
UNA SOCIEDAD DE ORGANIZACIONES*

Charles Perrow

RESUMEN. Las organizaciones son el fenómeno clave de nuestro tiempo, convirtiendo a la política, las clases sociales, la economía, la tecnología, la religión y la familia en variables dependientes. Argumentaré en este artículo que las organizaciones son la clave de la sociedad porque las grandes organizaciones han absorbido a la sociedad, han convertido a las organizaciones en sustitutos de la sociedad. Los tres fenómenos que constituyen la base de mi argumentación son la dependencia salarial, la externalización del coste social, y el desarrollo y la difusión de una nueva forma de burocracia, la burocracia industrial. Estos tres fenómenos nos permiten explicar cómo históricamente la sociedad desaparece dentro de las organizaciones. He recibido valiosos comentarios en los seminarios donde he presentado este artículo en la Universidad de Arizona, Universidad de California en Los Angeles y en Santa Bárbara, Stanford, Oregón, MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts), Duke, North Carolina State, Yale, Fundación Juan March (Madrid), en las Universidades de Uppsala y Estocolmo y la Escuela de Economía de Estocolmo. Muchos colegas me han aportado críticas detalladas. El proyecto ha sido redactado tantas veces, empezando en la State University de Nueva York-Stony Brook en 1979, que ya hace tiempo que soy incapaz de nombrar a todos los estudiantes que colaboraron al principio. No necesito decir que su ayuda y comentarios en los distintos seminarios ha sido incalculable y que fueron tomados en serio. En todo este tiempo merecen ser destacados los comentarios y los incentivos de Paul DiMaggio y de Walter Powell, y Robert K. Merton, que fue especialmente amable durante mi estancia como *visiting scholar* en la Fundación Russell Sage, una experiencia inolvidable.

* Traducido por María A. Duck. Revisado por Mauro F. Guillén.

Es un tópico en la actualidad que las organizaciones son el elemento clave de la sociedad estadounidense y de las otras naciones industrializadas. Intento argumentar que la importancia de las *grandes* organizaciones en los EE.UU. no está suficientemente apreciada. La revolución industrial del siglo XIX, la mayor parte de nuestra política y de nuestra estructura social, y muchas de las crisis de los años ochenta y noventa deben reinterpretarse a la luz de «variables organizativas». No puedo abarcar todo esto en un ensayo, pero presentaré el argumento y lo ilustraré un poco.

La importancia de las organizaciones como tales en la historia, a diferencia de los líderes individuales, de los cambios económicos, de las clases sociales, etc., está siendo reconocida cada vez más. Otros han hecho observaciones extensas y valiosas siguiendo estas líneas. Robert Presthus lo anunció a gran escala con su volumen de 1962, *The Organizational Society* («La sociedad organizativa»); Henry Jacoby fue todavía más grandioso en su *Bureaucratization of the World* («La burocratización del mundo»). El poder de las corporaciones modernas, otro de los temas de mi trabajo, también se discute ampliamente, como en los trabajos de Christopher Stone, *Where the Law Ends* («Donde termina la ley»), y de James Coleman, *The Asymmetric Society* («La sociedad asimétrica»), y en la literatura de análisis organizativo¹. De todas maneras, el tema es tan amplio, como fue ejemplificado por su pionero, Max Weber, que no se necesita disculpa para iniciar otra investigación.

Mi aproximación será francamente imperialista. Argumento que la aparición de grandes organizaciones en los EE.UU. hace de las organizaciones el fenómeno clave de nuestro tiempo y, por tanto, la política, las clases sociales, la economía, la tecnología, la religión, la familia e incluso la psicología social toman el carácter de variables dependientes. Todos estos temas están condicionados de tal forma por la presencia de organizaciones que, cada vez más, desde aproximadamente 1820, por lo menos en los EE.UU., el estudio de las organizaciones debe preceder a cualquier investigación en esos campos. La política cambia drásticamente cuando aparecen las grandes organizaciones. Los políticos provienen de ellas, trabajan entre ellas y les están muy agradecidos. Nuestra estructura de clase fue rehecha por las organizaciones, y la estratificación dentro y entre las organizaciones es el determinante central de nuestro sistema de clases. La economía, cada

¹ Louis Galambos fue el primer historiador que discutió explícitamente el trabajo de los historiadores preocupados con el análisis organizacional; un artículo suyo reciente es una excelente fuente bibliográfica. Su impresionante formulación de la síntesis organizacional ha sido muy influyente. Véase su «The Emerging Organizational Synthesis in Modern American History», *History Review*, 44 (1970), 279-290, y «Technology, Political Economy, and Professionalization: Central Themes of the Organizational Synthesis», *History Review*, 57 (1983), 471-493. Otras referencias son: Robert PRESTHUS, *The Organizational Society*, New York: Knopf, 1962; Henry JACOBY, *The Bureaucratization of the World*, Berkeley: University of California Press, 1973; Christopher STONE, *Where the Law Ends*, New York: Harper and Row, 1975; James COLEMAN, *The Asymmetric Society*, Syracuse: Syracuse University Press, 1982.

vez más fundamentada en suposiciones sobre el propio interés individual, flaquea en poder predictivo y relevancia al tiempo que las organizaciones se convierten en los intereses y los actores importantes. Las técnicas de producción de bienes y servicios —la tecnología— carece de vida propia sin las organizaciones. Por ejemplo, las primeras fábricas concentraban a la gente por razones de control y entonces la maquinaria que asociamos a las fábricas, la tecnología, se inventó para maximizar la utilidad del control de un colectivo de trabajadores dóciles. Hoy en día la tecnología es más el producto de las organizaciones que su motor. La infraestructura social de la sociedad, incluyendo la religión y la familia, ha sido conformada para hacer frente al nuevo fenómeno y tiene cada vez menos una realidad independiente. Finalmente, nuestra psicología social, es decir, nuestras maneras de construir la realidad, está más y más forjada por una acomodación a las organizaciones.

Hacer del objeto de estudio de todos los demás una variable dependiente del propio requiere una cierta dosis de presuntuosidad². Pero espero que los politólogos, los teóricos de las clases sociales y otros estudiosos hagan lo mismo. Los límites de nuestras perspectivas y de nuestras disciplinas se vuelven más evidentes cuando los sobrepasamos. Sólo entonces se dará la ocasión para la síntesis juiciosa a la que todos aspiramos. Una justa dosis de imperialismo debería preceder las tentativas de síntesis.

Pero mi imperialismo organizativo me empuja a unos extremos que pueden parecer ridículos; por lo tanto, lo mejor es prevenir al lector desde el principio: en mi proposición más importante argumentaré que las organizaciones son la clave de la sociedad porque *las grandes organizaciones han absorbido a la sociedad*. Han succionado una buena parte de lo que siempre hemos denominado sociedad y han convertido a las organizaciones, que en un tiempo fueron parte de la sociedad, es sustitutos de la sociedad.

Por «grandes organizaciones absorbiendo a la sociedad» quiero decir que actividades que una vez fueron ejecutadas hábilmente por grupos informales pequeños y relativamente autónomos (por ejemplo, familia, vecindario) y organizaciones autónomas pequeñas (pequeños negocios, gobiernos locales, iglesias locales) están siendo ahora ejecutadas por grandes burocracias. Este es el caso de absorción «puro» —la gran organización con muchos empleados—. Como resultado, la organización que emplea a mucho personal puede moldear sus vidas de muchas maneras, la mayoría de las cuales son bastante discretas y sutiles, y las fuentes alternativas de formación de la comunidad declinan. Pero la formación a través de procesos organizativos puede producirse de dos maneras: a través de «saté-

² «Todos los demás» excluye a la mayor parte de la demografía y de la antropología. Las dinámicas de los cambios demográficos están mínimamente basadas en la cultura, algo más en la estructura social y todavía más en epidemias, enfermedades y asistencia sanitaria pública, en un elemento tan penetrante del cambio social que constituye la mayor variable independiente en historia. A pesar de que se sujeta cada vez más a factores organizativos, sigue siendo sustancialmente independiente en la actualidad.

lites» de organizaciones económicas y a través de «sucursales» de organizaciones no económicas.

Grandes organizaciones de empleados: Las funciones sociales absorbidas se ejecutan dentro de la organización contratando un gran número de empleados en vez de ser ejecutadas por organizaciones independientes pequeñas o por grupos informales. Por ejemplo, para los empleados, su empresa, distrito escolar, asociaciones de voluntarios, constituye una fuente de amigos o pareja, consejo, asistencia médica, instalaciones y oportunidades recreativas, aprendizaje, servicios de comidas y opciones de jubilación. Todos estos servicios pueden ser, y una vez lo fueron, ejecutados por pequeños grupos relativamente autónomos y por organizaciones dentro de la sociedad o pueden ser dejados a la elección individual. Incluyo en esta categoría a las sucursales, franquicias, subsidiarias y demás organizaciones económicas; estas unidades dependientes tienen poca autonomía respecto a los servicios que proveen.

Satélites: Las funciones sociales pueden ser ejecutadas por organizaciones pequeñas que dependen de una o varias organizaciones grandes de empleados. En lugar de incluirse dentro de la gran organización, sus funciones se dejan fuera y los satélites se agrupan en torno a la gran organización, de la que dependen para su supervivencia. Como ejemplo sirven las pequeñas organizaciones que proveen servicios de turismo, comida y médicos, si la compañía empleadora no los realiza; también les proveen de instalaciones recreativas y de ocio adaptadas a la gran organización y de educación especial y funciones de beneficencia, dependiendo de los problemas generados o no satisfechos por la gran organización. La absorción tiene lugar porque la gran organización dicta la política de estas empresas y agencias nominalmente independientes.

