'entrada— més aviat confirma —si és que no l'aguditza— el pessimisme latent en la intenció esperançadora d'aquella primera aproximació genèrica al tema.

M'explicaré. L'afirmació emocional de la catalanitat només pot arribar a convertir-se en una recuperació pròpia, si les emocions incideixen en la realitat catalana i no són simplement una disfressa que la vela, per a substituir-la —o simplement, substituint-la— per una altra, amb les mateixes paraules. Dit d'altra manera, el procés d'ideologització inconscient a què han estat sotmesos els comportaments catalans tot al llarg del procés de canvi tecnològic i modern dels quaranta anys de franquisme, ha segregat en una bona part —potser majoritària— de l'antipràctica franquista, un procés progressiu de buidament inconscient de la cultura catalana (en el sentit antropològic del terme, que és el que utilitzo en aquest llibre) en formes de buida ideologia atemporal i abstracta. El procés d'uniformització de què parlava en la meva «lectura», troba aquí la seva clau explicativa com a fet ambigu, i també, com a fet negatiu. En aquest sentit crec honradament que es pot dir que l'antipràctica franquista dominant ha pogut ser tan dolenta per a Catalunya com la pràctica franquista. Per comprendre aquest procés, el podríem mirar a la llum de l'analogia —atenció, només analogia— amb el procés de francesització d'Espanya a partir de la seva victòria contra la invasió napoleònica.

El tema és vidriós i fins molest, perquè amb relativa facilitat hom el pot traduir intencionalment al llenguatge ritual dels partits, tot alterant el meu, pel que fa a la intenció i al seu sentit objectiu. No seré jo —que en una altra ocasió em vaig proclamar «català

de segona»—,[63] el qui s'arrogui cap mena de legitimitat «política» per donar carta de catalanitat a ningú. Però des de la perspectiva, bona o dolenta, encertada o equivocada —aquest és un altre afer— però purament intellectual en què ara em situo exclusivament, cap planteig «polític» no em pot llevar el dret d'analitzar certes sigles catalanitzadores com a meres catalanitzacions en sigles.

Alguns amics, «catalans de sempre» s'han oposat algun cop a la meva tesi, amb l'argument que és millor per a Catalunya que certs partits proclamin llur voluntat de catalanitat baldament només es tracti d'una mera voluntat, que no pas que no es proclamin catalans de cap manera. Haig de confessar que aquest argument té el seu pes, però només «polític», justament el del nivell en què ara jo no em moc i al qual no vull, ara i aquí, ser traduït. En canvi, des del punt de vista «cultural», que és el que lliga amb les intencions d'aquest llibre, l'argument i l'afirmació que l'expressa, em semblen extremament discutibles. La catalanització del franquisme, defensada amb ardor per Ridruejo els primers temps —certament, sense èxit— en forma d'una assumpció de la cultura catalana per part d'aquell règim, probablement tampoc no hauria estat millor que res. Històricament —baldament es tracti d'un futurible— té sentit afirmar que possiblement hauria estat pitjor que res, és a dir, pitjor que el no-res que històricament es produí de fet. Les inscripcions «convencionals» en el llibre registre del baptisme —si em permeteu la comparació— no són millors que el baptisme.

Comparacions a part —suposant que, gràcies a elles, s'entengui, encara que no es comparteixi, el que dic—, la meva tesi no passa, per una banda, per la identificació de la cultura catalana amb la cultura de dretes, per a utilitzar una terminologia convencional, que personalment detesto perquè és poc útil perquè l'anàlisi funcioni. Justament el buidament ideològic de què parlo, té, en aquesta terminologia —gràcies a l'antipràctica franquista— una de les seves majors complicitats

63. *Cf.* Antonio MARZAL, *La Catalunya de los notables*, «El Correo Catalán» (28 de novembre de 1978).

pseudo-argumentatives. Si oblidem els aspectes més moderns —i possiblement els més catalans— de les exigències i les condicions de la cultura de l'organització, és possible fer anar a parar aquest tema sense llevar-li el sentit —i també el seu llenguatge— al dilema «polític» de dretes i esquerres. Tanmateix al preu —ben car, per al que estic dient— de deixar Catalunya defora.

