

Demanda impuestas por la empresa globalizada sobre la fuerza de trabajo *

E. MIGUEL SZEKELY

INTRODUCCIÓN

GRAN PARTE de la atención pública brindada al tema sugerido por el título del presente trabajo se ha centrado en la desvalorización de la fuerza de trabajo. La quiebra de cada vez más empresas incapaces de sobrevivir la transición hacia una economía globalizada provoca una contracción creciente en la oferta de empleo; muchas otras, ante el riesgo de ser expulsadas del mercado por una competencia cada vez más cerrada, siguen estrategias convencionales sustentadas en la reducción del salario. El trabajador se ve en la disyuntiva de ceder en sus aspiraciones a una mejor remuneración y condiciones laborales o arriesgarse no sólo a ser sustituido por otros con menores pretensiones, sino a la pérdida misma de la fuente de trabajo por quiebra empresarial.

Sin embargo, existen evidencias sobre el surgimiento de un nuevo tipo de estrategias que discrepan de las esbozadas arriba. Son promovidas por las empresas que se han ubicado a la punta de la carrera competitiva, en Japón y Alemania principalmente. El presente artículo se centra en las estrategias laborales de las empresas exitosas, y no de las amenazadas por la quiebra.

Citaré estudios recientes sobre las empresas conglomeradas en distritos industriales florecientes de Europa y el Oriente. Su destacada capacidad competitiva se sustenta en buena medida en las relaciones de *fiabilidad mutua* que se han logrado establecer entre una empresa y otra: son la base de formas de cooperación característicamente proscritas entre quienes se enfrentan como competidores en el mercado bajo condiciones convencionales. La relación empresa/trabajador presenta cambios cualitativos concomitantes.

En el primer apartado esbozaré este nuevo esquema de manejo gerencial y las demandas que impone sobre la fuerza de trabajo. El resto del texto constituye un intento por avizorar las posibles estrategias de defensa laboral.

* El presente trabajo fue elaborado a partir de la ponencia presentada bajo el mismo nombre en el Seminario La globalización y el sindicalismo mexicano del Instituto de Investigaciones Sociales, el 11 de noviembre de 1992. El autor es coordinador del Seminario de gestión sobre los recursos del desarrollo rural del propio Instituto.

Tal intento exige una serie de precisiones. En los apartados II y III perfilaré el proceso que condujo a la aparición de los nuevos conglomerados empresariales, en dos etapas. La primera corresponde al surgimiento de las formas empresariales “sistémicas” bajo las que nacieron los consorcios transnacionales. Expondré por qué algunos autores han llamado a estos últimos “empresas post-burocráticas”. La segunda etapa se refiere al contexto “turbulento” creado por el éxito de las propias transnacionales: marca el inicio de su actual proceso de decadencia competitiva, particularmente manifiesto, por ejemplo, en la crisis de las prototípicas compañías automotrices estadounidenses. Pondré el acento en los mecanismos de “fiabilidad mutua” que están creando los nuevos conglomerados “meta-corporativos” europeos y de países orientales para enfrentar con éxito este contexto turbulento. La noción de “ordenamientos constitucionales” propuesta en investigaciones recientes sintetiza tales mecanismos de relación.

Mi exposición se apoya en planteamientos propuestos desde hace más de veinte años por el “movimiento sistémico” en la planeación corporativa, y en otros más recientes sobre “confiabilidad” en las transacciones económicas. Estos últimos vienen siendo desarrollados por especialistas estadounidenses en ciencia política, preocupados por la declinación económica en su país. Con estos dos tipos de conceptos podré dar una visión más precisa, en el cuarto apartado, sobre *el cambio cualitativo del papel que desempeña la fuerza de trabajo en los nuevos conglomerados empresariales meta-corporativos*. Términos como este último, junto con el de empresa “globalizada”, reflejan la ambigüedad que todavía hoy existe acerca de las formas organizacionales empresariales que están surgiendo en la actual transición del sistema capitalista.

La ambigüedad es aún mayor en torno a las formas de organización para la defensa laboral frente a las demandas impuestas por estas nuevas empresas. Mi experiencia en materia sindical es escasa para hablar sobre este tema. Lo abordo aquí debido a que la problemática de la organización campesina en la era de la globalización nos remite a él con creciente frecuencia.

De hecho, las interpretaciones que presento en este trabajo se basan en experiencias participativas adquiridas con organizaciones comunitarias de base rural, cuyo propósito ha sido el desarrollo de estrategias propias frente a la globalización. Tal como expondré en la última parte de este texto, hemos recurrido a algunos conceptos de tipo “sistémico” arraigados en la tradición campesina, como el de la milpa; otros son en alguna medida similares al de la “fiabilidad mutua” en los nuevos conglomerados, como el de “economía campesina”, o “doméstica”, referentes a las “lealtades” comunitarias que trascienden los mecanismos convencionales del mercado capitalista. Este último tipo de conceptos ha caído hoy en creciente desuso por sus implicaciones presuntamente románticas o socializantes. Y sin embargo, su transformación —facilitada a la luz de lo que sucede en los distritos industriales más florecientes— nos ha permitido avanzar en la elaboración de las estrategias deseadas.

Los expongo aquí para sugerir que la identificación y transformación de conceptos con arraigo similar en la práctica de los obreros industriales puede servir para propósitos similares. Mostraré para este fin que los conceptos “sistémicos” de la primera etapa de desarrollo empresarial a la que he aludido surgieron después de la segunda guerra mundial, y son en alguna medida más cercanos a la experiencia “cultural” de los trabajadores de la industria que a la de los campesinos. Pero mostraré sobre todo que los conceptos de “fiabilidad mutua” de la segunda y actual etapa provienen del seno mismo de la experiencia de los obreros, tanto o más que de la “matriz cultural japonesa” a la que tanta atención se presta en el debate que sacude hoy los más diversos medios académicos, empresariales y gubernamentales estadounidenses.

Concluiré mi argumento destacando la importancia de tomar en cuenta un factor del diseño de estrategias organizativas como las recién aludidas, del que poco se habla explícitamente. Bajo condiciones en que la sobrevivencia está en juego —como las que muchos obreros y campesinos enfrentan en la era de la globalización— los sentimientos cobran un papel central, más allá de los recursos materiales, los intereses y la capacidad intelectual de los participantes para el diseño organizacional. Sugeriré que este papel central radica en la posibilidad de definir rutas para evitar escenarios catastróficos, como los que ofrece el contexto “turbulento” a que me referiré a lo largo de este trabajo.

I. LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

a) *Corrientes de interpretación de la crisis empresarial en los Estados Unidos*

La crisis de competitividad por la que atraviesan varias ramas de la industria estadounidense frente a Japón y Alemania es motivo de interpretación. Destaca la del director de la Sloan School of Business del MIT, Lester Thurow,¹ centrada en el rezago de la infraestructura social, sobre todo en las vías de comunicación y en la infraestructura urbana, de salud y de educación. Su análisis destaca el impacto negativo que tiene la obsolescencia de la infraestructura social sobre la productividad industrial.

Este tipo de estudios ubica como responsable de la crisis estadounidense a las burocracias tanto gubernamentales como empresariales, que a nivel coloquial son calificadas de obesas, sobrepagadas y acostumbradas a las soluciones “de aplanadora” basadas en fuertes cantidades de recursos monetarios. No obstante que aplican esos recursos a “tecnologías de punta”, los resultados son dispendiosos e ineficientes.

¹ Thurow, Lester, *Head to Head*, MIT University Press, 1992.

Otra interpretación atribuye la obsolescencia a una desviación en las prioridades sociales de inversión que privilegiaron el gasto militar para la "guerra fría". En cambio, al imponer sobre Japón y Alemania la restricción en el gasto bélico, los Estados Unidos pusieron a esos países en una ruta idónea para superar la productividad estadounidense. El debate se complica ante la fuerte resistencia que oponen empresas y trabajadores al recorte de la industria militar en varios estados y grandes regiones de la Unión Americana cuya economía depende virtualmente del sostenimiento de ese tipo de industria.

El desprestigio de las burocracias ha acarreado la pérdida de la confianza en los expertos en planeación gubernamental y corporativa. El colapso de países con planeación central ha subrayado este desprestigio. Sin embargo, los investigadores del "movimiento sistémico"² venían promoviendo desde hace años el tipo de esquema de manejo gerencial que ha ubicado hoy a la punta de la carrera de la competitividad a los conglomerados industriales florecientes en Europa y el Oriente. El esquema de "copia de tecnología" impulsado por Japón incluyó la asimilación de importantes planteamientos gerenciales que hoy se presentan como producto de la cultura japonesa. Michael Piore y Charles Sable del MIT se destacan entre los expertos politólogos que están analizando estos desarrollos en los distritos industriales prósperos a que he hecho referencia.

b) *Los "híbridos", característica de los nuevos esquemas de manejo gerencial*

Los estudios de Piore y Sable sobre "manejo gerencial flexible" y prácticas productivas "flexibles" se fundamentan en observaciones a nivel de planta industrial y en entrevistas con gerentes de empresas estadounidenses, francesas, italianas, japonesas, suecas, suizas y de Alemania Occidental. Al analizar empresas conglomeradas han detectado formas organizacionales *híbridas*, que conjugan elementos de esquemas gerenciales convencionales con nociones participativas, como los "equipos autodirigidos" que impulsó el movimiento de "calidad de vida en el trabajo" en la década de los años setenta.³

Estos equipos fueron formados por trabajadores con diversas especialidades que al intercambiar "papeles" y turnos entre sí, establecieron una relación horizontal con la cual regular autónomamente sus interacciones, con un mínimo de supervisión externa. La primera experiencia data de los años cincuenta, en las minas del sur de Yorkshire (Inglaterra), las cuales atravesaban por una crisis generada por la introducción de nuevas tecnologías altamente mecanizadas.

² Para una visión de conjunto del "movimiento sistémico", consúltese, por ejemplo, Carvajal, R., "Systemic Netfields: The Systems' Paradigm", parte I, *Human Relations*, vol. 36, núm. 3, 1983.

³ Este movimiento se identificó con las siglas QWL (Quality of Working Life) en Inglaterra y Suecia inicialmente, y luego en Estados Unidos y Canadá. Véase, por ejemplo, *The Quality of Working Life*, vol. I, Free Press, Nueva York, 1975.

Eric Trist (1963) describe este esquema como “La pérdida, redescubrimiento y transformación de una tradición del trabajo”, porque fue desarrollado por los mineros para enfrentar el cambio tecnológico mediante prácticas de trabajo desarrolladas antes de la mecanización, cuando grupos relativamente autónomos de obrero-artistas tomaban a su cargo prácticamente todas las etapas del ciclo productivo. La flexibilidad de este tipo de grupos incluye el frecuente intercambio de adscripción de cualquier trabajador de un “equipo autodirigido” a otro para cubrir sobre la marcha las contingencias que pudieran detener el proceso. Así surge el concepto de “redes” de equipos, en términos de “sistema” (Trist, 1981). La “investigación acción” fue el instrumento básico de trabajo entre equipos y expertos en planeación corporativa.⁴

La forma en que se plasman los rasgos fundamentales de los “equipos autodirigidos” en los esquemas empresariales de los distritos industriales más prósperos es descrita por Sable (1992a) en los siguientes términos:

...estos conglomerados empresariales están experimentando más y más abiertamente con formas organizacionales que no parten del supuesto de “maximización de la ganancia individual” como factor constitutivo de su vida organizacional interior (tal como se entiende convencionalmente este supuesto desde el punto de vista de las teorías sociológicas de la *rational choice* y de la economía neoclásica).