Sucursales: Estas son series de organizaciones nacionales no lucrativas como Mothers Against Drunk Drivers (Madres contra Conductores Ebríos), la Cruz Roja, ACLU (Unión Americana de Libertades Civiles), partidos políticos y grupos confesionales religiosos y fraternales. La absorción tiene lugar en la medida en que las oficinas centrales, que pueden ser a su vez un gran empresario que provea de servicios similares a los de las grandes empresas, controlan o dan forma a la política de servicios de las sucursales. Este desarrollo es menos poderoso y lineal que los dos descritos anteriormente, ya que los afiliados locales pueden mantener en ocasiones su independencia y, si no, surgen pequeños grupos independientes al margen de la burocracia central. Pero podemos argumentar, si lo comparamos a la América del siglo XIX, que los grupos religiosos están más estrechamente ligados dentro de sus centralizadas sedes confesionales; los servicios de voluntarios están más ligados dentro de grupos nacionales engendrados por ellos, y los partidos políticos son cada vez menos autónomos y con menor frecuencia sobreviven fuera de los partidos mayoritarios.

En los tres casos, los grupos pequeños o las organizaciones formales pequeñas o bien pierden su autonomía o incluso llegan a desaparecer. Sus funciones sólo sobreviven bajo el control o el auspicio de burocracias centralizadas, conformadas por las necesidades de esas organizaciones formales. El proceso de absorción es a la vez deliberado e involuntario; las consecuencias conllevan algunos costes y algunos beneficios. (Parte del coste es organizativo —problemas generados, que ocasionan el que un número mayor de compañías trate de solucionarlos—. De esta manera, mientras se realiza la absorción, el número de organizaciones puede incluso aumentar.)

Primero voy a subrayar tres fenómenos que constituyen la base de mi argumentación; a continuación, discutiré algunas objeciones a mi posición; y, por último, subrayaré el desarrollo histórico de la sociedad de organizaciones. Los tres fenómenos son la dependencia salarial, que dejó a los ciudadanos a disposición de las organizaciones; la externalización del coste social de las actividades organizadas extensas, que ocultó a los ciudadanos los costes; y el desarrollo y la difusión de una forma nueva de burocracia, «la burocracia industrial», que introdujo los controles discretos o no invasivos.

La importancia del primero, la dependencia salarial, radica en que para que una buena parte de la sociedad desapareciera dentro de las organizaciones era importante que un alto porcentaje de la población activa no tuviera otra oportunidad económica que la de emplearse en una organización. En una sociedad de organizaciones el autoempleo tenía que declinar como categoría, y la dependencia salarial lo aseguraba.

La importancia del segundo, la externalización de los costes sociales, era doble. Primero, los costes del gigantismo, de la actividad económica a gran escala, tenían que ser disfrazados y diseminados en las partes más débiles de la sociedad para asegurar la legitimidad de las grandes organizaciones. Segundo, el tema de la «sociedad de organizaciones» no se limita a las grandes fábricas o a los grandes distribuidores, sino que incluye al gobierno, servicios y organizaciones de voluntarios. Una buena parte de su desarrollo está relacionado con el coste social externo de, digamos, el desempleo, la superpoblación, los conflictos, la alienación, la patología social e incluso la necesidad del recreo de masas.

La importancia del tercero, la burocracia, era que las organizaciones son, sobre todo, herramientas para el control y la coordinación de las actividades de la mayoría de los más o menos indispuestos trabajadores. La dependencia salarial les llevaba a la organización, pero para que una sociedad de organizaciones pueda existir, el control organizativo tiene que ser eficiente y, sobre todo, relativamente discreto, aceptado y legítimo. La burocracia industrial hizo esto posible y lo diseminó hasta el día de hoy; el término «burocracia» es prácticamente sinónimo del de organización.

Mis tres fenómenos clave pueden describirse con términos convencio-

nales cuando la sociedad de organizaciones se asume y acepta sin críticas: mano de obra, infraestructura y administración. Si a éstas añadimos capital y tecnología, puede escribirse una historia optimista, completamente convencional, de nuestro tiempo, ignorando, creo yo, el sentido real que emerge cuando se utilizan en su lugar la dependencia salarial, la externalización y los controles discretos, y el capital y la tecnología son vistos como dependientes de ellos.

DEPENDENCIA SALARIAL

La dependencia salarial significa que para poder sobrevivir uno depende de un salario, es decir, trabajando para otro (contribuyendo a su beneficio) y recibiendo una compensación en forma de dinero. Tanto el porcentaje de población involucrado como el tamaño de la organización son importantes. La dependencia salarial incluía aproximadamente a un 20 por 100 de la población en 1820, y de un 80 a un 90 por 100 en 1950. El tamaño de las unidades productivas también creció, pasando de unos pocos empleados en un negocio u oficina gubernamental donde todos se conocían y relacionaban siguiendo criterios no organizativos, hasta cientos o miles en cualquier organización, donde la relación organizativa sería la única cosa que tendrían en común. En 1820 resultaba importante, incluso para el 20 por 100 que dependía más o menos de un salario durante la mayor parte de su vida, el trabajar en organizaciones más bien pequeñas y el estar rodeados de un 80 por 100 que no trabajaba por cuenta ajena.

Los que se encontraban al margen de la dependencia salarial eran en su mayoría agricultores. A éstos había que sumarles un pequeño sector compuesto de artesanos o gente dedicada a pequeños negocios; otros trabajaban como agricultores temporalmente y el resto del tiempo trabajaban para otros; y otros se movían entre el mercado laboral asalariado y la agricultura de subsistencia, o las artesanías y el comercio.

La ausencia de una dependencia salarial permanente en lo que fue, a principios del siglo XIX, una sociedad generosa, suponía un alto grado de discreción individual. Incluso los trabajadores temporales disponían de los recursos para asegurarse la comida y el combustible gracias a la caza, la pesca, algo de agricultura, cortar leña, y tenían tiempo para los trabajos manuales, todo lo cual les permitía no ser dependientes de los empresarios³. La dependencia salarial permanente limitó esas alter-

³ Por supuesto, estoy haciendo caso omiso a la esclavitud, forma expresa de dependencia, pero también a la gran variedad de formas de contrato laboral y de ligazones de trabajo que florecieron a partir de 1700 en Nueva Inglaterra y, bien entrado el siglo XIX, en el Oeste americano. Para un buen estudio, véase «From Bondage to Contract: Ethic Labor in the American West, 1600-1890», de Howard LAMAR, en el trabajo de Steven HAHN y Jonathan PRUDE, *The Countryside in the Age of Capitalist Transformations*, Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1985, 293-326. A pesar de toda la retórica sobre la libertad de la

nativas y aumentó la dependencia hacia las organizaciones empresariales⁴.

A pesar de que el trabajo por cuenta propia había sido lo tradicional desde las primeras colonias (el feudalismo no existió en los EE.UU.), la dependencia salarial fue convirtiéndose rápidamente en un sistema poco eficiente para todos los afectados. ¿Por qué el cambio? Los abundantes recursos del continente norteamericano permitían importantes excedentes económicos y, por lo tanto, favorecían un gran mercado potencial de bienes y servicios que requería una alimentación continua. El agricultor encontraría inútil hacer su propia vestimenta y herramientas si una organización podía producirlos de forma más eficiente gracias a la especialización, trabajando durante largas horas y distribuyéndolo a través del transporte subsidiario estatal. Los precios bajos requerían nuevas tecnologías que pudieran sacar partido de producciones de gran volumen. Las producciones de gran volumen implicaban producciones continuas, pero los productores lo eran en muchos casos a tiempo parcial, dedicándose, por ejemplo, a la agricultura en algunas estaciones y trabajando en la producción en otras. O bien, la producción corría a cargo de pequeños artesanos y del sistema de *putting out*, donde parte del proceso de producción se llevaba a cabo en domicilios privados. Tal como Alfred DuPont Chandler argumenta extensamente, el sistema de producción no podía satisfacer la demanda de un mercado creciente, fruto de las mejoras en el transporte y la mayor densidad de población⁵.

Los capitalistas surgidos de la clase mercantil necesitaban una producción segura y continua si se pretendía hacer depender a los clientes de los artículos comprados en los comercios, de los bienes de capital y de otros productos no perecederos. La aparición de una fuente de energía independiente de las condiciones meteorológicas, la máquina de vapor, hizo la producción posible durante todo el año, y el alumbrado eléctrico permitió que las jornadas de diez o doce horas fueran más eficientes, resolviéndose así una parte del problema. La otra parte era conseguir una fuerza de trabajo dócil. Esta tenía que ser una que no tuviera otra fuente de ingresos

frontera, Lamar señala que es precisamente en la frontera (zona situada entre las regiones colonizadas y otras todavía por explorar) donde la esclavitud es más conveniente debido a la falta de mano de obra. La pregunta debe formularse, dice: «¿Fueron el Oeste americano y su frontera un símbolo más bien de esclavitud que de libertad cuando nos referimos a los sistemas de trabajo?» (294). El llega a la conclusión de que fue una mezcla, con un elemento significativo y no reconocido de esclavitud junto con libertad.

⁴ Lewis Coser llamó a las monarquías de la Europa preindustrial «organizaciones codiciosas» porque elegían como oficiales clave a esclavos, grupos estigmatizados como los judíos o a eunucos. Estos no tenían existencia posible fuera de la Corte y, por tanto, tenían que ser leales. En el siglo XIX, el equivalente social, la dependencia salarial, hizo extensiva esta condición a la mayoría de ciudadanos; la vida estaba con el empresario. Véase su libro *Greedy Institutions*, New York: Free Press, 1974.

⁵ Alfred DuPont Chandler, *The Visible Hand*, Cambridge: Cambridge University Press, 1977.

o de riqueza y que, por tanto, trabajara más horas y de forma más regular de la que estaban acostumbrados a trabajar.

Las horas, y las tareas repetitivas, hicieron de esta fuente de ingresos algo impopular. En un principio era difícil reclutar personas para las fábricas. En Inglaterra, los propietarios tuvieron que contar al principio con los pobres, los huérfanos y los criminales, ya que pocos estaban dispuestos a trabajar voluntariamente en las «oscuras fábricas satánicas». Esta fuente de mano de obra no fue tan importante en los EE.UU.; las primeras fábricas (fábricas textiles) recurrieron a las hijas de los campesinos de Nueva Inglaterra, un recurso abundante. Después, al tiempo que la agricultura se trasladó hacia el Oeste, las fábricas recurrieron a los propios campesinos de Nueva Inglaterra, ahora sin trabajo. Cuando estos recursos ya no resultaron suficientes, los industriales norteamericanos recurrieron a las zonas superpobladas y empobrecidas de Europa. Oleadas sucesivas de inmigrantes abandonaron Europa por la abundancia relativa de los EE.UU. Un 60 por 100 de ellos se quedaron en lugar de regresar con el dinero que habían ahorrado, convirtiéndose casi todos en una clase dependiente del salario de forma fija.