La meva tesi tampoc no passa, en segon lloc, pel debat sobre si Catalunya l'ha feta la «burgesia» o el «poble». (Un debat de moda fa alguns anys i amb reconversions significatives per al que estic dient.) Encara que només fos perquè l'una o l'altra tesi és indiferent per a la finalitat i el sentit de la meva anàlisi. Tan indiferent, que no és una insensatesa afirmar que certes formes de «socialisme català» podrien no ser sinó l'última possibilitat de supervivència d'una certa burgesia, que vol continuar essent-ho «d'una altra manera», és a dir, sense assumir riscos.

El que jo vull dir és únicament que la lenta erosió del fet català per la pràctica franquista que suscità «una resistència», pot avui trobar-se confirmada per una antipràctica franquista, però ara sense «resistència», cosa que pot ser més greu. I que el problema de la possible catalanització o descatalanització del model d'empresa és només un problema consistent a saber —a poder predir— si sobreviurà, en termes moderns —és a dir, aquí, després de la revolució franquista de «la modernitat», segons la terminologia de Peter Berger— la cultura «catalana» de l'organització raonable i creativa, o si aquesta serà purament i simplement substituïda i buidada pel fàcil recurs ideològic a l'abstracció d'una Raó automàtica que pugui prometre'ns i que ens prometi qualsevol paradís —sense haver de pensar, només per votar un color. A criteri meu, aquest problemàtic dilema continua avui plantejat com abans. Potser encara més agudament que abans, a mesura que lògicament s'esvaeix també, encara més, el perfil dur dels temps —i els modes— de la resistència. Perquè el problema és de model cultural i institucional, no directament «polític». ¿Continuaran plantejant-se així les coses en un futur immediat? Potser sí, potser no. Però en

tot cas, en aquest terreny movedís i vacillant s'enfonsa l'arrel genèrica del meu actual pessimisme.

2

En tot cas —i ara torno a la «lectura»—, l'anàlisi de les forces socials protagonistes del problema confirma aquesta primera impressió. Tres anys després de la fi del franquisme, el panorama sindical català no és substancialment ni accidentalment diferent del panorama sindical espanyol, sinó que n'és la còpia exacta. A diferència del que hagi pogut passar amb el cas basc, a Catalunya el procés sindical no s'ha decantat amb cap nota d'identitat pròpia sinó que s'ha fos purament i simplement en el tipus de sindicalisme que per reacció creà a Espanya la cultura «integracionista-feixista» del franquisme i que després potenciaren les modificacions institucionals, objectivament més obertes, que es van imposar amb l'etapa industrialitzadora del franquisme a partir de la reforma econòmica del 58.

En aquest sentit potser es pot dir que el fenomen migratori intern ha produït en el panorama social català un impacte més gran que el que aquest ha produït en aquell. Lluny, doncs, d'una catalanització de l'Andalusia immigrant —per posar només un exemple— allò que sindicalment s'ha esdevingut, d'acord amb el mateix exemple, ha estat una andalusització de Catalunya. Que tocant als aspectes de la integració i de la influència, el comportament del fenomen migratori intern a Catalunya hagi estat distint del comportament d'aquest mateix fenomen migratori espanyol a Alemanya o a qualsevol altre país europeu, és un fenomen lògic i explicable. Però això no lleva l'efecte social primari de la falta d'unes variables institucionals i sobretot culturals pròpies del fenomen sindical català que el diferenciïn del fenomen sindical espanyol. Des d'aquest punt de vista —i mentre no canviïn substancialment certes coses—, l'objectiu protagonisme social dels sindi-

cats en el tema de l'empresa no permet esperar un tractament de l'empresa a Catalunya diferent del tractament espanyol generalitzat pel franquisme i l'immediat postfranquisme. Un fenomen, d'altra banda, coincident amb el problema, avui ben ambigu, de la catalanització de l'esquerra convencional clàssica. Cosa que autoritza a augurar una progressiva implantació, grollera i elemental, del model llatí d'empresa, sense les matisacions tradicionals o crítiques que aquest model presenta a França o a l'actual Itàlia respectivament, i a to amb l'elementalitat generalitzada d'una societat espanyola que surt del franquisme desproveïda d'uns reals mecanismes de defensa de la seva diversa i diferenciada identitat, i insensible a la crida i al perfil real de les coses, a favor de la boira ideològica dels grans principis abstractes. De la No-raó feixista, aquí i ara, hem retornat a la Raó automàtica. Si de cas, disfressada d'una Pseudo-raó utòpica per tal de poder desqualificar la Raó raonable.