Grandes empresas están descentralizando radicalmente gran parte de su autoridad hacia sus unidades operativas, y se asemejan así cada vez más a una suerte de “federaciones” de empresas independientes. Las unidades operativas, a su vez, están delegando cada vez más y más responsabilidad a los “grupos de trabajo” a nivel de planta, así como a equipos integrados “por proyecto” que cruzan las líneas divisorias tanto departamentales como jerárquicas... y [cruzan sobre todo] los límites de la empresa misma, delegando responsabilidades y proveedores que forman parte de la propia “federación”.

A medida que los proveedores colaboran más cercanamente con sus clientes y los trabajadores con sus superiores, las nuevas relaciones se vuelven más amorfas, requiriendo un mayor ejercicio de discrecionalidad por parte de todos los involucrados.

Al mismo tiempo, empresas pequeñas y medianas con especialidades complementarias y enclavadas en regiones con límites distinguibles, están incrementando la cooperación entre unas y otras, a veces como parte de redes de subcontratación organizadas por las grandes empresas, y a veces para producir colectivamente sus propios productos finales altamente especializados... En el sector público, diversas agencias [...] están aprendiendo a cooperar en “redes” [...] con proveedores de servicios privados y no privados [...] que proveen un paquete de servicios que son valiosos sólo así, “en paquete”, y que no pueden ser proporcionados de esa manera por ninguna de las agencias por sí misma...

La experiencia en estos distritos industriales [...] muestra] alianzas entre empresas concentradas geográficamente y su respectivo e indispensable “exo-esqueleto institucional” que proporciona capacitación, crédito, control de calidad, investigación y mediación en las disputas.

⁴ Véase, por ejemplo, “Action Research and Adaptive Planning”, en A. W. Clark (comps.), *Organizational Life*, Plenum, Londres, 1976.

Bajo el “contexto turbulento” que describiré más adelante, estos conglomerados empresariales enfrentan una situación caracterizada por

...mercados cada vez más volátiles [...] Para avanzar en ellos, están procurando reducir riesgos, transformando máquinas y recursos de propósito específico, en recursos de “propósito general” [...] o simplemente sustituyen costos fijos por costos variables, con unidades de producción pequeñas y fácilmente recombinales, reemplazando así las formas jerárquicas corporativas convencionales de la producción en masa (*ibid.*:24).

Para este último efecto, las nuevas formas organizacionales *híbridas* también combinan en su interior el tipo de mecanismos competitivos y las formas jerárquicas que han sido la base de las economías “de mercado” y las “planificadas”, respectivamente. Son esquemas similares a los promovidos por Ackoff (1984, 1991) desde tiempo atrás en el movimiento sistémico: la transformación de las unidades constitutivas de una empresa en “centros de ganancia” [*profit*], cuyos servicios sólo son utilizados por las otras unidades de la misma empresa cuando son competitivos respecto de los que se ofrecen fuera de ella; estos “centros de ganancia” tienen libertad para prestar servicios a otras empresas. Los diseños organizativos “multi-dimensionales” son otro ejemplo, en el que la supervisión fluye no sólo de arriba a abajo de la empresa, sino también en el sentido inverso.

Los nuevos *híbridos* tienen también su expresión en la tecnología “flexible” de las máquinas “universales” (p. ej., tornos que con el cambio de unas cuantas piezas se convierten en prensas, etcétera), y de las máquinas y herramientas desechables.

Esta flexibilidad, sin embargo, provoca problemas de coordinación desconocidos en la organización empresarial convencional. Más aún, “la flexibilidad crea o depende de diversos tipos de vulnerabilidad, y la vulnerabilidad invita al ejercicio del poder por parte del menos vulnerable”.

Informa Sable que la respuesta de estas empresas a estas vulnerabilidades se basa en la dilución de la diferencia entre control y “fiabilidad mutua”, y de ahí entre monitoreo y aprendizaje, y entre concepción-diseño y ejecución.

c) *Implicaciones sobre la organización del trabajo*

La *reorganización permanente* es una característica distintiva de la “meta-corporación”, y provoca el desplazamiento permanente de un empleo a otro, y hasta de un patrón a otros.

En efecto, unidades organizacionales enteras, y cada uno de los trabajadores dentro de ellas, pueden cambiar en cuestión de meses. Los cambios se agudizan por la incorporación creciente de trabajadores y ejecutivos externos para integrar nuevos grupos de trabajo, para establecer relaciones más estrechas con subcontra-

tistas, etcétera. Esto invita al surgimiento de un “mercado de trabajo abierto”, distinto de los esquemas de contratación a largo plazo en el sistema de oficios, y del mercado interno de trabajo típico de la relación patrón-sindicato en el sistema de producción en masa.

La flexibilidad crea nuevas demandas de “calificación” y de permanencia reducida de los trabajadores en un trabajo específico. Un trabajador “calificado” es aquel capaz de ejecutar instrucciones incompletas o indicativas (Sable, 1992a), y también de resistir cambios constantes de estatus. “Queremos contratar trabajadores que tengan la capacidad de convertirse en especialistas una y otra vez”, es la expresión que se repite cada vez más a nivel gerencial.

Sable caricaturiza los requerimientos de destreza y de desplazamiento laboral que la nueva flexibilidad impone a los trabajadores, mediante el término de “identidades-a-la-Groucho Marx”.

Por otro lado, este autor señala un nuevo tipo de conflicto que empieza a surgir en estas condiciones:

...los perdedores en la nueva economía, y en particular, aquellos carentes de condiciones para adquirir los requerimientos de destreza y desplazamiento, no serán objeto de “explotación” en el sentido convencional. Lo que va de por medio no es ya una insuficiente o injusta retribución por su aporte a la producción. Porque lo que grupos mayoritarios de trabajadores tienden a perder, es la posibilidad misma de contribuir a la economía de forma alguna. Las barreras entre la economía de alta destreza y flexibilidad y las fronteras de la subsistencia están creciendo peligrosamente.

El cambio en el papel asignado a la fuerza de trabajo de los nuevos conglomerados empresariales sustituye la bipolaridad “blue-collar”/“white-collar” (algo como “manuales” e “intelectuales”), por una nueva de “incluidos”/“excluidos”. En el primer caso se trataba de una masa de trabajadores marcadamente indiferenciados frente a una élite especializada. Bajo los nuevos esquemas, se trata de una élite trabajadora altamente “calificada” frente a una gran masa excluida de la economía.

Los problemas que estos “excluidos” presentan para la organización de los trabajadores son distintos de los que el “ejército de reserva” ha venido planteando a los sindicatos. Por ejemplo, la falta de “calificación” reduce los riesgos del esquirolaje; pero los trabajadores “calificados” de esta nueva era enfrentan el riesgo de verse atrapados entre las presiones empresariales y las de los ejércitos de desposeídos. Y a las mayores demandas de “calificación” a las que deben responder, se suma la incertidumbre provocada por su desplazamiento continuo de un trabajo a otro y de una empresa a otra.

Con lo expuesto hasta aquí, las condiciones para la defensa del trabajador presentan magras perspectivas. El hecho de que las nuevas formas empresariales *híbridas* repitan rasgos de los “equipos autodirigidos” surgidos por iniciativa de la base trabajadora aparece como una ironía del destino.

Para apreciar las nuevas posibilidades, revisemos el proceso que condujo al surgimiento de estos nuevos conglomerados, distinguiendo dos etapas: la de la empresa transnacional "post-burocrática", y la de la nueva "meta-corporación" que está poniendo en jaque a las transnacionales.

II. EL "MOVIMIENTO SISTÉMICO" Y LOS CONSORCIOS TRANSNACIONALES

a) *La problemática de los monopolios "tecnoburocráticos" en el interior de las empresas*

Según Ackoff (1984), los monopolios burocráticos son el producto de los intentos de una empresa por reducir costos mediante economías de escala, cuando un producto o servicio es proporcionado en condiciones de exclusividad por una unidad especializada. Al no tener que enfrentarse con la competencia, tal unidad suele hacerse más sensible hacia quien le otorga los derechos de exclusividad que a los usuarios inmediatos de sus productos o servicios dentro de la organización. Su desempeño tiende a declinar fácilmente en estas condiciones, con lo que crece el riesgo de ser eliminada. Esto conduce al "atrincheramiento" dentro de las organizaciones que las crean.

El atrincheramiento de los monopolios burocráticos engendra tácticas que distorsionan los canales de información internos para evitar que su comportamiento desviante sea visible. El procesamiento y la recuperación de información externa también se distorsionan. La perceptividad de la organización de sus actores internos y ambiente externo disminuye notablemente, y con ella, su capacidad de respuesta frente a las necesidades de sus empleados y usuarios externos. La atención del personal a distintos niveles de la organización se desvía hacia la política de los monopolios burocráticos, induciendo la confabulación y el surgimiento de un "mercado de favores" que a su vez alimentan el crecimiento de tales monopolios, creando un círculo vicioso; "muchas [...] de nuestras economías corporativas e institucionales se encuentran actualmente en declive, en parte debido a que [...] contienen muchas unidades que son monopolios burocráticos" (Ackoff, 1991:2).

Otros autores del movimiento sistémico, como Eric Trist, registran un fenómeno similar en torno a los procesos de cambio tecnológico. Los cambios en la tecnología de una empresa alteran el conjunto de habilidades que deben desplegar los trabajadores en un momento dado. Las múltiples demandas y recompensas que el medio ambiente laboral provee, y a las cuales los trabajadores se han adecuado, también se modifican. La consonancia entre los intereses de los trabajadores y los de la empresa se ve fácilmente afectada (Trist, 1981:11). Las respuestas negativas de los trabajadores hacia una calidad insatisfactoria de vida laboral, por un lado, y la resistencia de los directivos a mejorar esa calidad por los costos que atribuyen a tal esfuerzo, por el otro, pueden despear a la empresa por la espiral del atrincheramiento.

La noción de monopolio tecnoburocrático fue usada por Trist para explicar la resistencia a la diseminación de la experiencia de los “equipos autodirigidos” del QWL en cuyo impulso él mismo participó desde el inicio. Trist caracterizó *el contexto* en el que surgieron estos monopolios en términos del binomio “perturbación-reacción” que fue acentuándose a medida que progresaba la Revolución industrial:

...las mayores probabilidades de sobrevivencia en este tipo de contexto se ubicaron en organizaciones a gran escala con la capacidad para presentar un desafío competitivo formidable mediante la pericia y la maximización de un comportamiento independiente (*ibid.*:39).

Es en este contexto en el que la teoría y la práctica de la firma se desarrollaron en torno a los principios de *economías de escala, especialización y derechos de propiedad* (véase, p. ej., Hart, 1989).

Las empresas fueron organizadas con base en la búsqueda de la máxima fragmentación de las rutinas de trabajo en tareas cada vez más simples y circunscritas a una sola operación repetitiva, para facilitar la especialización y la mecanización:

...los ingenieros, siguiendo el imperativo tecnológico, diseñarían cualquier esquema organizativo sugerido por los requerimientos de la tecnología. El diseño organizacional reducido a un conjunto creciente de módulos de “una tarea por trabajador”, exigió la creación de jerarquías verticales de supervisión de arriba hacia abajo para la coordinación y el control laboral. Fue dentro de este contexto que el concepto de “administración científica” promovido por Frederick Taylor alcanzó una vigencia cada vez más predominante. Los costos humanos de este esquema fueron relegados al tratamiento de las “relaciones industriales”...

Se crearon capa tras capa de niveles de supervisión, manejados por una pléyade de *staffs* de especialistas dedicados a aplicar un volumen creciente de manuales de procedimientos formales. De todo esto surgió una gran organización piramidal, autocráticamente administrada desde la cúpula hasta las bases de las empresas (Trist, 1981:43).