Tanto las organizaciones como la población dependiente de un salario sufrieron un aumento progresivo y produjeron abundancia de bienes, que enriquecieron a la nación y en especial a la nueva clase capitalista. La desigualdad de la riqueza en los EE.UU. fue aumentando de forma constante durante el siglo XIX⁶, pero el conjunto de la nación prosperó, consumiendo la abundancia de bienes despreocupadamente y apiñando a la población de indios nativos en «reservas». A pesar del aumento del nivel de vida y de la demanda de trabajadores en las nuevas fábricas, la propagación del sistema salarial era un cambio temido por la sociedad. La dependencia se denominó «esclavitud salarial» hasta el último cuarto de siglo y después se puso de moda referirse a los trabajadores como el «ejército industrial». La esclavitud y el ejército eran las únicas instituciones que la población podía concebir con una capacidad comparable de control sobre los seres humanos.

Se podía querer escapar de la desidia de la vida rural y de las dificultades de la agricultura yendo a la ciudad, pero ir a la ciudad suponía empezar un negocio propio, aprender o trabajar en un oficio, ingresar en el negocio de un pariente o realizar temporalmente un trabajo asalariado hasta poder establecerse por cuenta propia. Entrar en una fábrica y convertirse en un esclavo asalariado suponía algo más. Antes del último cuarto de siglo estaba ya claro que sólo unos pocos podrían escapar de la dependencia salarial gracias a unos ahorros suficientes que les permitirían convertirse en artesanos, comerciantes o agricultores independientes, con la autonomía que esto implicaba. Tampoco pudieron muchos alcanzar posiciones

⁶ Jeffrey G. WILLIAMSON y Peter H. LINDERT, *American Inequality: a Macro-Economic History*, New York: Academic Press, 1980.

directivas dentro de las nuevas organizaciones que les permitieran cierta autonomía de trabajo con la que compensar su dependencia salarial.

Pero la dependencia salarial comportaba otras consecuencias además de largas horas y de una reducción de la autonomía personal y de una movilidad limitada. Una parte de la sociedad desapareció: la obligación tradicional que el dueño de la granja o el maestro artesano o el comerciante tenían para con el bienestar de sus «manos» no formaba parte del nuevo sistema salarial. Tan limitada como esta obligación podía ser, era perceptible, y podía incluir ayuda económica durante una enfermedad, o en condiciones económicas adversas, o en caso de desastres naturales que había que afrontar; atención personal a la familia o durante crisis de la colectividad; preocupación por la descendencia de los empleados, y así sucesivamente. Esta ayuda se basaba en la pertenencia a una sociedad o comunidad, no a una organización. Las relaciones de ayuda se extendieron más allá de los contratos salariales y trajeron consigo valores y reglas comunitarios, en vez de limitarse a la formalizada ayuda organizativa a gran escala que utiliza a la organización como referencia.

La obligación bajo el sistema salarial podía ser inexistente hasta que de forma gradual e inexorablemente las grandes organizaciones del siglo XIX reemplazaron la reciprocidad de la relación pequeño propietario/empleador/colectividad por los programas formales de absorción de la sociedad. Con mano de obra móvil no cualificada, la reciprocidad no representaba ningún beneficio económico para el patrón. Un siglo más tarde los no cualificados ya no dominaban el grupo de obreros asalariado; la retención llegó a ser importante y las negociaciones dieron lugar a contratos específicos con beneficios complementarios. Pero esto sucedió más tarde; durante los años 1820 y hasta el fin del siglo, la aparición de grandes organizaciones significó que el amortiguador contra los malos tiempos, los accidentes y muertes fuera eliminado. Por otra parte, las consecuencias de los ciclos incontrolados de expansión y depresión eran mayores con la dependencia salarial⁷.

Había otra parte de la sociedad que fue absorbida: la mayor parte de las horas del día que se habían dedicado a actividades recreativas, religiosas y a socialización de los niños, se dedicaban ahora a la fábrica. Los nuevos obreros pasaban doce horas al día durante seis o siete días a la semana fuera de casa. La generación de beneficios y la expansión industrial y comercial necesitaba también un esfuerzo considerablemente mayor, así como un mayor número de horas por parte de los «esclavos asalariados».

Pero además del esfuerzo y las horas, la consecuencia más importante del nuevo sistema de dependencia salarial fue: 1) asegurarse de que la mano de obra se desplazaría a donde se la necesitara, y 2) reducir las

⁷ Los procesos de dependencia salarial se encuentran bien ilustrados en el libro de Alexander KEYSSAR, *Out of Work: The First Century of Unemployment in Massachusetts*, New York: Cambridge University Press.

obligaciones recíprocas. Dejar a un patrón no significaba nada más que tener que buscar otro, si las listas negras de los patronos no lo impedían; y estar despedido significaba que las obligaciones del patrón habían terminado, tanto si el despido era «procedente» como si se debía a necesidades del negocio. Las listas negras fueron usadas extensivamente en las primeras fábricas, las fábricas textiles de Nueva Inglaterra, donde trabajadores rurales del noroeste, y luego inmigrantes de Irlanda y de Canadá, fueron contratados virtualmente como sirvientes durante su primer año. Se continuó usando esta práctica en la industria minera y posiblemente en otras. Esta es una expresión de la dependencia salarial forzada. Ya que el sistema económico producía ahora ciclos violentos, la dependencia salarial era una circunstancia muy seria.

EXTERNALIDADES

La segunda transformación importante resultó del aumento de la actividad económica controlada por las grandes organizaciones y que ocasionó el desplazamiento de los costes sociales sobre los no propietarios, trabajadores y colectivos principalmente. Los costes sociales de la actividad no incluidos en el precio de los bienes o de los servicios, pero absorbidos por los no propietarios, están calificados aquí como *externalidades*. Esto convierte en dificultosas las tareas de asignar precios racionales y, por tanto, de la elección racional del ciudadano. El precio del producto no refleja su coste real, y los que subvencionan el coste suelen ser las partes más pobres o débiles de la población.

Por ejemplo, los ciudadanos no pueden decir a los empresarios con grandes fábricas que «mientras las economías de escala permiten hacer tu producto un poco más barato para ti, y por tanto para los demás, si tú tuvieras que reembolsar a la ciudad por los costes del transporte público que las grandes fábricas necesitan, por la propagación de enfermedades contagiosas, por el aumento del índice de criminalidad con la superpoblación, y por el alto coste de los servicios de limpieza en las superpobladas zonas urbanas, el precio de los bienes fabricados en grandes fábricas sería más alto que el de los manufacturados en otras más pequeñas, diseminadas por el área urbana, y nuestras compras favorecerían a los bienes de estas últimas».

Los empresarios y los propietarios quizá no son conscientes de las externalidades, claro. Quizá deploren el aumento del índice de criminalidad, pero no ven cómo su necesidad de disponer de un excedente de mano de obra para acomodarse a los períodos de expansión y recesión contribuye a la delincuencia. Pero incluso si son conscientes de ello, el capitalismo como sistema no aspirará al «bien público» del empleo seguro a menos que algún mecanismo externo, como el gobierno, exija de cada organización

contribuciones o restricciones. De lo contrario, los que intentaran nivelar el índice de producción obtendrían menos beneficios en tiempos de expansión porque no se expandirían, y menos beneficios en tiempos de recesión porque tendrían exceso de personal. Saldrían perdiendo frente a los que con la política de expansión y contracción produjeron las externalidades que ellos tratan de mitigar.

Pero también es posible que los capitalistas fueran conscientes de los efectos de sus acciones y, ante los extraordinarios beneficios a su disposición, se despreocuparan de los efectos o los racionalizaran. Parece que los propietarios de las fábricas textiles de Nueva Inglaterra eran conscientes, en las décadas de 1820 y 1830, de cómo la actividad industrial era la responsable de la aparición de los barrios bajos y de la depravación en los viejos pueblos textiles de Nueva Inglaterra. Una referencia que desafortunadamente he perdido relata los pormenores de un consejo de administración donde los directores de una gran empresa resolvieron explícitamente no repetir los errores de Manchester (Inglaterra) y establecieron dormitorios y otras comodidades para las mujeres jóvenes y los niños que empleaban. Los negocios se expandieron, los beneficios eran enormes y cada vez se requería un mayor número de empleados. De todas maneras, para esta y otras empresas el temor de crear barrios bajos industriales parece haber disminuido. Las comodidades no se extendieron a los empleados en nuevas instalaciones y se redujeron, y luego eliminaron, en las antiguas; las prácticas coercitivas como las listas negras se extendieron incluso en tiempos de beneficios, al igual que el empleo de niños. Los pueblos con industria empezaron a parecerse a los barrios bajos de sus competidores ingleses, aunque los ingleses no fueran ya serios competidores.