L'altra força social protagonista de l'empresa a Catalunya, la dels empresaris, tampoc no augura, a criteri meu, cap perspectiva radicalment distinta, per motius probablement diferents, a l'hora de plantejar un possible tractament propi de l'empresa catalana. La desvertebració social produïda i llegada pel franquisme ha mogut objectivament uns empresaris, culturalment i institucionalment catalans, cap a unes formes arcaïtzants de presència, que han estat més una supervivència que no pas una forma activa de vida. La raonabilitat imaginativament subjacent, per la força de les coses, a les formes de ser i d'actuar dels empresaris europeus més vitals, s'ha anat inhibint aquí per una reacció de comoditat davant d'un entorn real, el franquista, que eximia de pensar i d'actuar, tot convertint en artificial la vida, i reduint les tradicions culturals i institucionals dels empresaris catalans a formes arcaiques d'incidència més simbòlica (del passat) que no pas real (per al futur). Un arcaisme que, entre altres coses, ha presentat

com a catalans les formes petites i velles d'empresa, i com a universals, les grans i les innovadores. Actitud que no s'explica solament pel pes polític de l'Administració central, sinó més aviat per la falta de pes de la consciència política catalana dintre i fora de Catalunya.

I ara torno a la «contralectura».

Des de la perspectiva sindical del tema, amb prou feines si avui canviaria les apreciacions de la meva «lectura» sobre les escasses possibilitats sindicals d'un model català d'empresa. Amb aquells aparells sindicals «heretats» del franquisme, tot intent polític català d'un projecte de reconstrucció nacional, que és previ a tota possible modelització catalana de l'empresa, molt probablement —i en contra del que podria succeir al País Basc si no tingués els seus «altres» problemes— quedaria buidat en una mera discussió ineficaç i a més a més interminable, sense més mediació que la pseudomediació ideològica i sense més recurs que fer-se una bona consciència davant d'un problema no resolt en l'àmbit dels fets, a base de situar el problema en aquesta bona consciència.

Les meves matisacions d'ara —en vista de l'anàlisi refeta, en l'apartat anterior sobre la transició com a «mediació de l'herència»— únicament subratllarien la major gravetat del problema a causa de la seva urgència. El buit constatat entre els aparells sindicals com a suprastructures polítiques i les estructures bàsiques (estimacions, creences, comportaments institucionalitzats) dels treballadors que es pensen —o desitgen— autoorganitzar-se no ha estat emplenat —ni ha pogut ser-ho pel fet de no aparèixer nous agents socials mediadors— per una cultura de col·laboració (nacional) de l'organització, capaç de tornar a hissar l'esperança (o de respondre al desafiament) dels que ja eren a Catalunya o hi van venir per viure «d'una altra manera». Encara més, potser allò que està succeint —ja que és inviable que la «cultura» arreli en la «ideologia»— és que el motor continua girant en el buit —en aquest buit constatat—, agreujant així els problemes de la falta d'unes estructures pròpies que siguin capaces d'in-

cidir de manera positiva sobre la possibilitat operativa d'un projecte comú, i sobre la necessària remodelació de les estructures sindicals, sense les quals el projecte comú és impossible. La qual cosa no deixa d'adir-se amb les meves reflexions del punt anterior. La catalanització de nom pot esdevenir el mecanisme més eficaç per a substituir i bloquejar la catalanització de fet.

I una observació addicional. Solé Barberà no va estar d'acord amb el meu text primitiu, perquè en la meva expressió «l'andalusització de Catalunya» ell hi llegia o hi veia una mena de caracterització basta i violenta dels sindicats que actuen a Catalunya. No és pas això el que jo deia (al marge que l'expressió que vaig utilitzar sigui o no afortunada) ni el que ara torno a dir (al marge de la responsabilitat de cadascú en la part del seu mateix pensament que projecta en la lectura. A cadascú el que sigui seu). Pel que fa a mi, l'expressió «andalusització de Catalunya», l'utilitzo només amb una intenció descriptiva (és a dir, sense connotació valorativa de cap mena) i només apunta al fet del major o menor grau (en aquest cas menor) de remodelació de la immigració per part de Catalunya. Sindicalment, com en d'altres camps, el problema té la seva importància. Perquè es tracta de saber si el món sindical català reflectirà —i utilitzo, pel fet de ser expressiva, una caricatura del recent debat parlamentari sobre la Moció de Censura— el discurs d'un Rojas Marco o el d'un Roca Junyent.