La teoría de la firma (Hart, 1989) desarrolló criterios de partición organizacional para responder a los costos crecientes de supervisión que actúan en detrimento de las economías de escala. Pero fueron las primeras aplicaciones de los conceptos “sistémicos” a la administración gerencial las que facilitaron la reintegración al “todo” organizacional de los fragmentos operativos y de las funciones de coordinación y control de la firma.

b) *La empresa “post-burocrática”*

La “reintegración sistémica” de las empresas afectadas por monopolios tecno-burocráticos dio origen a las formas empresariales modernas identificadas con el esquema corporativo transnacional.

Sus técnicas de manejo gerencial se desarrollaron incipientemente durante la segunda guerra mundial, en torno a la creación del primer equipo científico multidisciplinario que salvó a la ciudad de Londres de la destrucción total con que la amenazaban los bombardeos alemanes.⁵ La incorporación a este equipo de expertos en las más variadas disciplinas fue una reacción ante el efecto negativo que la tendencia “fragmentadora” en la industria venía teniendo sobre la ciencia misma. *Esta tónica “reintegrativa” marcó el desarrollo del “movimiento sistémico”.*

Las técnicas matemáticas que facilitaron la aplicación del enfoque sistémico a la problemática organizativa siguieron desarrollándose durante los años de la post-guerra en torno a proyectos como el de la construcción de los submarinos “Polaris”, y alrededor de las tácticas de la “guerra sorda” conducida por años entre este tipo de navíos nucleares estadounidenses y soviéticos, particularmente en el Estrecho de Gibraltar y las aguas del Mediterráneo. De ahí, y del proyecto Apolo (*Man on the Moon*) surgieron numerosas aplicaciones de las teorías matemáticas de estadística, redes, juegos, etcétera, de las que la ruta crítica, el PERT y la programación por objetivos son sólo algunos de los ejemplos conocidos con mayor amplitud.

A inicios de la década de los sesenta, el enfoque sistémico para el manejo gerencial y para la planeación corporativa iba ya tomando cuerpo en grandes consorcios capaces de empujar a la obsolescencia los esquemas del “fordismo” a una velocidad creciente. Mientras iban reintegrando “sistémicamente” los fragmentos de sus propios procesos operativos (tanto a nivel productivo propiamente dicho, como en las fases de financiamiento y circulación), estos consorcios incorporaron también las tareas de “investigación y desarrollo” (“R&D”); el resultado fue la explosión de la innovación tecnológica. Fueron extendiendo sus eficaces redes articuladoras sobre distintas fases de los más diversos procesos productivos en lugares distintos, y distantes, más allá de sus propias fronteras nacionales. Llevaron a la quiebra a numerosas empresas locales incapaces de competir, o de acogerse a “nichos” privilegiados, como los creados por los modelos nacionales de “sustitución de importaciones” (mientras duraron).

La fragmentación progresiva desde la Revolución industrial había dado lugar a una relación de *interdependencia sofocante* entre los múltiples elementos del quehacer organizacional. La “interacción sistémica” es una forma de relación inversa a la anterior, con efectos *más-que-aditivos* entre múltiples elementos *interdependientes*. Ackoff (1984) la define así: “*el conjunto de los elementos adquiere atributos que ninguno de ellos tiene por separado, y cada una de las partes adquiere atributos que no tendría de otra manera*”.

⁵ En referencia al físico que encabezó este equipo de científicos, y por la versatilidad que el mismo equipo desplegó frente a las tareas que se le encomendaron, llegó a conocerse con el nombre de “el Circo de Blackett”. Generó innovaciones como el radar y los métodos sistémicos que dieron eficacia a su uso. Fue adscrito a la sección de “operaciones” del ejército británico, lo cual dio lugar al nombre de “Investigación de Operaciones”, con el que las disciplinas sistémicas aplicadas a problemas organizativos hicieron su aparición en el medio académico pocos años después.

Dado el papel central que juega la interacción sistémica en los temas del presente artículo, considero pertinente incluir aquí algunas ideas que han permitido hacer este concepto mutuamente inteligible entre campesinos e investigadores en el equipo de investigación del que formo parte. Se plasman en el vocablo “conjugación fértil-creativa”, o en su equivalente: “amarre milpero”. Este vocablo surgió de un diálogo sostenido hace algunos años en la comunidad indígena de Cacalotepec Mixe, Oax., sobre la “milpa” tradicional:

Ante mi pregunta de por qué dos parcelas contiguas —aparentemente idénticas— estaban recibiendo una aplicación diferente de semillas tanto en términos cuantitativos como cualitativos, la respuesta que recibí fue que las parcelas son como las caras humanas (no hay dos que sean idénticas, ni siquiera las de los gemelos), y cada una “pide” un tratamiento específico y distinto. Mi insistencia por una respuesta “no para turistas” fue aceptada con una condición: que obrara yo recíprocamente, explicando por qué es que la sala de mi casa se ilumina con el simple hecho de apretar un botón en la pared. Ambas partes aprendimos bastante en este vaivén de preguntas y respuestas, pero llegamos al final a un punto en que ninguno podía explicar las dudas del otro.

Por ejemplo, mi interlocutor me confrontó con la siguiente pregunta durante el diálogo. Suponiendo que hubiera no sólo dos, sino ocho parcelas idénticas a ésta (en la que nos encontrábamos), y suponiendo que a cada una de ellas le apliquemos por separado *sólo una* de las ocho semillas que estamos sembrando juntas aquí, en la misma cantidad que aquí en cada caso: ¿dónde obtendremos más kilogramos de producto, en la parcela combinada, o sumando lo que se obtenga en las separadas?

Pensando en que la densidad de la parcela con siembra combinada sería drásticamente mayor, opté por descartarla, por la excesiva competencia biótica entre las plantas con respecto a una dotación limitada de nutrientes, humedad, oxígeno, etcétera.

No queriendo esperar seis meses para contradecirme, se me indicó: “es que al juntarlas, haz de cuenta que una planta alimenta a la otra”...

¿Como “en cadena”? [...] No, porque la ruptura de un solo eslabón hace perder la capacidad de “jale” del conjunto, y una de las virtudes de la “milpa” es que si cualquiera de las especies no rinde en un año dado, por la impredecibilidad del temporal, algunas de las otras lo harán, y la economía familiar quedará protegida. ¿Como una red?, pregunté entonces [...] Tampoco, porque si sabes hacer la milpa, el conjunto combinado tiene una nueva capacidad para resistir plagas, de la que carece cada una de las semillas por separado...

¿Cómo sabes qué semillas poner en cada caso?...

...¿Por qué se prende la luz en la sala de tu casa con el “click”...?

De hecho, los efectos más-que-aditivos de la milpa tradicional superan el del control de plagas (el cual ha sido sólo parcialmente explicado por expertos modernos). Me refiero a implicaciones que trascienden el ciclo agrícola anual. En efecto, la milpa es, y ha sido por siglos, un método y programa permanente de manipulación genética que redundan en un constante desarrollo de nuevas variedades de maíz. (La diversidad así lograda fue uno de los recursos fundamentales que Burlough utilizó en el desarrollo del esquema conocido como “revolución verde”.) Las cualidades genéticas de las semillas de que se dispone en un momento

dado son uno de los factores principales de interdependencia limitante que los campesinos toman en cuenta para el diseño milpero anual. La manipulación genética es una *operación inversa* de la milpa hacia las propias semillas: con esa manipulación, el carácter limitativo de las cualidades genéticas pasa a ser un factor para abrir nuevas posibilidades de diseño.

La gestación de atributos y capacidades ausentes en cada uno de los elementos de la interrelación, y en la simple suma de ellos, sugirió a campesinos e investigadores la noción de *conjugación fértil-creativa* (“amarre milpero”) para hablar de *interacción sistémica*. Es difícil traducir literalmente cada uno de estos términos en los del marco conceptual dentro del que el otro ha surgido. Pero el ejemplo de la milpa nos ha servido como punto de partida para desarrollar un “repertorio” cada vez más amplio en situaciones nuevas.⁶

Conviene subrayar que la conjugación fértil y creativa del “amarre milpero”, al igual que la interacción sistémica, se alimenta de la *diversidad* de los elementos que participan en ella. El carácter monótono de las modernas siembras extensivas en monocultivo carece de esta fertilidad creativa.

c) *El clímax de la etapa post-burocrática y su impacto sobre el trabajo*

Con la aplicación del enfoque sistémico al diseño de esquemas empresariales con economías de “mercado interno” y formas “multidimensionales” de supervisión a que antes aludí, culminó una etapa de desarrollo organizacional que en buena medida permitió a los consorcios empresariales más avanzados la superación de la problemática de los “monopolios tecno-burocráticos”. Esto justifica la denominación de “empresas post-burocráticas” avanzada por algunos de los promotores más destacados del movimiento sistémico (Ackoff, 1984).

El hecho, finalmente, es que la expansión de los grandes consorcios transnacionales tuvo un impacto tan fuerte en la economía mundial, que no es aventurado sugerir que fue en alguna medida por ese impacto que la Unión Soviética se desmoronó sin mediar acción militar alguna.

Por otro lado, el *boom* de las transnacionales trajo consigo la agudización de la bipolaridad entre los trabajadores *blue-collar/white-collar*: una masa de trabajadores crecientemente indiferenciada, por un lado, y por otro las élites de empleados de rango gerencial a cargo del manejo “sistémico”. Junto a estas últimas se alinean las élites de los trabajadores altamente especializados en el desarrollo y algunos aspectos de la aplicación de tecnologías “de punta” que las propias transnacionales han creado: transporte, telecomunicaciones e informática, tecnología de materiales, biogenética, etcétera.

⁶ El avance paulatino en la definición de conceptos mediante este tipo de “repertorios” es una técnica desarrollada dentro del enfoque conocido bajo el nombre de “investigación-acción” al que antes aludí. Véase por ejemplo “Action Research and Adaptive Planning”, en A. W. Clark (comp.), *Organization Life*, Plenum, Londres, 1976.

Sin embargo, la agudización de esta bipolaridad no es en sí misma un cambio cualitativo en el papel convencionalmente desempeñado por los trabajadores en las empresas desde la Revolución industrial. La desvalorización de la fuerza de trabajo a nivel masivo, aplicada a tareas cada vez más simples y segmentadas, siguió en los consorcios transnacionales el mismo curso establecido en etapas pretéritas.

Para apreciar el cambio cualitativo a que he hecho alusión desde el principio de este texto, es necesario distinguir una segunda etapa en el reciente proceso de desarrollo empresarial.

III. LA "META-CORPORACIÓN" DE LOS CONGLOMERADOS EMPRESARIALES EN LOS DISTRITOS INDUSTRIALES PRÓSPEROS

a) *El "contexto turbulento" en el que nace*

La historia reciente del desarrollo empresarial no puede reducirse a lo hasta aquí esbozado. Si así fuera, ¿cómo explicar la crisis por la que atraviesan las prototípicas corporaciones transnacionales de la industria automotriz estadounidense, por mencionar sólo un caso destacado? Cada una de las "tres grandes" maneja una economía de mayor envergadura que la de muchos estados nacionales, con indiscutibles economías de escala, capacidad de especialización y movilidad autónoma garantizada por sus amplios derechos de propiedad, etcétera. Han sido pioneras en el desarrollo del enfoque sistémico a los negocios, y de cada una de las áreas principales de la "tecnología de punta".