Un sistema que enfatiza maximizar las ganancias del accionista, y por tanto el propio interés organizativo, necesita de una autoridad central para dirigir la distribución de costes que se desplazan hacia esas partes de la población que no están organizadas para defender sus intereses. En Europa, esa autoridad fue el Estado, y Alemania, por ejemplo, fue la primera en introducir una legislación benéfica social para atajar las externalidades. Incluso Inglaterra no dejó al capitalismo la libertad que tenía en los EE.UU. De todas maneras, los EE.UU. carecían deliberadamente de un poder central fuerte, resueltos como estaban a evitar los aspectos feudales de Europa, y por eso los capitalistas se encontraban relativamente libres de control⁸. El capitalismo competitivo que maximizaba el interés propio del

⁸ Contrátese, por ejemplo, la experiencia de los sistemas de alumbrado público en tres países descritos por Hughes. En la ciudad de Nueva York y en Chicago, Thomas Edison (y Samuel Insull) buscaron posiciones monopolizadoras que obligaban a los clientes a comprarles a ellos todo el material, incluyendo bombillas y tostadores de pan; recibieron valiosas franquicias y derechos de preferencia para sostener un artículo de lujo para ricos, y buscaron el control monopolizador sobre todos los sistemas adyacentes. En Londres, las autoridades prohibieron cualquier tipo de control sobre los aparatos a utilizar; no darían franquicias para el alumbrado lujoso de los ricos cuando había una inversión sustancial en un sistema de alumbrado por gas eficiente; estaban satisfechos con las eficaces estaciones

propietario o del controlador tuvo su forma más pura de desarrollo en esta tierra nueva, sin el control de los sindicatos o de los partidos obreros. Desde el principio los pobladores coloniales destruyeron y malgastaron deliberadamente recursos no renovables, dejando la factura sin pagar a la siguiente generación⁹. Con la industrialización, la factura tuvo que ser pagada con frecuencia por los trabajadores y las comunidades inmediatamente. El poder real y la productividad de la industrialización supusieron que las externalidades se extendieran a más áreas de la sociedad y lo hicieran de forma más rápida.

Los EE.UU. fueron afortunados de que no hubieran intereses feudales o una aristocracia terrateniente, sino fabricantes y comerciantes para iniciar el progreso industrial y el desarrollo democrático, pero esto también representaba un territorio libre para el poder y los intereses de los industriales que, con el tiempo, fueron conocidos como los «barones ladrones». Era el entorno más apropiado entre las naciones en proceso de expansión industrial para absorber a la sociedad y aplazar el pago de las externalidades. Esto fue debido a dos efectos que siguieron a la aparición de las externalidades. Primero, las externalidades eran tan grandes que sobrepasaron las instituciones existentes que habían absorbido tradicionalmente externalidades similares aunque de menor envergadura. Segundo, las nuevas organizaciones, financiadas o apoyadas normalmente por los gobiernos locales o nacionales, pero con una amplia independencia, fueron creadas para hacer frente a las externalidades. Esto sólo sirvió para aumentar el ímpetu hacia la sociedad organizativa y estas nuevas organizaciones generaron sus propias externalidades.

Algunas de las externalidades que fueron disfrazadas o menospreciadas por las empresas fueron la contaminación, la superpoblación de las ciudades, los costes de transporte cuando los trabajadores ya no podían residir cerca del puesto de trabajo, los accidentes industriales, los violentos ciclos económicos que acarrearaban el desempleo y el agotamiento de los recursos naturales de fácil extracción. A la larga, no pudieron ser ignorados y sus costes se hicieron evidentes entonces, o bien se convirtieron en nuevas

eléctricas localizadas para los tranvías y los ferrocarriles, y temían que las autoridades locales se debilitaran si emergía un monopolio privado. En Berlín, una poderosa empresa privada con ayuda estatal, por medio de una legislación permisiva y de las inyecciones de capital, reguló cuidadosamente la empresa privada en interés público y subsidió de paso al transporte de masas, ayudando así a la clase trabajadora. Para contrastar el relato de Hughes, argumentaré que los problemas e imperativos tecnológicos eran secundarios frente a los políticos o los económicos, que afectaban la distribución de externalidades, o de los costes no obvios y de los beneficios. Estos residían y estaban enmarcados por las poderosas organizaciones de la época. Véanse Thomas HUGHES, *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1810-1930*, Baltimore: John Hopkins University Press, 1983, y Charles PERROW, «The Power of Capitalist Networks: A Critique of Hughes» (Conferencia sobre el Desarrollo de los Grandes Sistemas Técnicos, Max Planck Institute, Colonia, noviembre 1987), manuscrito sin publicar, Yale University.

⁹ William CRONON, *Changes in the Land: Indians, Colonists, and the Ecology of New England*, New York: Hill and Wang, 1983.

oportunidades de negocio o se controlaron mediante impuestos. De esta manera, se necesitaron más organizaciones para hacerles frente, desde instituciones de beneficencia como las prisiones, los asilos y el sistema jurídico, hasta el sistema de salud pública, los hospitales e instituciones de formación, pasando por las organizaciones de tratamiento de la polución de las aguas residuales y los residuos tóxicos, y organizaciones de extracción intensiva de recursos cuando los recursos fácilmente obtenibles se agotaron.

Los problemas excedían la capacidad de los grupos sociales que tradicionalmente los habían afrontado; estos grupos eran las pequeñas organizaciones de ámbito familiar, las asociaciones locales de artesanos, las iglesias, los gobiernos locales, las familias extensas, e incluso los grupos informales de vecinos que inventaron gran parte de la sociedad civil durante la primera mitad del siglo XIX. Constituían una parte vital de lo que conocemos como sociedad, realizando ajustes y allanando dificultades de forma local y, en cierta manera, representativa. Desde una perspectiva norteamericana actual, que premia el individualismo, la competición y las gratificaciones privadas, se trataba de grupos particularistas, paternalistas, a veces sofocantes, y limitados en eficiencia. Pero resultaban adecuados para el tipo de problemas de los que debían ocuparse, antes de que aparecieran las grandes organizaciones, y considerando las expectativas y valores de la época.

Desbordados por los crecientes problemas, estos grupos fueron perdiendo importancia; sus funciones fueron reemplazadas por grandes burocracias centralizadas controladas por autoridades más distantes y financiadas por los impuestos generales de los destinatarios reales de las externalidades. Gran parte de la industrialización, incluso los triunfos que celebramos, está preocupada con hacer frente a los problemas que la misma industrialización genera. Los grupos tradicionales fueron desapareciendo y sus funciones fueron encapsulándose dentro de las nuevas organizaciones. La parte de la sociedad no burocratizada se estaba reduciendo progresivamente a lo largo del siglo XIX.

LA BUROCRACIA INDUSTRIAL

Me referiré al tercero de los grandes cambios como al desarrollo de la «burocracia industrial», en lugar de denominarla simplemente burocracia, porque quiero destacar su novedad y el papel de las fábricas en el desarrollo de las formas burocráticas. Alrededor de 1920 se encontraba tan extendida y afianzada que el término burocracia, o incluso simplemente «organización», sería suficiente.

Las organizaciones a gran escala han existido desde hace siglos, construyendo las pirámides o los barcos venecianos, estableciendo religiones,

librando batallas, administrando reinos. Algunas tenían un núcleo de empleados permanentes —es decir, individuos dependientes de un salario— o eran instituciones totales como la Iglesia Católica. Pero sólo con la industrialización, e inicialmente con la fábrica, se reunieron los elementos de la burocracia industrial en un gran número de organizaciones, suficientes para crear un modelo organizativo para ser adoptado fácil y rápidamente por nuevas organizaciones en una economía en expansión.

El principal problema para los empresarios y los capitalistas productores de bienes y servicios residía en la necesidad de lograr una producción previsible y continua. Tal como la dependencia salarial dejaba claro, si la mano de obra necesitaba trabajar para alguien para poder comer, ésta se presentaría a trabajar. Pero se necesitaba más. Para conseguir que los obreros trabajen duro, y hagan exactamente lo que se les dice, se necesita un *control central*. El sistema de *putting out*, la producción artesanal, la contratación interna y otras prácticas no estaban provistas de un control centralizado tal que permitiera a una persona al mando controlar directamente todos los procesos. Estas viejas formas necesitaban de mucha negociación, regateo e incluso confianza. Las interacciones podían ser complejas y lentas, presumiblemente, pero forzaban a un grado de cooperación y a un sentimiento de destino compartido. Por el contrario, la burocracia industrial estableció un control centralizado donde todos los procesos se reunían bajo un mismo techo o estaban controlados por el propietario. La confianza ya no era tan importante; la desobediencia de órdenes llevaba al despido y, bajo la dependencia salarial, no te independizaba; simplemente significaba que había que buscarse otro empresario al que obedecer. Ya que la producción era compleja, la centralización significaba que también había que establecer *jerarquías*, dejando claro a quién debía reportar cada persona. Con el establecimiento de la jerarquía como principio, personas tales como los capataces o los supervisores desempeñaron papeles o posiciones que eran independientes de la persona, y se dió una obediencia a la posición, un aspecto de la formalización.

La *formalización* significaba establecer no sólo cadenas jerárquicas, sino también los procedimientos de trabajo regulares, las reglas y las regulaciones. Cuando estuvieron completamente instrumentadas (se necesitó a F. W. Taylor para ver la necesidad de una completa implantación, que estaba ya emergiendo antes que él la conceptualizara) quería decir que los superiores conocerían las técnicas que usaban los subordinados (lo mejor para controlarles), que podían controlar y cambiar esas técnicas cuando fuera necesario y subdividir el trabajo de manera que los salarios se ajustaran estrictamente al nivel técnico, para pagar así el mínimo a cada categoría de trabajadores. Finalmente, la *estandarización* y la *especialización* de tantas tareas como fuera posible se convirtió en una necesidad. La estandarización de tareas redujo el tiempo de preparación necesario y simplificó el trabajo de manera que un mayor número de gente estaba cualificada para realizar-

lo, reduciendo así el poder del empleado. (También significaba posiblemente un nivel de calidad constante, necesario en la producción al mayor, y rebajar el coste de los materiales). La especialización podía darse una vez que las tareas estaban ya estandarizadas, aumentando la producción. Normalmente se piensa en la especialización como en un aumento de los niveles técnicos, y puede significar esto. Pero también puede significar una limitación de éstos, o lo que ha sido llamado la «destecnificación». El crecimiento de la burocracia ocasionó ambos, tecnificación y destecnificación.