Tot això, des de la perspectiva sindical obrera. Des de l'altra perspectiva, la dels empresaris, la meva «contralectura» d'ara encara és més dura que la meva «lectura» d'abans, que em va sortir massa unidimensional, em sembla. En efecte, el problema d'un model català d'empresa no em sembla radicar —des d'aquesta perspectiva empresarial— solament ni principalment en un cert arcaisme, com a forma de supervivència catalana en una cultura econòmica circumdant, uniformadora. Avui potser la gravetat del problema la veig més en el fet que, disfressada de vegades de formes arcaiques i d'altres sense necessitat de cap mena de disfressa, l'actitud empresarial «catalana» ha estat erosionada molt eficaçment pels comportaments poc empresarials de

l'expansió econòmica franquista, tal com s'ha revelat en els temps de la mediació de l'herència. Ni el vell i arrelat gremialisme català ha reaparegut en formes modernes d'associació d'empresaris (i n'és un testimoni el Foment del Treball, més defensiu que no pas creatiu, a jutjar pels registres que va tocar en les eleccions al Parlament; en tot cas, més preocupat que ocupat en totes les seves expressions associatives; i sempre junyit al pesat carro de la CEOE, sense pes ni projecte propis, després d'haver sobreviscut a tantes proves). Ni la tradició catalana de petites i mitjanes empreses és capaç d'expressar-se ja de forma distinta —activa— de com l'expressa interessadament —per al seu joc «polític»— el lament escènic del partit comunista. Ni els temps de la crisi econòmica de la transició —els temps reals de la reidentificació de Catalunya— han estat fins ara capaços de desvetllar alternatives noves i imaginatives davant de les velles coses, els vells sindicats i els vells nous partits. A jutjar per l'experiència dels (ja llargs) anys de la transició, la cultura organitzadora dels empresaris catalans sembla que ja no es mesura amb l'estil del manager, és a dir, pels resultats, sinó per allò més oposat a l'estil del manager, per llurs «piadosos desigs», per llurs desigs passius i ineficaços d'un nou quadre «donat», segur i fet, com en els «millors temps». Hi ha excepcions, és clar. Però són unes excepcions tan escasses i poc significatives, institucionalment parlant, que no és possible discernir a l'horitzó pròxim un projecte operatiu distint, capaç de superar decisivament la prova del temps a què Catalunya ha estat sotmesa durant els quaranta anys de franquisme. En això s'han unit objectivament per tal d'acabar amb la tradició de «sempre», la pràctica i l'antipràctica franquistes.

3

El panorama futur a llarg termini de l'empresa catalana: és potser tan negatiu i obscur com em sembla que és a curt i mitjà termini? No necessàriament. Dos canvis previsibles podrien tenir

un efecte decisiu en aquesta perspectiva més oberta que albiro.

En primer lloc, i en un termini relativament proper, el fenomen polític de l'autonomia catalana, a condició que aquesta autonomia no quedi reduïda a l'esfera política —tal com el món llatí concep la política—, i que arribi a decantar-se cap a formes rigoroses d'administració —d'autoadministració— estricta. L'exemple francès podria ser significatiu respecte a això. Ara bé, aquesta primacia de l'administració en el sentit ampli del terme (en definitiva, de la raonabilitat moderna) sobre la política en el seu sentit estret (és a dir, de la vella racionalitat automàtica) no és una dada que s'imposarà espontàniament. Ni tan sols és un procés que resulti afavorit per l'actual cartografia de les forces socials en aquest moment de reconstrucció catalana després de l'etapa de resistència. Ben al contrari, tal primacia significa l'esforç voluntari i conscient de cara a un tipus de societat viable i concreta, capaç de superar alhora l'arcaisme emocional supervivent i les fàcils temptacions de jugar-se el present real, apostant per un futur incert. Un esforç que el model hispànic de la societat postfranquista fa difícil, però que previsiblement tindrà una nova oportunitat, bé que difícilment repetible, en la dinàmica social que objectivament desvetllarà el fet d'inaugurar —d'estrenar— una autonomia política en les reals condicions d'una societat industrial moderna, condicions que eren inexistents en el període anterior a la guerra civil espanyola.