El problema que enfrentan muchos consorcios como los mencionados, en los términos de Trist (1981), consiste en que

...estas organizaciones altamente competitivas, actuando conjunta pero independientemente en las más diversas direcciones, provocan consecuencias no anticipadas y disonantes [...] que se acumulan en su "espacio" común en la medida en que éste va siendo cada vez más densamente ocupado por ellas mismas.

Las probabilidades de sobrevivencia en este nuevo contexto "turbulento"⁷ ya no se inclinan hacia las economías de escala y el comportamiento empresarial autónomo en el sentido anterior:

...los más altos niveles de *interdependencia*, *complejidad* y (sobre todo) *incertidumbre* en el medio turbulento del contexto actual, sobrepasan los límites dentro de los cuales los consorcios transnacionales fueron diseñados para operar eficazmente.

⁷ Sable introduce este mismo término diez años después de Trist, sin referencia a este antecedente (por no conocerlo, según comunicación personal, 5 de septiembre de 1992). Otros investigadores del movimiento sistémico hablaban de "la pérdida del estado estable" desde años anteriores (Schon, 1971).

Para salir avantes en este nuevo contexto “turbulento”, hay empresas que han sido capaces de añadir al concepto “sistémico” uno nuevo: el de la “fiabilidad mutua” (o confiabilidad). Son las “meta-corporaciones” a que se refiere Sable —típicamente conglomeradas a nivel de “distrito industrial”— quienes han puesto en práctica estos esquemas de negociación interempresarial ajenos en buena medida a las reglas convencionales del mercado libre.

b) *La “fiabilidad mutua”*

b-1) *Importancia del tema*

Fiabilidad mutua (*trust*) es “la confianza entre las partes involucradas en una transacción dada, en el sentido de que *ninguna de ellas explotará las vulnerabilidades de la otra*”. Este concepto cuestiona la universalidad de los criterios de maximización de la ganancia individual promulgada por las principales teorías sociológicas y económicas. Sable (1992a) lo introdujo para explicar el nuevo principio de diseño organizacional observado hacia el interior de los conglomerados empresariales de Japón y Alemania que vienen poniendo en jaque a poderosas corporaciones transnacionales. Los *ordenamientos constitucionales* sintetizan las reglas de aplicación de tal concepto.

Ya hablé en algún detalle (primera parte de este documento) sobre las vulnerabilidades que crean las nuevas formas de manejo gerencial flexible entre las empresas meta-corporativas participantes, y en su interior. De ahí la importancia del tema de *la aceptación* de cada uno de hacerse vulnerable al otro en la fiabilidad mutua. Las implicaciones que tiene para los trabajadores en particular exigen abordar el tema con algún detalle en las páginas siguientes.

En el trabajo del equipo de investigadores del que formo parte, hemos encontrado una similitud entre la confiabilidad de Sable y las estrategias participativas de organización “de abajo-arriba” en el nivel de base campesina, que se apoyan en “lealtades” creadas a partir de vínculos comunitarios. Hemos encontrado también que estas lealtades tradicionales necesitan (y pueden) ser transformadas “sistémicamente” para enfrentar el reto de sobrevivencia que impone la globalización de la economía sobre el campesinado. Investigadores y organizaciones comunitarias empezamos a trabajar estrechamente en este sentido desde hace varios años de una manera intuitiva, sin un plan preconcebido. Fue así como fuimos desarrollando un lenguaje “propio” en el cual hemos hecho mutuamente inteligibles algunos conceptos sistémicos, como la “conjugación fértil-creativa” en la milpa tradicional.

Reconociendo que este lenguaje propio impone serias limitaciones a la diseminación de experiencias y a la crítica de las mismas para su mejoramiento, venimos haciendo un esfuerzo especial por hacerlo accesible a los “no iniciados”. Parte de este esfuerzo se plasma en el diálogo “tripartita” que he entablado entre el enfoque

“sistémico”, el de la “confiabilidad” en los negocios, y el enfoque correspondiente a nuestro lenguaje particular.⁸ De este diálogo extraeré a continuación algunos conceptos y descripciones que pueden ayudar a introducir un cuarto interlocutor: el enfoque derivado de experiencias en la defensa de los derechos laborales.

Este tipo de esfuerzo se facilita gracias a la peculiar preocupación que motiva los trabajos de Sable y sus colegas: superar las ideas paralizantes de que “hay que imitar a los japoneses” para competir con ellos, que en el extremo llegan a reducir el problema prácticamente a una cuestión genética.

“Fiabilidad mutua”, “ordenamientos constitucionales” e “interacción sistémica” son los ejes conceptuales del diálogo aludido, y a ellos dirijo la atención en las páginas siguientes. Algunos recursos convencionales de la teoría matemática de juegos son útiles para ello, como expongo a continuación.

b-2) El “dilema de los prisioneros”

Consiste en lo siguiente:

...dos delincuentes son llevados a prisión por un crimen que cometieron conjuntamente. Las autoridades judiciales no tienen pruebas suficientes para aplicar a ambos la condena que merecen (digamos, 20 años de cárcel para cada uno); las pruebas del crimen con las que cuentan sólo les permiten aplicarles una pena comparativamente menor (5 años). Sospechando la verdad, las autoridades ofrecen el perdón individualmente a cada prisionero, dándole la libertad a condición de que confiese para que el otro pueda ser plenamente castigado. Sin embargo, si ambos confiesan, cada uno obtendrá la mitad de la condena (10 años). Impiden la comunicación entre los prisioneros para evitar que se confabulen: cada uno tiene que tomar su propia decisión en aislamiento.

Bajo estas condiciones, el preso #1 medita qué hacer, tomando en cuenta que el #2 sólo tiene dos opciones: confesar o no confesar. Si el #2 confiesa, entonces lo que a él le conviene es confesar también, pues de otro modo su cómplice en el crimen “lo agarrará de barco”. Hecha esta reflexión, procede a preguntarse qué le convendría hacer en caso de que el #2 *no* confiese, y concluye que *de todos modos* le conviene confesar, pues ahora es él quien puede “atracar” al otro.

El problema, sin embargo, es que el preso #2 aplicará el mismo razonamiento, lo cual es previsible desde la perspectiva de las teorías sociológicas de *rational choice* y de la economía neoclásica.

Bajo el principio de la “maximización de la ganancia individual” aplicado a la situación que estamos considerando, la solución al dilema es *subóptima*: los dos prisioneros terminan por confesar, en detrimento de ambos (si ninguno de los dos confesara les tocaría sólo una condena de 5 años a cada uno, y no de 10).

El “dilema de los prisioneros” muestra que el incentivo económico opera en contra de la cooperación entre los participantes en cualquier transacción. Y sin embargo,

⁸ Szekely, E. M., “Planeación estratégica regional a nivel de la base campesina”, tesis de doctorado, Universidad de Pennsylvania (en revisión).

Sable presenta evidencias insoslayables en el sentido de que la competitividad de las nuevas empresas meta-corporativas se sustenta precisamente en su capacidad para cooperar en los más distintos ámbitos del quehacer económico. Los más novedosos híbridos tecnológicos son sólo uno de los productos destacados de este tipo de colaboración. Entonces, en el contexto competitivo actual, quienes bajo esquemas convencionales no pueden establecer esquemas colaborativos tienen amenazada su sobrevivencia misma. Los hechos recientes en todos los niveles de la carrera competitiva hablan por sí solos.

La solución al “dilema de los prisioneros” en las empresas meta-corporativas radica en la “fiabilidad mutua” que describe Sable. Cada uno de los “prisioneros” confía en el otro, en vez de aplicar a ciegas el principio de la máxima ganancia individual, y ambos se abstienen de confesar: entonces los dos salen ganando, pues el castigo recibido por uno y otro será menor. Pero para ello, cada cual tiene que arriesgarse a ser “atracado” por el otro.

¿Qué va de por medio para que las partes involucradas en un dilema de este tipo confíen mutuamente?

De hecho, surgen preguntas más de fondo. ¿Cuál es el alcance de la fiabilidad mutua en experiencias de aprendizaje conjunto? ¿Se reduce a un efecto meramente “aditivo”, que hace posible sumar los conocimientos y la capacidad de aprender entre los participantes? ¿O juega la confiabilidad un papel específico en el *proceso creativo*, generador del conocimiento? Y, finalmente, ¿qué significa la confiabilidad como principio para el diseño organizacional?

Es frente a este tipo de interrogantes que Sable y otros han tratado de rebasar las explicaciones paralizantes a que aludí antes. Recurren a planteamientos propuestos tanto por teorías sociológicas modernas antitéticas del liberalismo como por algunas críticas surgidas dentro de la propia corriente filosófica liberal; ambas se oponen al concepto de la “maximización de la ganancia individual” por ser una caracterización distorsionada de la naturaleza humana. Expondré algunos de los argumentos más importantes.

b-3) *La confiabilidad no es ciega ni eterna: confiabilidad y “reflexividad”*

Sable distingue entre la cooperación basada en la fiabilidad mutua y la que surge cuando las condiciones definen una situación en la que “todos ganan”, donde “la cooperación resulta del apego de los involucrados a la maximización de las ganancias individuales y no a la suspensión de dicho cálculo”.

Excluye también de su análisis la confiabilidad “como un hecho dado”, basado en rasgos culturales:

...como si bajo circunstancias un tanto “raras”, típicamente asociadas con sociedades arcaicas o premodernas o con comunidades modernas que han preservado característi-

cas “clave” de aquéllas, la mayoría de sus miembros presentan preferencias compatibles, saben que se adhieren a ellas, y saben que otros también saben lo mismo [...] y entonces confían uno en el otro [...] Vista de esta manera, la “fiabilidad mutua” [...] sería algo así como el producto de un destino común [...] o uno de esos estados, como el de la espontaneidad, que no puede ser creado por diseño [...] La expresión “Japón, S. A.” expresa la perplejidad, el coraje y la envidia de un mundo que reconoce la eficacia aparentemente inimitable de la presunta fusión histórica entre una identidad colectiva nacional y un conjunto de ambiciones económicas particulares [...] una aceptación paralizante de la historia como destino.⁹

Una última variante de cooperación excluida por Sable es la “honestidad simulada”:

...cuando bajo ciertas circunstancias que dan un valor acumulativo al “prestigio”, resulta a favor del interés de cada participante el embaucar al otro, haciéndolo creer que es él quien ha sido embaucado al aceptar arriesgarse en el cumplimiento de un pacto colaborativo.

La “fiabilidad mutua” no es un accidente producto de la contingencia, ni el producto de un destino común, ni una simulación.

Sable hace entonces un esfuerzo por rebasar su definición inicial de confiabilidad como “la disponibilidad a arriesgarse manifestada por las partes en una transacción, aceptando hacerse recíprocamente vulnerables”. Recurre al análisis del papel que juega la vulnerabilidad *i*) en la formación de la identidad de los individuos en la sociedad, *ii*) en el lenguaje, y *iii*) en el proceso de aprendizaje. Con ello no pretende demostrar que la confiabilidad surgirá en cualquier circunstancia en que resulte provechosa; su propósito es sólo el de arraigar sus estudios en aquellas teorías que reconocen que la confiabilidad es posible (esto es, *no inevitable, pero tampoco imposible*).

...constituimos nuestro propio sentido humano por medio de esfuerzos por hacernos inteligibles a los demás, y por entender los esfuerzos de otros, mediante actos de lenguaje [...] Con todas las ambigüedades y lagunas reveladas constantemente en su aplicación [del lenguaje] en las más diversas experiencias sociales, en las que la lucha por imponer los significados o por llegar a acuerdos respecto de ellos juega un papel central, el lenguaje se convierte en el medio para la socialización y para la individualización. Como el lenguaje es tan imperfecto [...] nuestra mutua inteligibilidad depende [...] de la colaboración entre individuos (colaboración “caritativa”, en términos de Davidson [1989]) [...] sin la cual no podría entablarse comunicación alguna.