La burocracia industrial no necesita grandes organizaciones, pero ciertamente las permite, y ésta es una de sus ventajas. A finales del siglo XIX, la mayoría de las empresas tenían menos de 250 empleados; quizá un tercio tenía menos de 100. La situación no es muy diferente en la actualidad si nos referimos a la presencia continuada de muchas empresas pequeñas. Lo que ha cambiado es que ahora tenemos suficientes de las enormes y de las razonablemente grandes para dominar el mercado de trabajo y para dominar a las más pequeñas, muchas de las cuales son sólo autónomas nominalmente. Pero la burocracia no está restringida a las grandes empresas. Para una empresa de, digamos, 20 empleados, los elementos de control de la burocracia podían ser importantes. Nuestra imagen negativa de la burocracia y de las organizaciones modernas incluye la percepción de grandes tamaños que nos lleva presumiblemente a la impersonalidad. Pero mientras la burocracia permite la unión de grandes organizaciones, no son las cantidades de personas lo que cuenta para el control. Una empresa con 20 empleados puede ejercer un alto grado de centralización, jerarquía, estandarización y especialización. Es más, en la economía actual, todas éstas pueden darse en una sucursal con no más de cinco empleados, o incluso en una operación en franquicia con cinco empleados. Un gran banco con muchas oficinas, o un negocio de comida rápida con muchos puntos de venta, no están suficientemente descentralizados ni desburocratizados sólo porque la sucursal típica tenga, por ejemplo, cinco empleados. En los censos industriales, el tamaño medio de los establecimientos puede ser pequeño, pero el tamaño de la empresa puede ser realmente grande. Y es la empresa la que establece los elementos de la burocracia industrial¹⁰.

Estos elementos, que constituyen la definición de las formas modernas de la burocracia —centralización, jerarquía, formalización, estandarización

¹⁰ Para una breve discusión sobre este tema y una crítica de «lo pequeño es generoso», argumento de Mark Granovetter, véase Charles PERROW, *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3.ª ed., *op. cit.*, 211. Lo pequeño es bonito cuando consideramos una red de firmas pequeñas frente a una o dos de grandes. Reduce el grado de jerarquía y, por tanto, del control centralizado, extiende la riqueza y promueve la confianza y la cooperación entre firmas en vez de la coordinación imperativa dentro de la gran firma, y permite a la sociedad fluir fuera de la gran organización hacia los grupos pequeños relativamente autónomos a los que pertenecía. Para una elaboración de estos puntos, véase Charles PERROW, «Small Firm Networks», presentado en la conferencia *Networks and Organizations*, Harvard University, agosto 1990, que será publicado por Harvard Business School Press.

y especialización—, fueron introducidos gradualmente. Uno de los impedimentos más grandes para una completa burocratización durante la mayor parte del siglo XIX fue el sistema de contrato interno, y tuvo que ser erradicado antes de que la burocracia industrial pudiera triunfar. Fue utilizado en las industrias más avanzadas técnicamente y en las de producción en masa, previniendo la aparición de una burocracia con todas las de la ley. En este sistema el propietario aportaba el edificio, los suministros, la fuente de energía y la maquinaria pesada, y el contratista empleaba, despedía, pagaba y dirigía el trabajo de su cuadrilla, que podía ser de hasta cien miembros. El contratista trabajaba con contratos anuales por tantos gatillos ensamblados, rifles almacenados, pedales de máquina de coser, o lo que fuera.

Los contratistas internos, aunque eran muy eficientes e incorporaban continuas innovaciones, violaban la mayoría de principios emergentes de la burocracia. La *jerarquía* estaba truncada, ya que el contratista interno empleaba a sus propios trabajadores y el propietario no ejercía ningún control sobre ellos; de esta manera, el *control centralizado* era limitado. La *formalización*, la *estandarización* y la *especialización* estaban también limitadas, ya que el contratista podía fijar sus propias reglas de producción, etc. Estaba obligado por contrato a entregar un número y una calidad establecidos de cañones de rifle o de cadenas de máquina de coser, etc., y el plazo de entrega era fijo, pero esto concernía a su contrato con el propietario, pero no a sus acuerdos más informales y particulares con sus propios empleados.

El sistema era singularmente eficiente, ya que las innovaciones repercutían en el interés propio del contratista, consiguiendo así mayores beneficios en su contrato anual, y el propietario no se inmiscuía en todas las «transacciones de gastos» de contratar personal, pagar y, especialmente, supervisar a los trabajadores. Pero también suponía que los beneficios se difundían entre los contratistas autónomos, extendiendo la riqueza, y algunos contratistas ganaban tanto como los propietarios; había una «corriente de ingresos» importante que se mantuvo hasta ser apropiada por los capitalistas. También favorecía la lealtad de grupo, ya que los contratistas utilizaban razones personales para contratar y a menudo vivían junto o cerca de sus trabajadores. La lealtad se ejercía hacia el contratista, no hacia el capitalista. De hecho, este sistema «orientado hacia las relaciones humanas», con un reparto de los beneficios y altamente descentralizado, está siendo redescubierto hoy en día, mínimamente por «ampliación del contenido del trabajo», un poco por centros de beneficios y, sobre todo, por los sistemas de producción flexible de pequeñas empresas autónomas¹¹. Este

¹¹ Chandler, Williamson y otros mencionan la explotación de los trabajadores bajo los contratistas como la causa principal de la desaparición del sistema, pero la evidencia es de poca consistencia y no se la puede comparar a la abrumadora evidencia de explotación por parte de los capitalistas. De hecho, la única vez que Chandler menciona la explotación en su extenso relato *The Visible Hand* es con referencia a los contratistas internos (*op. cit.*, 226).

sistema desapareció a finales del siglo XIX, creo, por dos razones. Los capitalistas podían apropiarse de los beneficios de los contratistas si éstos pasaban a ser capataces, y favorecía en exceso la solidaridad laboral¹².

EXPLOTACION

En la expansiva sociedad norteamericana de principios de siglo, los barcos descargaban diariamente enormes cantidades de personas en busca de libertad y prosperidad. Tendemos a ignorar algunas formas de explotación laboral o las tratamos como efectos secundarios, inevitables y desafortunados de la industrialización. Pero fue sustancial e innecesaria, y es importante para nuestra argumentación. Los recortes salariales, los interminables horarios laborales, los accidentes industriales y el trabajo infantil dificultaron las formas indígenas de asociación, tales como los gremios, los talleres y los sindicatos industriales, y la pervivencia de los grupos étnicos y religiosos para sobrevivir y protestar. Estos desaparecieron, callaron o fueron absorbidos por las grandes organizaciones.

La explotación puede verse como una derivación benigna de la lógica capitalista: los sueldos se recortarían sólo cuando los beneficios cayeran, restableciéndose así el equilibrio; las jornadas de doce horas, durante seis o siete días a la semana, eran necesarias debido a la escasez de mano de obra; el dinero para gastos de seguridad sería destinado sólo cuando los costes de reducción de trabajo y los pagos de servicios médicos o por defunción lo

La explotación ejercida por los *propietarios* fue, evidentemente, extensiva, pero no llama la atención de Chandler. Seguramente, algunos contratistas internos del siglo XIX explotaron a sus trabajadores tanto como muchos propietarios, pero el sistema tenía salvaguardas y no puede compararse al jefe de labores en agricultura actual. La explotación estaba limitada, sospecho, gracias a los lazos de proximidad étnica, religiosa y de vecindario de los contratistas con sus trabajadores. El propietario de una firma suficientemente grande para utilizar contratistas estaba alejado de los trabajadores por posición social, lugar de residencia y condiciones de vida, y generalmente también por religión y etnicidad. Mientras que algunos contratistas, sin duda, se alejaron cuando se convirtieron en hombres acaudalados, probablemente la mayoría permaneció cerca de sus suministros de mano de obra. Los beneficios del contratista dependían más directamente del trabajo de sus subordinados que los del propietario. Así, era en el propio interés del contratista que éste tratara bien a su cuadrilla para aumentar la productividad, y el resultado de esto hubiera sido más evidente que para el propietario.

¹² El trabajo más importante sobre contratos internos es el excelente libro de Daniel CLAWSON, *Bureaucracy and the Labor Process*, New York: Monthly Review Press, 1980, pero las implicaciones para los vínculos sociales y el control social no burocrático necesitan todavía de una mayor exploración. A pesar de no tratar explícitamente de los contratos internos, en el debate entre Oliver Williamson y S. H. R. Jones sobre los primeros procesos de trabajo y los «costes de transacción» se formulan cuestiones similares. Véanse, de Oliver WILLIAMSON, «The Organization of Work: A Comparative Institutional Assessment», *Journal of Economic Behaviour and Organizations*, 1 (1980), 5-38, y su «Reply to Jones», en la misma revista, 4 (1983), 57-68, y de S. H. R. Jones, su «The Organization of Work: A Historical Dimension», en la misma revista, 3, 2-3 (1982), 117-137, un ensayo brillante despachado demasiado bruscamente por Williamson.

hicieran necesario; sólo las empresas que se enfrentaban a una competencia feroz recurrían al trabajo infantil para poder sobrevivir, hasta que el Estado igualó el gravamen a los emolumentos de los adultos. Mediante este razonamiento, sólo podemos esperar la explotación en los casos en los que la supervivencia de la empresa está en juego; las industrias prósperas no lo necesitan, y a ninguna organización le «complacería» esta explotación. La relación de equilibrio no es inconsistente con las tesis de absorción, pero tampoco la refuerza particularmente.

De más relevancia para nuestra tesis, y más amenazadora, es la explicación de «lucha de clases». Desde este enfoque, los sueldos se recortaban cuando el trabajo era escaso, sin tener en cuenta los beneficios, y las deplorables condiciones de trabajo hacían difíciles las protestas y marcaron una fuerte distinción de clase que tomó fuerza a lo largo del siglo XIX. Le siguió la destrucción de las bases independientes de identidad y de cohesión de clase a través de la absorción organizativa, con llamadas a la religión (protestante), a la americanización, a los políticos de la ciudad, a los sindicatos de la empresa y a las organizaciones de caridad. El texto que sigue apoya más al enfoque de clase que al de equilibrio:

En once industrias de Lowell, Massachusetts, en el período comprendido entre 1844 y 1845, el capital invertido, el número de husos, la producción de paño y los dividendos aumentaron considerablemente. Los dividendos pasaron del 4,5 al 12,5 por 100. Los beneficios de las industrias en 1846 se estimaban en un 40 por 100 anual¹³. En Lawrence, Massachusetts, se produjo una huelga en 1882 a consecuencia de una reducción de salarios de 85 a 67 centavos por día. Los dividendos de la industria fueron un promedio alrededor del 20 por 100 anual durante un período de diecinueve años y, presumiblemente, eran así de elevados cuando se produjo el recorte salarial¹⁴.