En un termini més llarg, amb l'entrada d'Espanya a la Comunitat Econòmica Europea, i sempre, és clar, que la dinàmica d'aquesta no experimenti una involució —cosa que no és pas evident— és previsible una dinamització positiva i clara de les tradicions catalanes modernes de tipus cultural i institucional que reconfigurin un tractament diferent de l'empresa catalana. La relativització de les fronteres jurídico-polítiques no és de preveure que es produeixi sense un enfor-

timent simultani de les fronteres político-culturals i fins i tot institucionals que regionalitzaran Europa, canviant en aquest sentit la seva actual i vella geografia. Davant d'un dinamisme d'aquesta mena, en gran part constatat ja des del Tractat de Roma, baldament només sigui en el sentit d'una bipolarització, en termes relatius, de l'Europa desenvolupada i de l'Europa pobre —bipolarització que, dit sigui entre parèntesis, poc té a veure amb el quadre ideològic de l'Europa dels mercaders i de l'Europa dels treballadors, tan i tan repetit—, Catalunya, l'empresa catalana, tindrà una nova possibilitat de trobar el seu lloc. Un lloc que possiblement es configurarà i s'assentarà més amb el model raonablement imaginatiu de l'Alemanya o de la Suècia actuals que no pas amb el que una retòrica vergonyant ha anomenat aquí el socialisme mediterrani. Una possibilitat que, és clar, ara com ara no és una predicció, que és solament i purament això: una possibilitat.

Decididament introduït ja en el que jo he anomenat en aquest llibre, les variables de tipus institucional que determinen els models reals d'empresa —en aquest cas, de l'empresa catalana—, la meva «contralectura» d'ara, abans que res invertiria els termes de la meva anterior «lectura».

A llarg termini, continuo pensant que l'entrada d'Espanya al Mercat Comú és encara una possibilitat nova per a un model català d'empresa. Amb dues condicions, potser, de tipus operatiu. Una, que Catalunya es prepari a *entrar* a Europa, no merament a ser *acceptada* per ella, com Portugal o com Grècia o com potser també, la mateixa Espanya.

La qual cosa significa autoorganitzar-se al marge d'aquesta entrada, en comptes de reduir-se a acceptar, conscientment però passivament, de ser organitzada per una circumstància que, en definitiva, li és exterior. I l'altra, que Catalunya sigui capaç d'evitar la temptació, que avui sembla que s'accentua perillosament en moltes de les seves capes, de mirar el projecte europeu a través de la pura simbologia ideològico-política. Les

fronteres polític-culturals, de què jo parlava en la meva «lectura», apunten realment i positivament a això, en contra d'un cert planteig, a més a més d'ideològic, automàtic. Perquè el fet europeu —no ho oblidem— és ja un fet diferenciat, en el qual hom no es limita simplement a entrar, sinó que cadascú, pel fet d'entrar-hi, se situa —es diferencia— objectivament i de fet.

De totes maneres —i aquí radica la clau de la meva inversió dels termes— la realitat del Mercat Comú —fins i tot si manté o recupera el seu primitiu projecte— és una cosa tan llunyana, àdhuc temporalment —si no pel que fa als inicis, almenys en els seus efectes— que no la podem erigir en la carta reconstructora de Catalunya. El Mercat Comú només podria ser per a Catalunya, en aquest sentit, aquí i ara, una reserva d'esperança que pot no perdre's —suposant que es doni i quan es doni— només si hom és capaç avui de donar una resposta positiva a les esperances immediates de Catalunya.

I aquestes esperances immediates radiquen, em sembla, en la construcció de la seva pròpia autonomia, tal com deia en la meva «lectura», però ara amb una «contralectura» que n'accentua la gravetat i la urgència. A un termini mitjà operatiu, que les expectatives actuals tendeixen, explicablement, a escurçar per la força dels fets, el catalitzador institucional de la recuperació necessària de la identitat catalana —catalitzador, en el sentit més estricte de la metàfora—, ara com ara, només ho pot ser, a criteri meu, la reconstrucció de la Generalitat en termes d'administració racional i moderna.