⁹ Es interesante destacar que al estudiar cuidadosamente la historia de las regiones donde han emergido los principales distritos industriales exitosos en Europa y el Oriente, hoy orgullosas de su “cultura cooperativa” a la luz de su éxito económico, Sable encuentra como factor constante en ellas el registro de agudos conflictos internos y guerras intestinas hace sólo unos cuantos años. Resume sus hallazgos en la frase de “... una cultura ‘cooperativa’ que no excluye las posibilidades del fratricidio...” (*ibid.*, 1992).

La ambigüedad hace que una de las partes sea vulnerable a la otra y viceversa; la *aceptación* de la vulnerabilidad es una condición necesaria para el lenguaje.

También lo es para la definición de la individualidad. Para explicar el papel que la vulnerabilidad desempeña en este caso, Sable recurre al concepto de la “reflexividad”:

...el “yo” es siempre un “yo virtual”, o “reflexivo”, que no es rehén de su propio “presente-egoísta”. Para este “yo”, “hoy” es un momento particular entre muchos otros, tanto como su mismo “yo” es sólo un “alguien” de entre muchos otros sujetos en su entorno. Así, las opciones escogidas por un “yo reflexivo” en su toma de decisiones expresan y elaboran una identidad personal moldeada por consideraciones respecto del futuro, y respecto de otros.¹⁰

Sable establece que “la reflexividad conecta la individualidad con la sociabilidad¹¹ haciendo de la vulnerabilidad aceptada frente a otros —la fiabilidad mutua— un elemento constitutivo de la autonomía individual”.

“La confiabilidad es parte del continuo e inevitable proceso de auto-definición individual y social en un mundo mutuamente dependiente, y no un salto mortal basado en un acto de fe”. Interesa entonces identificar las condiciones bajo las cuales la confiabilidad tiene más probabilidades de emerger en el contexto que nos ocupa:

...la fiabilidad mutua en transacciones económicas, lejos de ser una apuesta psicológica de “todo o nada” frente a una adivinanza acerca de la armonía de nuestros intereses con los de otros [...] es un asunto que involucra el *diseño* de esquemas con los cuales promover, someter a prueba y reforzar la creencia en esa armonía.

Estos esquemas son el tema central del programa investigativo de Sable. La confiabilidad es “factible” y “deshacible”. Uno decide en quién confiar y en quién no, cuándo, y dónde; y los demás hacen lo mismo. Es por ello por lo que los involucrados diseñan pactos, normas e incentivos. Esto lo resume Sable en las nociones de “confiabilidad estudiada”, “vigilante” y “negociada”.

b-4) *La confiabilidad “estudiada”, “vigilante” y “negociada”*

La confiabilidad *estudiada* es la que los “prospectos de socio” inducen entre sí mediante el análisis de la problemática que comparten, junto con esfuerzos por reinterpretar su pasado común a manera de superar las rivalidades que los separan.

¹⁰ Existen similitudes importantes entre el trato que Sable da a la reflexividad y el manejo de este concepto por algunos autores dentro del movimiento sistémico desde hace quince años (sin referencia a ellos, por no conocerlos, como en la nota 7). Véase, p. ej., Argiris, Ch. y D. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Add.-Wesley, Mass., 1978.

¹¹ Quedan algunos problemas teóricos por resolver a este respecto, que el propio Sable reconoce.

...grupos de productores se han reinterpretado a sí mismos y su historia común de manera tal, que la fiabilidad mutua entre ellos aparece como el producto "natural" de sus previas experiencias conjuntas...¹²

La confiabilidad estudiada obedece a principios similares a los del "diseño idealizado" de Ackoff (1976) y del "enfoque socio-técnico" de Trist (1981). Consiste en diseñar un "escenario de futuro-ideal" que atraiga a los participantes al establecimiento de relaciones de fiabilidad mutua. Lo "ideal" en este tipo de escenario resulta en parte de elaborarlos con la libertad que se crea al poder partir de que "nadie atracará a nadie". Al hacer explícitos los dividendos que pueden derivarse de un supuesto así, los participantes se ven atraídos a convertirlo en realidad.

Para explicar la confiabilidad "vigilante" recurriré nuevamente al "dilema de los prisioneros", relacionándolo esta vez con algunas experiencias que aparecen en la literatura sobre cooperación para el desarrollo rural (White, 1989). Se trata de las soluciones surgidas para dar vigencia a un pacto entre comunidades que pastorean su ganado en un predio común, consistente en limitar el número de animales que cada cual introducirá al predio para evitar el agotamiento de las pasturas por sobrepastoreo. El "dilema de los prisioneros" es aplicable aquí porque cada uno de los participantes sólo puede darse cuenta de que el otro ha violado el convenio cuando ya es demasiado tarde para reaccionar y hacer lo mismo. Superan el "dilema" mediante la alteración de una de sus premisas básicas: contratan un vigilante entre todos, que les permita detectar a tiempo el intento de cualquiera de ellos por violar lo convenido. Confiabilidad vigilante, en una palabra.

La confiabilidad "negociada" puede ilustrarse mediante otra posible solución al "dilema de los prisioneros". Consiste en acordar la imposición de una multa sobre los infractores, con un monto tal que supere los beneficios derivados de "atracar" a los otros; y acordar también que el producto de esa multa sea repartido entre los demás.

Esta solución exige ampliar la capacidad para observar (vigilar) el comportamiento de todos: hay que añadirle la de apreciar correctamente los intereses de cada uno. Esto último es necesario para que las multas e incentivos sean realista-mente aplicables a cada participante, y así poder esperar que cada uno respetará las normas de comportamiento conducentes a lograr la solución óptima entre todos. El término de "perceptividad"¹³ sintetiza estas capacidades de observación y de apreciación. El *diseño* es la definición precisa de los mecanismos de perceptividad, normas, incentivos y multas como conjunto operativo para el caso de que se trate, y de las alianzas entre los participantes que garanticen el "poder" necesario para su puesta en práctica.

¹² Resulta interesante señalar aquí lo expresado a este respecto por Sable en un seminario sobre La Política de la Industrialización en el Massachusetts Institute of Technology: "tal parece como si al relatar estas historias a los investigadores que entrevistábamos a estos productores, su preocupación principal fuera la de *convencerse a sí mismos* de la validez de sus interpretaciones, más que a nosotros". Esta observación invita a la reflexión que sugiero al final de este escrito.

¹³ Szekely, E. M., *op. cit.*

La confiabilidad negociada entre los participantes tiene el propósito de reforzar la fiabilidad mutua entre ellos, y permitir ampliarla.

Ahora bien. Una de las principales deficiencias de las teorías sociológicas y económicas que Sable cuestiona es la negación implícita de la persistencia del conflicto entre los participantes en situaciones como las recién esbozadas... "reconocimiento difícil de alcanzar en el intento desorientador de los filósofos por asimilar este tipo de ideas a los planteamientos de sus respectivas escuelas de interpretación" (Sable, 1992b:36). La fiabilidad mutua *coexiste* con situaciones de conflicto entre las partes. La imposibilidad de prever todas las posibles fuentes y formas de conflicto exige una mayor capacidad de las partes para negociar soluciones mutuamente aceptables. Los esquemas de confiabilidad negociada que este autor ha encontrado se sintetizan en el concepto de "ordenamientos constitucionales".

c) Los "ordenamientos constitucionales" que rigen en el esquema meta-corporativo

c-1) La "tensión" en el proceso corporativo

Los ordenamientos constitucionales son una visión estilizada, elaborada por Sable en torno a las estructuras de gobernabilidad que las meta-corporaciones han creado para *mantener y promover* relaciones seguras y verificables de fiabilidad mutua *bajo un principio democrático* de trato entre iguales.

¿Caben los trabajadores de estas empresas dentro de un trato así?

Tanto el movimiento sistémico como el de los esquemas de confiabilidad en los negocios han tenido como tónica la de *reintegrar articuladamente* en el "todo organizativo" los elementos que habían venido siendo desmembrados de la práctica empresarial desde la Revolución industrial: elementos operativos fragmentados por la búsqueda de la especialización y de la simplificación mecanizable, el divorcio que se había establecido entre las funciones productiva, financiera y comercial, y hasta las operaciones dispersas a nivel geográfico. La meta-corporación, por su parte, ha reincorporado al ámbito organizativo uno de los atributos humanos que había sido expulsado de él con el aval de diversas teorías: la confiabilidad.

Y a pesar de esta tónica reintegrativa, estos avances empresariales apuntan hacia un efecto desintegrador y desarticulador con graves consecuencias sociales: la transformación cualitativa de la fuerza de trabajo que convierte a una parte de los trabajadores en especialistas "calificados" en el sentido expuesto en páginas anteriores, y expulsa a grandes masas de ellos más allá de las fronteras de la subsistencia. La tensión implícita en el avance corporativo puede resumirse en esta frase: crear esquemas organizativos progresivamente más *incluyentes* que conduzcan a las empresas a ser más eficazmente *excluyentes* para fines de competitividad.

Entonces, conviene preguntar de nuevo: ¿caben las relaciones con los trabajadores de las nuevas empresas meta-corporativas bajo los principios democráticos

de un trato entre iguales? Para aclararlo, hay que profundizar un poco en los “ordenamientos constitucionales” de Sable.

c-2) Alcances del “supuesto democrático”

...los ordenamientos constitucionales comprenden un conjunto de unidades constitutivas y un *superintendente*. Estas unidades pueden ser [...] empresas independientes [...] (o) divisiones de corporaciones, plantas industriales subsidiarias de sus respectivas empresas, agencias gubernamentales que constituyen por sí mismas una unidad burocrática en el sistema jerárquico correspondiente (etcétera). El superintendente puede ser [...] la oficina central de una estructura jerárquica pública o privada, una entidad burocrática [...] un comité de arbitraje designado por las partes [...] un “cartel” de desarrollo local (etcétera) [...] El papel del superintendente es determinar las responsabilidades de las unidades constitutivas y fijar las reglas que deben seguirse en la conducción de transacciones diversas entre ellas [...] y las reglas para resolver disputas [...] pero sólo en tanto que los participantes no puedan establecer por sí mismos estas responsabilidades y reglas...

La autoridad del superintendente está limitada de dos maneras fundamentales: primero... porque [él] debe crear las reglas aludidas de conformidad con alguna(s) entidad(es) de orden superior (tales como la oficina central de la compañía *holding* correspondiente, o una agencia gubernamental superior, la ley, etcétera) [...] La segunda limitación es que las reglas deben ser establecidas mediante un ejercicio de consulta con las unidades constitutivas [...] sea bajo la forma de un ejercicio de mandato democrático (típico en los casos de unidades previamente independientes una de otra) [...] o bajo la forma del derecho de audiencia convencional a favor de las unidades constitutivas en diversos foros normativos (típico cuando se trata de la descentralización de una unidad organizativa mayor, preexistente, o de la devolución de autoridad de representantes a representados) [...] El establecimiento de normas por la vía de la consulta implica la posibilidad de culminar en una crisis constitucional (sea en términos de autoenmienda, o de la convocatoria a una asamblea constituyente), lo cual deja indeterminado el rango jerárquico entre unidades constitutivas y superintendente (Sable, 1992b:7-10).