Un documento del Senado de Massachusetts informó que «un director de Holyoke encontró las manos de sus empleados “lánguidas” por la mañana temprano porque habían desayunado. Intentó hacerles trabajar sin desayunar y consiguió 3.000 yardas más de paño al cabo de la semana»¹⁵. El período de 1845-46, con beneficios espectaculares, se corresponde con un endurecimiento de las regulaciones, incluyendo una que obligaba a los operarios a servir doce meses en la misma fábrica o, si no, no sería empleado por ninguna otra¹⁶.

Los salarios eran bajos y las jornadas largas en la mayoría de las industrias. A pesar de que no dispongo de cifras sobre el nivel de pobreza para los siguientes ejemplos, parece ser que «explotación» sería el término

¹³ Norman WARE, *The Industrial Worker 1840-1860*, Chicago: Quadrangle Books, 1964 (publicado por primera vez en 1924 por Houghton Mifflin Co., Boston), 8.

¹⁴ Unites States Education and Labor Committee (Senate 1885), *Report on the Relations between Labor and Capital*, vol. I, 80.

¹⁵ *Op. cit.*, vol. I, 77.

¹⁶ *Op. cit.*, vol. I, 150.

apropiado. En 1853, una mujer ensamblando zapatos trabajaba ochenta horas a la semana y, después de que se le dedujera el coste de la electricidad y del fuego, recibía 1,80 dólares semanales¹⁷. Los oficiales confeccionistas de ropa ganaban de 1,25 a 2,50 dólares a la semana, trabajando de catorce a dieciséis horas al día. Los tejedores sufrieron una disminución salarial del 50 por 100 en diez años sin ningún cambio tecnológico¹⁸.

Los salarios en la Western Union (una compañía de telégrafos) habían ido reduciéndose sistemáticamente desde 1871 y la semana laboral se había ampliado. Los operadores de telégrafos en 1885 trabajaban siete días a la semana, sin ningún extra por el trabajo dominical, durante doce horas al día, y se les pagaba alrededor de 54 dólares mensuales. La compañía obtuvo unos beneficios de 7 millones de dólares sobre un total de ventas de unos 17 millones. El índice salarial se calcula sobre los 1,80 dólares por día¹⁹.

Carroll Wright, primer director del U. S. Bureau of Labor Statistics (Oficina de Estadística del Trabajo en los EE.UU.) y gran admirador del sistema industrial, testificó que en Massachusetts el salario medio anual de cada empleado era de 365 dólares y los beneficios medios anuales del patrón con cada empleado de 98 dólares²⁰, una ganancia *mu*y buena. Es posible incluso que Wright hubiera menospreciado el grado de beneficios. Otra persona testificó, usando datos de un censo para toda la nación, que los beneficios para el propietario de la fábrica eran «casi tanto como lo que recibe cada hombre, mujer y niño», con todos los gastos incluidos en la relación²¹.

La Carnegie Steel Company obtenía unos beneficios netos del 17,2 por 100 en 1871 cuando propuso una severa reducción de salarios y sufrió una huelga. La huelga en 1872 redujo sus beneficios a «sólo» un 16 por 100 para ese año²². Los salarios continuaron bajando después de la huelga y en algunas fábricas, para mantener los mismos sueldos, los que trabajaban ocho horas pasaron a trabajar doce. En 1907, un año de «prosperidad sin precedente» en la industria, una planta que fue inspeccionada probó que el 71 por 100 de los trabajadores recibía 2,5 dólares al día o menos. (Era comúnmente aceptado que una familia de cuatro miembros necesitaba casi el doble para sobrevivir.)²³ Después de que Carnegie deshiciera el sindicato en 1892 «empezó a introducir las jornadas de doce horas donde le fue posible». Otras fábricas le siguieron más lentamente, pero después de la huelga las jornadas de ocho horas, que algunas operaciones mantenían,

¹⁷ *Op. cit.*, vol. I, 48.

¹⁸ *Op. cit.*, vol. I, 64.

¹⁹ *Op. cit.*, vol. I, 188.

²⁰ *Op. cit.*, vol. III, 422.

²¹ *Op. cit.*, vol. I, 80.

²² John A. FITCH, *The Steel Workers*, New York: Charities Publication, 1911 (reimpresión de Arno Press, 1969), 127.

²³ *Ibid.*, 165.

desaparecieron. El trabajo dominical apareció después de la huelga, donde antes no había existido²⁴. (Dicho sea de paso, las jornadas de doce horas significaban que cada dos semanas había una jornada de veinticuatro horas.) La mayoría de plantas y la mayoría de hombres trabajaban siete días a la semana. Había dos fiestas anuales, pero no para las cuadrillas de los altos hornos.

En 1907, en la Homestead Mill de Pittsburgh, un emigrante del sur de Europa ganaba 12 dólares por una semana de ochenta y cuatro horas sin descanso para comer. Las factorías de hierro y acero de Pittsburgh mataban 15 trabajadores al mes durante esta época²⁵. La industria fue altamente lucrativa durante esta década.

No fue hasta después de la Primera Guerra Mundial, a pesar de las interminables protestas públicas, que la industria del acero abandonó las jornadas de doce horas. Había incluso evidencia de que los turnos de ocho horas costaban muy poco a la empresa ya que la producción aumentó. Para la mayoría de los trabajadores, no era sólo una jornada de doce horas, sino una semana de siete días²⁶.

El número de muertos y heridos era sustancial y ciertamente innecesario. Daniel Nelson, un historiador bastante conservador, llegó a la conclusión que antes de la Primera Guerra Mundial los empresarios no prestaban ninguna atención a los accidentes industriales, responsabilizaban de ellos a los trabajadores y pagaban una pequeña indemnización, si es que lo hacían²⁷. Gutman señala que, en una fecha tan próxima como 1910, casi una cuarta parte de los trabajadores con dedicación absoluta en las industrias del acero y del hierro sufrió algún tipo de lesión durante el año: «Casi el 25 por 100 de los nuevos emigrantes empleados en la Carnegie South Works resultaban heridos o muertos cada año entre 1907 y 1910, sumando un total de 3.723 entre todos»²⁸. No resulta sorprendente, en contra de la opinión general, que «de cada 100 emigrantes del sur y del este de Europa que llegaron entre 1908 y 1910, 44 abandonaran los EE.UU.»²⁹.

Finalmente, unas pocas empresas, que sufrían las consecuencias de los pleitos interpuestos por los trabajadores al tiempo que los tribunales cambiaban gradualmente sus posiciones respecto a las responsabilidades por accidente, emprendieron programas de seguridad que redujeron los accidentes de un 50 a un 75 por 100, con muy poco esfuerzo por su parte. Pero la mayoría de las compañías hicieron poco o nada. Después de la Primera Guerra Mundial, el movimiento progresivista y el alto coste de una cantidad de pleitos individuales llevaron a los líderes industriales a «socializar» los gastos, aprobándose la legislación de indemnizaciones para el trabaja-

²⁴ *Ibid.*, 169.

²⁵ Robert L. HEILBRONER, *The Economic Transformation of America*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1977, 129.

²⁶ David BRODY, *Steelworkers in America*, New York: Harper & Row, 1960.

²⁷ Daniel NELSON, *Managers and Workers*, The University of Wisconsin Press, 1975.

²⁸ Herbert G. GUTMAN, *Work, Culture & Society*, New York: Vintage Books, 1977, 30.

²⁹ *Ibid.*

dor. Esta forzó a todos los empresarios a considerar los beneficios de la prevención de accidentes.

Las huelgas de ferrocarriles de 1873-1874 se debieron a la práctica de retener los salarios ganados durante semanas e *incluso meses*. Los trabajadores eran los que generalmente perdían. Comprar fuera de los economatos de la compañía era motivo de despido y estaba defendido por los tribunales. Excesos en el precio de hasta un 25 por 100 eran algo común. Las compañías en áreas alejadas ponían anuncios para que las familias se desplazaran allí y trabajaran, y así podían emplear a los niños por salarios bajos (y los adultos descubrían que no tenían empleo). El trabajo infantil no se restringió hasta fines del siglo XIX. Fue muy económico para los empresarios hasta que los procesos de producción cambiaron en muchas empresas. (Todavía se da en los EE.UU., pero en la economía marginal en vez de en su centro.) Piensen en un niño de diez u once años que conozcan, trabajando diez horas al día en una mina o en una fábrica.

Tal como Gutman señala, «en un manuscrito de 1880, el 49,3 por 100 de todos los chicos de Paterson y el 52,1 por 100 de las chicas entre los once y los catorce años tenían empleos inscritos a su nombre»³⁰. El trabajo infantil aumentó al tiempo que aumentaba la prosperidad de la industria, hasta que la tecnología hizo a los niños poco eficientes. La reducción del trabajo infantil parece no haber sido constante cuando el capitalismo «madruraba» o se ablandaba. Había el doble de niños menores de doce años trabajando en el Estado de Rhode Island en 1875 que en 1851³¹.

Resulta difícil reconciliar esta letanía de reducción de salarios en tiempos de beneficios récord, de largas jornadas, de economatos de la compañía, de retención de salarios, de accidentes innecesarios, de trabajo infantil, con los modelos teóricos de equilibrio convencionales donde la competición y la disminución de beneficios fuerzan el recorte salarial, o bien la escasez de trabajadores hace subir los salarios; este último modelo es el dominante en la actualidad y supone una justificación general del sistema capitalista. Las élites, en un país de abundantes recursos naturales y emigrantes conducidos por el hambre, practicaron la explotación de la población dependiente de un sueldo, bajo un control burocrático en aumento. Obviamente, las cifras de producción tuvieron que elevarse.

DISCUSION

Los principios de la burocracia industrial que he señalado fueron observados, por supuesto, por Max Weber a principios de este siglo, pero su enfoque se dirigía al problema del control del personal burocrático en vez del control a los obreros, y menos sobre el control que sobre la eficacia.

³⁰ *Ibid.*, énfasis añadido, 47.

³¹ Norman WARE, *op. cit.*, 76.