Amb això no nego —ja ho he insinuat en la meva «lectura»— la importància del pes directament polític de l'autonomia. El que vull dir ara en la meva «contralectura», és que solament si aquesta realitat política s'expressa, directament i primàriament, en una realitat administrativa absolutament penetrada per la racionalitat moderna, serà possible fer d'aquella l'expressió i no la disfressa d'una identitat prèvia i permanent, que no s'esgota en formes de ser (polítiques), sinó que reclama incessantment el seu mateix ésser bàsic (el de les estructures socials segregades endògenament). Sense

això, el monopoli «polític» de les característiques catalanes em sembla que acabaria per ofegar el mateix ésser català.

Encara més, jo penso que en vista de la realitat «heretada» i «subjecta a mediació» (en el sentit que dono a aquesta expressió en el meu epíleg), l'únic factor que, de manera immediata, pot catalitzar en sentit positiu el canvi dels altres agents socials sortits dels anys de la prova en estat d'acultura i ainstitucionalització (en el sentit de la meva anàlisi), és la implantació institucional, amb l'autonomia, d'un estil —d'una cultura— d'administració moderna, nova, racional i contagiós de la seva pròpia dinàmica. Quelcom, per altra banda, que en les actuals circumstàncies, no és garantit per la seva simple possibilitat, ni molt menys. Encara més, quelcom que per a emergir eficaçment, ha d'esquivar uns obstacles ben reals, superant uns esquemes estimatius ben implantats avui a Catalunya per la força dels fets, els quals tendeixen a saltar directament de la dimensió tècnica a la dimensió política, sense passar per la mediació d'una cultura organitzadora institucionalitzable i moderna. La planificació podria ser un exemple d'aquests obstacles. Un altre, el mateix concepte d'autonomia. Sense aquesta mediació cultural i institucional de les estructures socials endògenes, la planificació només serà un motlle ideològic, ineficaç i negatiu econòmicament, i l'autonomia es podria decantar, de fet, a realitzar-se en termes arcaics d'autarquia. Això pot semblar una paradoxa, però, com diem vulgarment, si no, als fets. O bé —des del moment que parlem de futur— a certs programes de certs partits.

En tot cas, en aquesta variable institucional de mecanismes racionals i eficaços d'implantació de l'autonomia —entesa aquesta en termes de reidentificació de la pròpia cultura organitzadora endògena, com a resposta al repte de l'eficàcia moderna— és on jo veig, ara per ara, la clau única de possibilitat d'un futur, relativament immediat i decididament diferenciat i creatiu, per a un model català d'empresa. A condició que en els pròxims quatre o cinc anys aquesta oportunitat no es perdi. Perquè cal no oblidar que, si en els temps de la resistència, el Barça fou, a Catalunya, més que un

club, en els temps de la normalitat Catalunya pot ser realment —segons que aprofiti o no la «seva» oportunitat—, una nació o menys que una nació. Aquest és, en definitiva, el repte. I la condició de possibilitat de l'aparició d'un model català d'empresa.

A qualsevol societat moderna, el grau de perfeccionament que aconsegueix l'empresa, que és l'instrument que desenvolupa el procés productiu, és d'una importància bàsica.

És per això que el coneixement profund de la seva estructura, els mètodes de funcionament que s'hi utilitzen i els objectius que es planteja, són temes que interessen a tots aquells que des d'una perspectiva o altra volen millorar-ne la realitat actual i obrir noves possibilitats.

Aquest interès per l'empresa es manifesta en la nostra societat d'una forma creixent. Les raons que expliquen aquesta especial atenció es troben, a part de les esmentades, en la convicció de què el model d'empresa que existí en les últimes dècades, sota la dictadura, ha quedat superat en determinats aspectes pel recent restabliment de les llibertats democràtiques i ho és també, dia a dia, per la innovació tecnològica.

Així doncs, en aquest context doblement canviant, per a nosaltres, catalans, és d'una gran utilitat l'obra d'Antoni Marzal, economista, especialitzat en models d'empresa, que ens ofereix una suggestiva descripció dels existents en l'escena internacional i de les raons profundes que els estructuren.

Aquestes pàgines signifiquen, creiem, un valuós instrument de racionalització d'un tema com l'empresa, que en èpoques passades restà immobilitzat per les circumstàncies adverses i fou considerat, sovint, de forma superficial. Ara, que hem superat aquelles limitacions, cal una anàlisi realista i creativa i per això res millor que una informació prèvia, ordenada i autèntica com la que ens ofereix l'autor.

Publicacions de la **FundacióJaumeBofill**