Las constituciones nacionales son la expresión más amplia y abarcante de los ordenamientos constitucionales en una sociedad dada. “Los límites de una constitución son solamente aquellos que ella misma se impone. El examen conjunto de ambos (constituciones y órdenes constitucionales) permite atender con mayor facilidad los alcances históricos y la operatividad interna de las estructuras de gobernabilidad basadas en la fiabilidad mutua” (*ibid.*:34).

Pueden identificarse tres posiciones extremas en materia constitucional: 1) la del “bien común” como un alineamiento “natural” de intereses, indistinguible para los ciudadanos en lo individual, y que sólo puede ser descubierto a través del debate democrático (interpretación derivada de Rousseau a la que Habermass hace eco en términos actuales); 2) la visión “contractual”, representada por el movimiento estadounidense de “ley y economía”, cuya noción central es que al establecer

convencionalismos para regular las transacciones entre las partes, se libera a dichas partes de las confusiones que pudieran surgir en torno a la implantación de acuerdos particulares;¹⁴ las constituciones son concebidas como un régimen autoimpuesto de convencionalismos de coordinación entre las partes; y 3) el “constitucionalismo deliberativo”, arraigado en la tradición de las negociaciones colectivas en Estados Unidos, que *acepta* que las diferencias de intereses entre las partes involucradas, *pueden persistir*, y acepta también (por consecuencia) la imposibilidad de que las cosas se mantengan lo suficientemente estáticas como para someterlas a un esquema rígido de convencionalismos. En palabras del propio Sable:

...el supuesto básico aquí es que un “cuerpo político” (*polity*) es una entidad histórica compuesta por grupos con diferencias persistentes de intereses y de ideas sobre orden público [...] Estos grupos reconocen la necesidad de cooperar en proyectos ambiciosos que involucran un factor de “riesgo” para todos [...] la aceptación del cual (“riesgo”) presupone y contribuye a cambios de la identidad propia en cada uno de los participantes que, sin embargo, no borran necesariamente las diferencias originales entre ellos [...] Estos cambios exigen esquemas institucionalizados [...] que refuerzan la disponibilidad de las partes a hacerse mutuamente vulnerables, limitando los peligros de tal vulnerabilidad [...] El proceso por el que las identidades se transforman a través del acomodo entre intereses diferentes se llama “deliberación”; los esquemas institucionalizados que al ensamblarse entre sí refuerzan este tipo de disponibilidad entre las partes se llaman “constitución”; los períodos en los que las normas constitucionales mismas son el objeto de la deliberación se llaman “crisis constitucionales” (*ibid.*:35-39).

Los ordenamientos constitucionales son similares al concepto de “sistema de ecología organizacional” de Trist (1981:36-45): un conjunto de interdependencias en el que *ninguna unidad participante puede controlar a las otras, ni puede alcanzar el éxito sin ellas*; con unidades que tienen relaciones intra e intergrupales, y relaciones de conjunto reguladas por formas de gobernabilidad como “cuerpos políticos”, en los que las unidades organizacionales forman “microsociedades”.

Los ordenamientos constitucionales están basados en la fiabilidad mutua en el interior de un conglomerado empresarial dado, como principio de diseño organizacional. Esta confiabilidad cumple el papel de los incentivos individuales (la competencia por premios, ascensos, etcétera) y de la autoridad jerárquica que operan en la interior de las estructuras convencionales bajo el principio de la máxima ganancia individual. Este nuevo principio permite concebir transacciones articuladas entre sí en el interior del conglomerado, sin preocuparse por las vulnerabilidades creadas entre las partes. No se necesita crear esquemas a prueba de “atracos”; y al liberarse de esa carga, la imaginación creativa puede desplegarse en la exploración de nuevas posibilidades. Habrá sólo que retomar el diseño que

¹⁴ Piénsese, para fines de claridad, en un símil caricaturizado de este planteamiento: no importa si los automovilistas manejan del lado derecho de la carretera (como en nuestro país), o del izquierdo (como en Inglaterra); lo decisivo es que todos sepan que el acuerdo es conducir su automóvil de un lado o de otro.

resulte y “entramar” los mecanismos con que verificar el cumplimiento de la confiabilidad pactada entre las unidades, y proteger su autonomía, así como las obligaciones correspondientes del superintendente. Las relaciones establecidas con base en la fiabilidad mutua constituyen

...una suerte de “compacto-constitucional-democrático” que sólo exige de las partes involucradas el estar de acuerdo en resolver las disputas que surjan entre ellos a manera de no violar sus respectivas autonomías [...] enraizando este acuerdo en el reconocimiento de los ciudadanos acerca de la conexión que existe entre la afirmación de la propia autonomía y el respeto a la de los otros.

Los esquemas operativos desarrollados en el interior de los ordenamientos constitucionales incluyen *contratos relacionales* en los que “las partes anticipan ser incapaces de anticipar todas las causas posibles de desavenencia entre una y otra”, y establecen los procedimientos para resolver las posibles disputas que ello genere. También establecen *especificaciones mínimas*, dejando parte del diseño en manos del proveedor, similares a las “especificaciones críticas mínimas” de Trist (1981) aplicadas al diseño de plantas industriales.

Forma parte esencial del desarrollo de estas formas de gobernabilidad el *proceso legislativo entre particulares* (Sable, 1992b:32). Por medio de éste, grupos privados con intereses diferentes llegan a pactar acuerdos aun por encima del marco jurídico vigente, con tal de hacer posible la cooperación entre sí. Sable ofrece como ejemplos algunos convenios cooperativos entre trabajadores y patronos que violan las leyes estadounidenses contra la intervención de los representantes sindicales en decisiones gerenciales.

Para apreciar el impacto de estos esquemas sobre la defensa laboral, queda por considerar todavía que con ellos se vienen transformando las dicotomías “control/confiabilidad”, “monitoreo/aprendizaje” y “concepción-diseño/ejecución”. En las dos primeras, el primer término de la dualidad se identifica con lo que ocurre en los esquemas gerenciales convencionales, y el segundo, con la meta-corporación. La tercera opera como divorcio en el primer caso, y tiende a disolverse (reintegrarse) en el esquema meta-corporativo. La clave está en el papel que desempeña la fiabilidad mutua en el aprendizaje dentro de la práctica organizacional.

c-3) “Vulnerabilidad” y aprendizaje creativo

Los límites del conocimiento de un individuo se ven marcados por lo que sabe “hacer”. “Poder” (en el sentido de poder hacer) es saber qué y cómo; aquel que no sabe, es vulnerable a un “ejercicio de poder” por parte de quien sí sabe. Bajo el móvil de la máxima ganancia individual, cada quien tiende a poner un cerco en

torno a tales vulnerabilidades, confinándose a sí mismo dentro de lo que sabe, o puede aprender por su propia cuenta.

Sable (1992b:25-27) revisa los planteamientos de Kuhn, Lakatos y otras figuras destacadas en el debate sobre las “revoluciones científicas” (o, podría decirse, sobre el asunto del cambio de una ortodoxia intelectual por otra). En síntesis, plantea que la ciencia avanza mediante la aceptación de las teorías a hacerse mutuamente vulnerables entre sí.

Esto, sin embargo, implica que los científicos pueden ser vistos como agentes “reflexivos” en el sentido expuesto al hablar de la confiabilidad (que aceptan algunas ideas o teorías para avanzar en su trabajo, conscientes de que hay diferentes escuelas de pensamiento que podrían contradecir tales ideas), lo cual no siempre concuerda con la realidad.

Y sin embargo, la experiencia del grupo de investigación en el que participo permite afirmar que la vulnerabilidad mutuamente aceptada entre investigadores y campesinos ha sido clave para lograr un efecto más allá del meramente aditivo entre los conocimientos y capacidades de aprender de las partes: para la creatividad, en una palabra. El “lenguaje propio” desarrollado conjuntamente es la expresión más inmediata de este efecto. La validez de esta afirmación se demuestra en “diálogo triangular” al que aludí anteriormente. A partir de ella, y de las evidencias recabadas desde el surgimiento de los “equipos autodirigidos” de Trist, propongo aceptar sin mayor cuestionamiento la afirmación de Sable respecto de la superación de las dicotomías arriba señaladas *entre trabajadores involucrados en relaciones de fiabilidad mutua*.

Lo hasta aquí expuesto provee elementos básicos para abordar las preguntas respecto del nuevo papel que desempeña la fuerza de trabajo en la meta-corporación, y las perspectivas que de ello se derivan para la defensa laboral.

IV. LA DEFENSA DEL TRABAJO FRENTE A LAS DEMANDAS DE LA “EMPRESA GLOBALIZADA”

a) *Dos acercamientos posibles y opuestos al problema*

Trist concebía el nuevo papel de la fuerza de trabajo desde 1981 en los siguientes términos: “los trabajadores han sido hasta ahora una suerte de ‘pieza de repuesto’ fácilmente sustituible en la cadena de producción; en la corporación que compite con éxito en un contexto turbulento, los trabajadores se han convertido en un recurso clave que debe ser cuidadosamente desarrollado”.

La similitud entre los esquemas de manejo gerencial de los nuevos conglomerados empresariales y los “equipos autodirigidos” tiene como elemento central la “fiabilidad mutua”. *Si esta fiabilidad no se establece entre empresa y trabajadores, la meta-corporación no puede funcionar.*

Negar, o condicionar la participación en los pactos del “ordenamiento constitucional” de que depende la fiabilidad mutua post-corporativa, parecería ser un arma de defensa idónea de los trabajadores. Pero ¿podrán recurrir a esta arma cuando las masas de excluidos crecen al otro lado de las fronteras de la nueva economía de alta destreza y flexibilidad?

Desde luego, los trabajadores se encuentran ubicados en el centro del engranaje que va surgiendo en los distritos industriales más prósperos. Desde esta posición, las empresas habrán de hacerse responsables —o corresponsables, al menos— del “cuidadoso desarrollo” al que Trist alude, so pena de arriesgarse a que les “traben” dicho engranaje.

La meta-corporación habrá de preocuparse por el desarrollo de la capacidad de sus empleados, desde el último banco en el taller fabril hasta los niveles de manejo gerencial, para que puedan convertirse en especialistas “una y otra vez”. Deberá de inducirlos a la disciplina que los aleje de los peligros del “dilema de los prisioneros” y los haga aceptar que son vulnerables unos frente a otros y frente a la propia empresa, para así poder sustituir las funciones convencionales de supervisión por esquemas de coordinación y control horizontales que los propios trabajadores establezcan entre sí. Habrá de incentivarlos para que pongan su iniciativa al servicio del diseño de esquemas de vulnerabilidad mutua y aceptada, proclives a desdoblarse en los procesos de aprendizaje necesarios para reintegrar las funciones de concepción-diseño y ejecución. Esta reintegración es parte inseparable del proceso de innovaciones permanentes en todos los aspectos del quehacer corporativo, del que depende la competitividad empresarial. La meta-corporación tampoco puede desentenderse de las tensiones provocadas por el desplazamiento permanente de un trabajo a otro, y de una empresa a otra, y por la constante demanda del desarrollo de nuevas pericias.

Una observación en principio congruente con lo anterior se refiere al hecho de que la fuerza de trabajo mejor pagada hoy en día ya no es la de los consorcios transnacionales estadounidenses, sino la de los distritos industriales florecientes de Japón y Alemania. Noticias a este respecto se multiplican hoy día, por ejemplo, en referencia a empresas japonesas que mantienen en la nómina a los empleados que no utilizan durante etapas de sobreproducción con el 100% de su salario. La ausencia notoria de conflictos laborales parece sugerir que la contradicción estructural entre empresa y fuerza de trabajo ha sido canalizada de nuevas formas.