Los cinco principios, centralización, jerarquía, etc., se destilaron de los datos de una encuesta realizada por los investigadores de la Universidad de Aston en los años sesenta, uno de los más extensos estudios comparativos de organizaciones³². De todas maneras, en la medida en que interpretaron los principios, lo hicieron en términos de un punto de vista funcionalista de la eficacia organizativa y una celebración del modelo weberiano, en vez de ver la burocracia como un dispositivo de control.

Para la mayoría de los teóricos organizativos, burocracia significa eficiencia, pero para mí es principalmente un dispositivo de control discreto de un poder sin precedentes, tan eficaz y efectivo que podría suplantarse muchos de los controles que tenían otras fuentes, tales como las relacionadas con la familia, la iglesia, el vecindario y la colectividad, eliminando la necesidad que se tenía de ellos en las sociedades no organizativas y debilitando dichas instituciones. Se estaban inculcando «costumbres del corazón», a menudo a la edad de diez o doce años, a los dieciséis sin falta, y más tarde, ya en nuestro siglo, a los dieciocho.

No pretendo afirmar que las élites planearon la transformación de la sociedad y conspiraron para absorberla dentro de sus organizaciones. El proceso se llevó a cabo gradualmente a lo largo de más de un siglo, y las motivaciones para cada paso eran más bien prosaicas —evitar la competición «ruinosa», mantener la mano de obra en buenas condiciones, apropiarse los beneficios de los contratistas mediante su incorporación, responder a las preocupaciones de la comunidad sobre las externalidades, etc.—. La burocracia no fue una invención demoníaca de las malvadas élites; simplemente ofrecía a las élites una solución que les dio un control sin precedentes (pero imprevisto) sobre la sociedad, dada la complejidad y el ámbito de esa sociedad, ya que proveía de un control exquisito sobre las instituciones que iban absorbiendo a la sociedad civil.

Para los propietarios del sector privado y los empresarios del sector público o no lucrativo, los controles indirectos y discretos son más baratos que los controles directos, donde tienen que darse órdenes y observarse las actuaciones. La burocracia industrial reemplazó los controles directos por reglas y procedimientos, que se encuentran presentes siempre y son bastante impersonales, y con la maquinaria, que es en esencia un manojito de reglas incorporadas dentro de una máquina. La fábrica precedió a las grandes máquinas. Los trabajadores eran llevados a la fábrica para vigilar y trabajar largas horas; la maquinaria llegó más tarde para sacar partido de esta práctica aglomeración de mano de obra³³. La estructura de la fábrica

³² Para su discusión de estructura, véase D. S. PUGH, D. J. HICKSON, C. R. HININGS y C. TURNER, «Dimension of Organization Structure», *Administrative Science Quarterly* (1968), 65-105.

³³ Véase CLAWSON, *op. cit.*, Ch. 2, y sus referencias a Pollard, Ure y otros quienes hicieron esta observación, que ha sido tan ignorada y es en realidad contraintuitiva dada nuestra visión lineal de la industrialización, como proceso óptimo en el sentido de Pareto en sus consecuencias sociales.

delegó cualquier vigilancia necesaria para rebajar niveles en la jerarquía. Estandarizó el factor de producción y la producción tanto como fue posible para reducir la necesidad de varios controles. El resultado no fue sólo una producción en masa, sino un sistema de control mucho más impersonal y distante, y sumamente eficiente³⁴. Servía para legitimizar la burocracia industrial en sociedad, ya que significaba un notable progreso con respecto a los controles directos.

Pero ya que una gran parte del tiempo diario de uno, y la suerte de uno, dependía en efecto de la organización, la sociedad civil fuera de la organización tuvo que prepararse y socializar a sus miembros de acuerdo con esas estructuras burocráticas. La ciudadanía pasó a enfatizar la puntualidad, la obediencia, el respeto, la paciencia sirviendo a otro y la paciencia para ascender, y unos conocimientos suficientes aritméticos y de alfabetización. Los controles discretos de la *sociedad*, irrelevantes para el puesto de trabajo o para la organización, tales como la reciprocidad, la cultura étnica y religiosa y la familia extensa, se debilitaron en importancia.

¿UN CAMINO ALTERNATIVO?

La importancia de la burocracia industrial puede verse en su rápida adopción por la mayor parte de las organizaciones de los EE.UU. a finales del siglo XIX y durante el primer tercio del siglo XX. Escuelas, universidades, hospitales, prisiones, centros de beneficencia privados y estatales, fundaciones, asociaciones de voluntarios de todo tipo e incluso el mismo gobierno se «burocratizaron». Los fundadores de las organizaciones de todo tipo y los reformadores de las existentes mantuvieron repetidamente el modelo de organización industrial —fábricas, en general— como la innovación social más importante de la época. Y realmente lo era. Como dijo Max Weber entonces, todo lo demás es diletantismo, y citó la velocidad, la precisión, el cálculo, la predictibilidad, la impersonalidad y la contabilidad como sus virtudes.

¿Pero fue la difusión de la burocracia industrial la única o la mejor manera de conseguir estos rendimientos? Parece ser que Max Weber y sus

³⁴ Para los empresarios y los profesionales, las reglas no pueden ser tan específicas, la maquinaria es menos patente y la estandarización es más reducida. Es más eficaz controlar las premisas bajo las que se toman las decisiones que intentar controlar las decisiones por sí mismas. El control de premisas es el máximo control no-reactivo, discreto, pero precisa de una considerable socialización, como los programas profesionales universitarios y grandes recompensas financieras o de posición social. También tiene el efecto de absorber completamente al ciudadano dentro de la organización, aportando a este nivel elitista a una absorción más efectiva de la sociedad por la organización. Para una discusión desde un control directo a otro burocrático y luego al control de premisas, véase Charles PERROW, «The Bureaucratic Paradox: The centralized Decentralized Organization», *Organizational Dynamics*, Spring 1977, 2-14, y *Complex Organizations: A Critical Essay*, New York: Random House, 3.ª ed., 1986, 128-136. Véase también Richard EDWARDS, *Contested Terrain*, New York: Basic Books, 1979, para una discusión también relacionada con este tema.

contemporáneos lo creían así, y así lo creen la mayoría de científicos sociales de hoy en día. Weber y los científicos sociales de hoy han reconocido unas pocas externalidades —la excesiva mecanización del trabajo, por ejemplo—, pero Weber y nosotros miramos el desarrollo de la burocracia como algo virtualmente inevitable. Yo creo que eran concebibles dos caminos alternativos: una orientación artesanal, que hubiera aminorado el desarrollo económico limitando de alguna manera el volumen de bienes, pero a cambio aumentando su calidad y reduciendo el coste social, y una aproximación completamente taylorista como fue la adoptada entusiásticamente en la URSS de Lenin.

En cuanto a la primera, las formas de producción que ponían su énfasis en el control artesanal, en las contrataciones internas extensivas, en las cooperativas de productores y en las redes de pequeñas compañías sobrevivieron a la competición de la producción masiva en algunas partes de Europa y se piensa en ellas como el origen de algunos *booms* regionales extraordinarios de hoy en día³⁵. Pero el capitalismo en los EE.UU. carecía relativamente de gravámenes comparado con Europa, y, por tanto, las formas de comportamiento maximizando el interés propio estaban en su punto álgido. Un Estado muy débil ignoraba los costes sociales, la cohesión y disponibilidad comunitaria eran menos robustas que en Europa, y una política de franquicias fácil no favorecía la conciencia de clase ni los partidos que podían haber comprobado la destrucción del artesanado y la ascensión de las grandes empresas. (Los orígenes de nuestra forma de capitalismo tienen mucho que ver con la política y la cultura, pero una vez que empezó el crecimiento de la sociedad de consumo las organizaciones capitalistas se convirtieron en la «variable independiente» clave.) Externalizando el coste social y engullendo los recursos naturales y las fuentes de trabajo independientes, las compañías de éxito extrajeron más beneficio que aquellas con menos intereses personales, con una orientación más amplia (cooperativas, pequeñas compañías constituidas alrededor de un taller, firmas que no siguieron el crecimiento agresivo), y así podían conseguir inversiones de capital más baratas para su expansión y generar más excedentes para sobornar a las autoridades públicas (una práctica muy extendida).

Las características estructurales a continuación favorecen los comportamientos en interés propio, y todas ellas fueron enfatizadas por la burocracia industrial y otras estructuras organizativas capitalistas (y más tarde difundidas a organizaciones públicas y no lucrativas): recompensas individuales en vez de colectivas; depósito de recompensas que permitía la acumulación en vez de la distribución; estructuras que favorecían la noción de liderazgo omnicompetente y permanente, en vez del específico para cada tarea o del liderazgo rotativo; vigilancia del comportamiento en lugar

³⁵ Charles SABEL y Jonathan ZEITLIN, «Historical Alternatives to Mass Production», *Past and Present*, 108 (agosto 1985), 133-167.

de la vigilancia de la producción para tanta mano de obra como fuera posible. (Estas son las características del modelo de la «teoría de la agencia» en las organizaciones, tan favorecido en la actualidad.)³⁶ Alternativamente, las organizaciones industriales y fabriles de los EE.UU. podían haber seguido el modelo en interés propio más asiduamente de lo que lo hicieron. Mientras los talleres sufrían crisis duraderas, las cooperativas fracasaban y el sistema de contratación interna era destruido, el cambio en cada sector industrial era desigual; había algunos supervivientes y se implantaron, tal como veremos, algunas restricciones contra el poder de las grandes burocracias. Sobrevivió una mayor parte de «sociedad» independiente que en la URSS, donde el taylorismo implantó controles precisos sobre la mano de obra no cualificada a través de un extenso sistema directivo y donde la ausencia de ciudadanos independientes dio rienda suelta al poder estatal. Naturalmente, los EE.UU. tenían recursos mucho más abundantes a disposición de las élites, y esto hizo más fácil que se contentaran con un sistema taylorista incompleto. Pero ambos, el camino más «liberal» y el más reaccionario, fueron posibles. El liberal sobrevivió en enclaves de Europa y el reaccionario se instaló en Rusia y sus satélites.