¿Superan estas nuevas formas la perspectiva amenazante a que me referí al hablar de las “identidades a-la-Groucho Marx? Los trabajadores no siempre han tenido acceso a los frutos que “en principio” les ofrece su ubicación clave en el esquema productivo. ¿Será la fiabilidad mutua la piedra de toque para resolver este conflicto histórico?

Esta idea resulta sugerente, o sospechosa, dependiendo del enfoque desde el que se analice. Uno sería el de aquellas expresiones de Sable como la de “la suspensión del cálculo de la ganancia individual”, o la del “yo-reflexivo” que no es “rehén de

su propio presente egofista”, o la de la “colaboración caritativa” de Davidson. Otro enfoque resultaría de tomar en cuenta la posición que ocupan los trabajadores de la meta-corporación “entre las presiones de la empresa y las de la masa de excluidos de la nueva economía flexible”.

Sable ha avanzado importantes conceptos sobre la coexistencia de las relaciones democráticas y el conflicto en los ordenamientos constitucionales meta-corporativos. El diálogo “tripartita” al que he aludido¹⁵ ha permitido ampliar en alguna medida su marco conceptual para analizar situaciones en las que coexisten no ya las relaciones democráticas y el conflicto, sino *democracia y opresión*, coexistencia que es característica en el campo mexicano. También lo es en las relaciones laborales. El lenguaje “propio” desarrollado a este respecto entre campesinos e investigadores es útil para aclarar las implicaciones de los dos acercamientos al problema que acabo de esbozar.

b) De la “fiabilidad mutua” a las “lealtades”

La mutua aceptación de la vulnerabilidad propia para fines de cooperación en el comportamiento organizacional puede obedecer a motivos distintos, y es para diferenciarlos que hemos propuesto distinguir entre “confiabilidad mutua” y “lealtad”.¹⁶ La diferencia es importante para apreciar los alcances de la fiabilidad mutua en las relaciones entre trabajadores y empresa.

El “dilema de los prisioneros” vuelve a ser útil aquí.

Lo es, porque desde la perspectiva *democracia/opresión*, resulta que la fiabilidad mutua entre las partes involucradas en una transacción dada, en el sentido de que “ninguna de ellas explotará la vulnerabilidad de la otra”, *no es suficiente* para resolver el “dilema”.

La confiabilidad en este contexto puede reducirse a la siguiente aseveración: el preso 1 confía en que el 2 no va a confesar, y viceversa. Esta situación coloca en ambos una propensión *adicional* para no cooperar. Entre más seguro esté el 1 de que el 2 es confiable, mayor será su incentivo para “agarrarlo de barco”, y viceversa.

La actitud cooperativa surgirá sólo si además de esta confianza mutua, cada participante *hace suyo el interés del otro: mutualidad de intereses* es la clave, y *junto* con la *fiabilidad mutua* define el concepto de *lealtad*.¹⁷

La “fiabilidad mutua”, sumada con la “mutualidad de intereses”, es igual a “lealtades”. Esta expresión sugiere la idea de generosidad entre los participantes. Pero esto *tampoco* es necesariamente así, por ejemplo, si:

¹⁵ Szekely, E. M., *op. cit.*

¹⁶ *Idem.*

¹⁷ *Idem.*

sabiendo su participación en el crimen conjuntamente cometido, y sabiendo que la víctima también lo sabe aunque no pueda probarlo, el preso 1 calcula el riesgo de que cuando salga de la cárcel, la víctima trate de vengarse de él, riesgo que no puede afrontar él solo sino únicamente con ayuda de su cómplice. Aun si tuviera la certeza absoluta de que el 2 no confesará, el 1 no podrá permitirse el lujo de “atracarlo”, pues al salir libre quedaría sujeto a la venganza de la víctima. Entonces, se abstendrá de confesar por razones nada generosas: asumirá el interés del otro, por razones puramente egoístas esta vez.

El móvil generoso o egoísta que induzca a la lealtad entre los participantes *no altera en ningún sentido* la aplicabilidad de los resultados a los que Sable ha llegado en su estudio sobre ordenamientos constitucionales. El *enfrentarse con un enemigo común* ha sido el factor clave en el ejemplo del párrafo anterior. Lo es también en los casos estudiados por Sable en que la fiabilidad mutua constituye el factor básico para la *competitividad* de la empresa meta-corporativa. Veámoslo en algún detalle.

La reformulación de la historia conjunta entre colaboradores “en prospecto” a la que me referí al hablar de la “confiabilidad estudiada” de Sable, les ha hecho ver la fiabilidad mutua como el producto “natural” de su pasado común. Si no tomamos explícitamente en cuenta la mutualidad de intereses entre los participantes, esta confiabilidad estudiada quedará reducida a una simple y peculiar variante de la “fiabilidad simulada” que el propio Sable rechaza como intrascendente (cada una de las partes acepta embaucar a la otra en la creencia de que el embaucado es él mismo). Pero la reinterpretación meramente discursiva de su pasado común *no podía crear* los intereses coincidentes en que eventualmente basaron la fiabilidad mutua: sólo les permitió “verlos”. Los rivales convertidos hoy en colaboradores eran incapaces de detectar esos intereses en principio coincidentes, precisamente por ser rivales; de no ser así, no hubieran sido rivales. La salida de este círculo vicioso radica en reconocer *el papel de los sentimientos* en el tipo de experiencias que Sable describe.

Este autor no lo dice, pero los sentimientos han sido utilizados como un recurso para el diseño organizacional: valiéndose de los sentimientos que suscita *un enemigo común*, fue posible desplazar hacia él la rivalidad inicial entre los participantes. Fue así como superaron su “ceguera”. Tal es la sutil implicación, en nuestro lenguaje “propio”, del planteamiento de Sable en el sentido de que “la aceptación de vulnerabilidades mutuas entre colaboradores —confiabilidad— es hoy una precondición para el éxito competitivo”.

c) Implicaciones del “sentimiento” como factor de diseño organizacional

La consideración de las lealtades y sentimientos puede ser útil para deslindar el carácter sugerente o sospechoso de la idea sobre “la fiabilidad mutua como piedra de toque para resolver el conflicto histórico entre capital y trabajo”. Pero para ello

es necesario reconocer que el tipo de sentimientos suscitados frente a un enemigo común no es la única opción.

Al discutir este asunto en el multicitado diálogo “tripartita”, he planteado una opción en el extremo opuesto: los sentimientos que se suscitan *al compartir, en libertad, una búsqueda que los participantes aprecian como búsqueda común*. También este tipo de sentimientos es capaz de generar la mutualidad de intereses para un esfuerzo organizacional cooperativo, y de convertirla en lealtades cuando los participantes aceptan hacerse mutuamente vulnerables entre sí. Hemos encontrado ejemplos de esta posibilidad en la experiencia de campesinos e investigadores del equipo de investigación al que pertenezco.

La razón de distinguir entre estos dos tipos de sentimientos y lealtades como “polos opuestos” no es para sugerir que sean, deban o puedan ser excluyentes uno del otro, como argumentaré en seguida. Sólo propongo reconocer que las naturalezas de uno y otro son distintas: *excluyente* en el primer polo del abanico de los sentimientos que estamos considerando aquí, e *incluyente* en el segundo. Propongo reconocer también que el carácter excluyente o incluyente de los sentimientos en que se basen las lealtades, se acarrea hasta la *identidad* misma de quienes en ellas participan, transformándola.¹⁸

En este último sentido, me limitaré aquí a algunas de las conclusiones preliminares a que hemos llegado en nuestro trabajo campesino. Se sustentan en la observación de circunstancias en que las lealtades surgidas frente a un enemigo común, acaban por tener un efecto “disminuyente” sobre la *confianza-en-sí-mismos* de algunos de los participantes. Y es que tratándose de relaciones de *interdependencia* en que “ninguno puede controlar a los otros, ni puede alcanzar su propio objetivo sin ellos” (según los términos de Trist, antes citados), los más vulnerables dentro del mismo bando pueden ser objeto de ejercicios de poder por parte del menos vulnerable.

Las alianzas entre partes con fuerzas desiguales frente a un enemigo común son frecuentes en el ámbito de nuestra experiencia de trabajo rural, incluso entre “pudientes” y “no pudientes”. Como punto de referencia extremo, piénsese en casos como los de aquellos peones de hacienda que defendieron a sus patrones con las armas en la mano contra los agraristas durante la Revolución, y aun después de ella. Ahí, la alianza entre oprimido y opresor ha ido más allá del enfrentamiento contra un enemigo común: derivó en lealtades en que el oprimido adoptó un papel activo en su propia opresión, *haciéndose cómplice de su opresor*. No necesita llegarse a este extremo para que las lealtades surgidas frente a un enemigo común tengan un efecto disminuyente sobre la confianza en sí mismos de los más vulnerables.

En el contexto industrial meta-corporativo los trabajadores tienden a verse presionados hacia alianzas defensivas con la empresa, no sólo frente a competidores en el mercado, sino frente a regionalismos o nacionalismos rivales, particularmen-

¹⁸ El asunto no es ajeno, en principio, a los planteamientos de Sable. Recuérdese que sus argumentos frente a las teorías del *rational choice* se centran en el papel que la fiabilidad mutua juega en la creatividad, en la formación del lenguaje y en la *identidad*.

te ante la secuencia “comercial” de la “guerra fría” entre los Estados Unidos, Japón y Alemania (*head-to-head*, según Lester Thurow en mi referencia al inicio del presente escrito). De mayor gravedad aún son las alianzas a las que los trabajadores de la meta-corporación se ven orillados frente a la amenaza de las masas excluidas de la economía “flexible”. George Orwell parece haber visualizado las primicias de lo que estas lealtades empresa/trabajadores pueden implicar en la era de la globalización.

Estos planteamientos no pretenden —ni pueden— descartar lo imprescindible de las lealtades para enfrentar un enemigo común, en situaciones en que esquivarlas sería suicida. Sólo se trata de reconocer la importancia de tomar en cuenta las lealtades de signo opuesto, y de señalar los riesgos a que puede conducir el predominio de las primeras sobre las últimas.

También en nuestro trabajo campesino hemos podido observar las lealtades que tienen un efecto “*incrementante*” sobre la *confianza-en-sí-mismos* de los participantes. De hecho, hemos sido incluso co-protagonistas de lealtades con un efecto “más-que-aditivo” (sistémico) entre la confianza en sí mismos de los campesinos e investigadores participantes; hasta un cierto grado, al menos. Es este tipo de lealtades el que hace sugerente la idea de la fiabilidad mutua como piedra de toque, si no para resolver, sí por lo menos para canalizar conflictos históricos como el de empresa/trabajador por rutas más creativas.

V. HACIA UNA RECAPITULACIÓN

Lo incompleto de todas estas reflexiones hace obvia su presentación con carácter de preliminares. Intentaré una recapitulación tentativa de las mismas en torno a una pregunta que de inicio parecerá burda, o hasta absurda. Es una interrogante sugerida por la expresión: “la aceptación de vulnerabilidades mutuas entre colaboradores —confiabilidad— es hoy una precondition para el éxito competitivo”. ¿Serán “competitivas” las lealtades en el polo opuesto?

Para precisar esta pregunta conviene mencionar por su nombre los sentimientos que surgen ante un enemigo común, con efectos “excluyentes” y potencialmente disminuyentes sobre la confianza en sí mismos de los participantes: rivalidad, agresividad, temor, rencor, discriminación, y en última instancia odio, fanatismos y venganza. En el polo opuesto están los sentimientos surgidos al compartir, en libertad, una búsqueda que los participantes aprecian como búsqueda común, con efectos “incluyentes”, e incrementadores de esa confianza en sí mismos: valorización de las diferencias, amistad, amor.

La coexistencia de democracia y opresión en el ámbito de nuestra experiencia campesina obliga a combinar las lealtades de uno y otro tipo. En ese ámbito, *sobrevivir* se traduce hoy en *ser competitivo*; porque los efectos drásticos de no serlo

conducen a *dejar de ser*. Abordaré desde esa perspectiva la pregunta del párrafo anterior, resumiendo algunos resultados de esfuerzos por “seguir siendo” (de nueva manera, ineludiblemente). Aclaro que en la mayoría de los casos, los resultados fueron primero, y la conceptualización que presento a continuación, después. Entreverándose, a fin de mejorarlos. Es en este sentido que debe entenderse mi referencia anterior a la investigación desarrollada entre campesinos e investigadores “sin un plan preconcebido”.

A la luz de los planteamientos constitucionalistas de Sable, hemos podido conceptualizar la práctica combinada de las lealtades de distinto tipo en términos de “constitucionalismo parlamentario”. Surge de la experiencia en la defensa de derechos de las comunidades agrarias, no sólo mediante los recursos legales disponibles sino también a través de “tratos” con sus opositores, cuando en los términos más o menos favorables de lo pactado se plasma la “energía social” comunitaria¹⁹ aplicada a esa defensa.

Esta conceptualización nos permite expresar la opción que hemos explorado ante la dicotomía paralizante sobre las leyes vistas desde los extremos opuestos del espectro ideológico, como “ley natural”, o como *dictatum* de los opresores. Nuestra opción es entenderlas como “punto de condensación”, y como “receptáculo” en que se “acumula” la energía social a que aludí, quedando disponible para ser reactivada en momentos de necesidad mediante nuevos esfuerzos de los propios protagonistas o de otros que la requieran para fines similares.

Con estos conceptos también hemos podido atender con mayor claridad no sólo el primer factor del binomio democracia/opresión —cuya consideración en ausencia del segundo, a más de ingenua, podría llegar a ser suicida—, o sólo el segundo —cuya consideración en ausencia del primero, a más de miope e ineficiente, invita a fundamentalismos diversos—, sino la *coexistencia* entre ambos. Así hemos podido empezar a formular en términos “sistémicos” la pericia comunitaria tradicional para el manejo de esa coexistencia. “Negociación social” es el término clave a este respecto en nuestro lenguaje “propio”.

También hemos reformulado el concepto de “monopolios burocráticos” en términos específicos de lo que los ha hecho posibles o hasta los ha fomentado desde la propia práctica organizativa comunitaria, facilitando con este análisis la exploración de nuevas estrategias. Hemos avanzado en el análisis del conflicto social que enfrentan los campesinos en términos de “redes sistémicas” regionales formadas por acaparadores tradicionales, caciques, etcétera; y con ello sentamos las bases para los métodos con qué formular “escenarios de futuro-ideal” en los cuales hacer posibles las aspiraciones y la sobrevivencia campesina amenazadas por la globalización. El concepto clave aquí es el de “re-ordenamiento socioeconómico regional negociado”. Es un concepto similar al de los ordenamientos constitucionales de

¹⁹ Los términos entrecomillados han sido definidos con precisión en el “diálogo tripartita” a que he aludido. Szekely, E. M., *op. cit.*

Sable,²⁰ pero referido al producto de la “negociación social” con otros actores sociales no-participantes en la organización campesina de que se trata en un caso dado.

El “proyecto de reordenamiento socioeconómico regional”, como escenario de futuro-idealizado de una organización campesina, es un instrumento para negociar soluciones operativas y competitivas, no ya en términos empresa meta-corporativa/trabajadores, sino entre campesinos y algunos de sus oponentes históricos. Este tipo de negociaciones ha empezado a hacerse espontáneamente, por ejemplo, a iniciativas mutuas de algunas comunidades indígenas forestales y de los industriales madereros que fueron recientemente expulsados por aquellas de los bosques comunales, por saqueadores (unos y otros hoy amenazados por la quiebra frente a la competencia de la globalización económica).

Experiencias y conceptos como los recién esbozados van surgiendo desde “más allá de las crecientes barreras de la subsistencia” a las que alude Sable, y van formando ahí un “repertorio” útil. Tal vez también puedan utilizarlo de alguna manera los trabajadores de la economía de la alta destreza y flexibilidad frente a un *big brother* amenazador.

Pero es un hecho que en el México de hoy, son comparativamente pocos quienes tienen el “privilegio” de verse directamente enfrentados a esta amenaza meta-corporativa. La perspectiva inmediata para la mayoría de los trabajadores es “sólo” la de la creciente desvalorización de su fuerza de trabajo, a que aludí al inicio del presente escrito. Y su papel convencional frente a las empresas (también convencionales) no ha incluido la variedad de opciones de que tradicionalmente ha disfrutado el campesino como productor directo.

Pero las condiciones actuales son otras. Para las empresas cada vez más numerosas que enfrentan hoy el riesgo de la quiebra, la frase de Trist que cité es tanto o más aplicable que para las meta-corporaciones: “los trabajadores han sido hasta ahora una suerte de ‘pieza de repuesto’ fácilmente sustituible en la cadena de producción... [pero] se han convertido en un recurso clave a ser cuidadosamente desarrollado”. La miopía de no reconocerlo es todavía frecuente, y puede ser suicida como en mi alusión anterior a otras cegueras: porque la sobrevivencia de ambos, empresa y trabajadores, está en juego.

No se trata simplemente de *imitar* los esquemas sistémicos y de confiabilidad de las empresas meta-corporativas, cualquiera que sea su nacionalidad; sería querer ganar una carrera a la que se ha ingresado tarde. Es cuestión, en cambio, de desarrollar *nuevos* esquemas organizativos. Los conceptos sistémicos y de confiabilidad difícilmente podrán ser omitidos. Es de su transformación creativa de la que dependen las posibilidades de sobrevivencia.

Argumenté en términos sistémicos que la *diversidad* es el alimento vital de la conjunción fértil-creativa en el “amarre milpero”. Ésta fue una consideración

²⁰ La coincidencia entre los términos “ordenamiento” y “reordenamiento” es accidental; el segundo surgió en el lenguaje “propio” de campesinos e investigadores sin plan preconcebido, antes de conocer la existencia del primero.

importante para intentar el diálogo tripartita a que he aludido entre conceptos y tradiciones provenientes de los polos extremos de la experiencia social: el de la planeación estratégica transnacional y meta-corporativa, y el de la defensa de los derechos de las comunidades agrarias tradicionales. El enfoque de la defensa laboral, bajo las peculiares condiciones y experiencias en nuestro país, es un factor de diversidad igualmente inusitado. Otras diversidades son fuente de un potencial creativo también: incluso la de los hasta hace poco florecientes empresarios rurales e industriales, cuya sobrevivencia se encuentra igualmente amenazada.

Las lealtades de un polo a otro del abanico aquí considerado son una fuente más de diversidad para efectos de creatividad inovadora. Las excluyentes con potencial efecto “disminuyente” sobre la confianza en sí mismos de los participantes han sido amplia y exitosamente exploradas por quienes van a la cabeza de la carrera de la competitividad.²¹ Las lealtades incluyentes constituyen una fuente de diversidad poco explorada de la que podrían fluir innovaciones creativas inusitadas para competir, por grotesco que resulte decirlo.

Pero es necesario hablar de ellas en términos no sólo eficientistas, porque bajo las condiciones actuales, las lealtades que desarrollen los propios campesinos y trabajadores industriales podrían llegar a ser competitivas a costa de que en ellas predominen las excluyentes sobre las incluyentes. El resultado podría ser la transformación de las identidades de los protagonistas: a-la-Groucho Marx, a-la-George Orwell, y las identidades sin nombre de una población “sobrante” más allá de las “crecientes barreras de la autosubsistencia”. Tal vez se produciría un efecto más-que-aditivo entre todas juntas.

La posibilidad de que las lealtades basadas en sentimientos de amistad y amor resulten “competitivas”, está por demostrarse. Sólo la práctica social dará la respuesta. Hemos podido sugerir en nuestro diálogo tripartita, a partir de algunas experiencias ilustrativas, que las lealtades incluyentes cuentan con un potencial peculiar, “propio”, capaz de *ampliar* el espacio de la creatividad más allá del definido por las relaciones de interdependencia de Trist en que “ninguno de los participantes puede controlar al otro, ni puede alcanzar su objetivo sin el otro”: abriéndolo hacia otro espacio en el que la palabra “puede” se sustituye por la de “quiere” (independientemente de que pueda o no). No se trata (parafraseando a Sable) de demostrar que estas lealtades surgirán en cualquier circunstancia en que resulten provechosas, o “rentables”; es cuestión sólo de reconocer que estas lealtades son *posibles*: no inevitables, pero tampoco imposibles.

Podría terminar diciendo que las dificultades que enfrentaremos para intentar desarrollar estrategias así, son menores que las que habremos de encarar si no lo hacemos. Pero prefiero destacar las posibilidades impredecibles del “amarre milpero” incluyente, que conviertan en su contrario el efecto limitante de todas las

²¹ Aunque eso no quiere decir que no pueda ganárseles la delantera, sobre todo a la luz de algunas evidencias recientes en distintos ámbitos de nuestra experiencia social sobre nada envidiables capacidades para tal efecto.

diversidades a nuestro alcance, con la conjunción fértil y creativa que lleve al “click” ...

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Ackoff, R. A. (1976), *Redesigning a National Scientific and Technological Communication System*, The University of Pennsylvania Press, Inc.
- Ackoff, R. A. (1984), “Agenda for Public Action”, en *Revitalizing Western Economies*, Jossey-Bass, Publishers, S. Francisco, Washington, Londres.
- Ackoff, R. L. (1991), *Corporate Perestroika: The internal market economy*, Interact, Phila, Pa.
- Argrips, Ch. y Schon (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Mass.
- Carvajal, R. (1983), *Systemic Netfields: The Systems’ Paradigm*, Part I, Human Relations, vol. 36, núm. 3.
- Clark, A. W. (1976), “Action Research and Adaptative Planning”, en *Organizational Life*, Londres, Plenum.
- Davidson, D. (1989), “On the Very Idea of a Conceptual Scheme”, en *Proceedings de la Asociación Filosófica Americana*, 59, 5-20.
- Hart, O. (1989), “An Economist Perspective on the Theory of the Firm”, en *Columbia Law Review*, noviembre de 1989.
- Sable, C. F. (1992a), “Studied Trust. Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy”, en *Human Relations and Readings in Economic Sociology*, F. Romo y R. Swedbergm, comps., Russell Sage, Nueva York.
- Sable, C. F. (1992b), “Constitutional Ordering in Historical Context”, ponencia presentada en el Simposio sobre la Dinámica Industrial y Nuevas Formas de Organización: Programme Pluriannuel en Sciences Humaines, Rhone-Alpes, Lyon.
- Schon, D., Argyris, R. (1971), *Beyond the Stable State*, Basic Books, Nueva York.
- Thurow, L. (1992), *Head to Head*, MIT University Press, 1992.
- Trist, E. L., G. W. Higgin y A. B. Pollock (1963), *Organizational Choice*, Tavistock, Londres.
- Trist, E. L. (1981), “The Evolution of Socio Technical Systems”, Ontario Quality of Working Life Center, occasional paper, núm. 2, junio, 1981.
- White, H. (1989), “Community Participation in Development: Problems and Prospects”, Borrador de Discusión, División de Relaciones Económicas Internacionales del Departamento de Planeación Estratégica y Supervisión, Banco Mundial.