EL ARGUMENTO DE LA EFICIENCIA

Por supuesto, este argumento está en contra de las interpretaciones más respetuosas, ya que todas claman que fue la eficiencia la que ocasionó la burocracia moderna. El argumento de la eficiencia se acepta sin demasiados comentarios en economía, historia e incluso en versiones funcionalistas de la sociología (y, me avergüenza admitirlo, en la primera edición de 1971 de mi trabajo *Complex Organizations: A Critical Essay*). Chandler es por lo menos explícito sobre la eficiencia de la «coordinación por flujo» y de las economías de escala en sus frecuentes celebraciones de las firmas gigantes y, tras él, Oliver Williamson ha sostenido que fue la eficiencia de reducciones en los «costes de transacción» lo que ocasionó la burocracia moderna³⁷. Pero ambos eruditos tenían una visión muy restringida de la eficiencia. Ambos excluyeron todas las externalidades y asumieron que supervivencia, crecimiento y beneficios significaban eficiencia. Pero si uno consi-

³⁶ Para una discusión sobre el interés propio frente a modelos organizacionales de otra consideración y una crítica a la teoría de la agencia, véase mi libro *Complex Organizations: A Critical Essay*, op. cit. (3.^a ed.), capítulo siete especialmente pp. 231-234, que tratan de las condiciones estructurales en organizaciones que promocionan uno en vez de otro. (El capítulo está reimpresso en parte en «Economic Theories of Organizations», *Theory and Society*, 15, Martinus Nohoff Publishers, Dordrecht, 1986; reimpresso en *Structures of Capital*, Sharon Zukin y Paul DiMaggio, eds., New York: Cambridge University Press, 1990.)

³⁷ CHANDLER, *The Visible Hand*, op. cit.; Oliver E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press, 1975; y de Oliver E. WILLIAMSON, *The Economics Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press, 1985.

que beneficios externalizando muchos costes a la colectividad, explotando a la mano de obra, evadiendo los controles gubernamentales, corrompiendo a los funcionarios, manipulando el valor de las acciones y controlando el mercado formando cárteles u otras prácticas predatorias —todas ellas muy comunes en los siglos XIX y XX—, entonces los beneficios no reflejan la eficiencia en el uso del trabajo, del capital o de los recursos naturales. Chandler, Williamson y otros que también aplauden el progreso capitalista admiten que estas prácticas existieron, por supuesto, pero creen que jugaban un papel secundario. Algunos de nosotros creemos que el papel fue mayor³⁸.

Además, Chandler, Williamson y otros historiadores económicos convencionales ven un desarrollo lineal, implícitamente inevitable, con pocas disfunciones. También descuentan varias externalidades como requerimientos inevitables del mercado o como males temporales rectificables por el progreso. Demostraré que esos desarrollos estaban muy lejos de lo inevitable y que, sorprendentemente, se necesitó mucho tiempo y esfuerzo para mitigar los males. En una sociedad democrática con recursos tan abundantes lo que necesita una explicación es el ámbito y la persistencia de estas externalidades.

Ya me he referido al trabajo infantil, a los recortes salariales cuando los beneficios eran elevados y a la innecesaria tasa de accidentes. Incluso esos sucesos que tanto alientan a los historiadores convencionales como ejemplos del progresismo de la industria son cuestionables —por ejemplo, los programas de beneficencia empresariales, que incluyen experimentos colectivos y compensaciones a los trabajadores—. Para la mayoría de las pocas compañías que los establecieron, los programas de beneficencia

³⁸ Para una crítica excelente de Chandler, una de las pocas, véase Richard DUBOFF y Edward HERMAN (un historiador y un economista), «Alfred Chandler's New Business History: A Review», *Politics and Society*, 10, 1 (1980), 87-110. Para una crítica anterior a Chandler y a Williamson, véanse Charles PERROW, «Markets, Hierarchy and Hegemony: A Critique of Chandler and Williamson», en *Perspective: on Organizational Design and Behavior*, Andrew van de Ven y William Joyce (eds.), New York: Wiley Interscience, 1981, 371-386, 403-404, con réplicas de Chandler, y Charles PERROW, *Complex Organizations*, op. cit., Ch. 9. Los historiadores están empezando a modificar y a cuestionar el argumento de la eficiencia. Véase, por ejemplo, Naomi LAMOREAUX, *The Great Merger Movement in American Business, 1885-1904*, Boston: Cambridge University Press, 1985, donde encontró que el control del mercado en lugar de la eficiencia fue la motivación, o por lo menos la consecuencia, a corto plazo, del movimiento de fusión. A largo plazo, la competición y lo que los marxistas denominarían las contradicciones del capitalismo debilitaron el control del mercado de las mayores empresas. La tentativa más ambiciosa de tratar la cuestión del Estado contra el poder capitalista es de Neil FLIGSTEIN, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge: Harvard University Press, 1990. Fligstein interpreta la forma real y la estructura de las organizaciones capitalistas (en concordancia con la forma de «burocracia industrial» esbozada aquí) como los mayores intentos para subvertir los intentos estatales, regularlos y abordar las cuestiones de externalidades. Este es, de todas maneras, sólo un duelo entre capitalistas, la élite política o los grupos gubernamentales; se ignora el papel del trabajo, de los grupos de protesta y de los ciudadanos en general. A este respecto es tan espectral como el *Visible Hand* de Chandler.

aparecieron en tiempos de escasez de mano de obra y desaparecieron con los primeros signos de su abundancia. Esto sugiere que nada excepto la consecución de suficiente mano de obra al coste más bajo estaba en juego, a pesar de las racionalizaciones que los empresarios ofrecían y que los investigadores actuales aceptan.

La externalidad de los accidentes industriales estaba dirigida a la tendencia, bajo presión, y con una solución característicamente burocrática: la indemnización a trabajadores fue promulgada porque el sistema de honorarios de contingencia permitía a los abogados representar a trabajadores pobres y los pleitos ganados empezaban a ser demasiado costosos para la industria. La solución fue instaurar una burocracia para adjudicar los casos y controlar las indemnizaciones. Las indemnizaciones se fijaron al nivel mínimo, muy por debajo de los conseguidos en los tribunales, se gravó a todas las empresas, extendiendo así ampliamente el incremento del precio resultante y minimizando efectivamente el incentivo individual de las empresas para seguir prácticas seguras. La Federación Americana del Trabajo —un sindicato conservador— apoyó las indemnizaciones a trabajadores, pero la mayoría de sindicatos entrevieron las implicaciones y se opusieron.

No quiero hacer una idealización del siglo XIX. La vida era, desde luego, más desagradable, más brutal y bastante corta. Pero en términos de oportunidades, teníamos una nación sin las trabas de una rígida estructura de clases, con inmensos recursos en un continente escasamente poblado cuyos propietarios morían como moscas debido a diversas enfermedades, un país con un mercado creciente que se convertiría en grandioso en poco tiempo. En estos primeros estadios de la revolución industrial, cuesta trabajo ignorar los costes y en su lugar predicar las bondades de la eficiencia. En general, la historiografía de la industrialización *no* ha sido la de la dependencia salarial, las externalidades, las consecuencias del control burocrático o los caminos alternativos que se podían haber tomado para bien o para mal. Se supone un desarrollo lineal, «etapas» inevitables, se preocupa por la eficiencia para unos pocos, supone que los beneficios pueden medirse con estadísticas de producción y es, además, despiadadamente celebratoria. Espero que un enfoque fundado en las organizaciones como instrumentos de control discretos enmendará estas deficiencias.

Además, los costes a largo plazo para nuestra sociedad fueron elevados y son generalmente inobservados. El aumento del nivel de vida no puede ser motivo de celebración, ya que se basó en la rápida consumición de los inmensos recursos naturales que la nueva tierra ofrecía, en el trabajo de los ciudadanos dependientes de un salario, en la movilidad geográfica del trabajo y en la explotación de Latinoamérica.

En realidad, era *necesario* para aumentar el nivel de vida ya que tenía que compensar las nuevas degradaciones y necesidades que la industrialización y la burocracia exigían, tales como las instalaciones sanitarias debi-

do al mayor número de accidentes y de contaminación, o un mejor sistema de transportes porque la gente ya no podía vivir cerca de sus fuentes de sustento. El cambio más importante en el nivel de vida fue una mejor nutrición y la contribución de la industrialización a esta mejora fue más bien indirecta —mejoró el transporte y la refrigeración.

Las desigualdades de riqueza y renta aumentaron notablemente hasta el cambio de siglo, época de creciente prosperidad y de importantes ganancias industriales. Así, mientras la vida mejoró para todos, para los pobres mejoró bastante menos. La desigualdad de riqueza se estabilizó a finales de siglo, pero se mantuvo elevada; y continuó hasta la actualidad, siendo la más elevada de todas las naciones industrializadas exceptuando, creo, Francia y Sudáfrica, a pesar de ochenta años de movimientos sociales y legislaciones progresistas³⁹. De hecho, la desigualdad parece ser más sensible a las decisiones políticas que a la «eficacia» de las organizaciones capitalistas. En menos de una década, desde 1980 hasta 1989, el 1 por 100 más rico de la población norteamericana incrementó su participación en la riqueza en más de un 20 por 100 (del 9 al 11 por 100); el 20 por 100 siguiente un 6 por 100, y el 20 por 100 más pobre absorbió las pérdidas. Estos cambios fueron inducidos deliberadamente por la Administración del presidente Reagan.

La mayor parte de los triunfos de la industrialización concernían a la propia industrialización, haciendo frente a los problemas derivados de la dinámica industrial. Los triunfos comprendieron cuestiones tales como facilitar el crecimiento de las organizaciones que necesitaba la industrialización mediante la movilización de personas y bienes de forma más rápida y a lugares más alejados, permitiendo la aparición y supervivencia de ciudades superpobladas de manera que la eficacia organizativa pudiera ser mayor, y con la mejora de armas y soldados para adquirir y proteger mercados en el extranjero. La sociedad de organizaciones comenzó a aparecer cuando alimentar a las propias organizaciones se convirtió en el criterio de eficiencia, productividad y progreso.

LA INFRAESTRUCTURA

Ya he argumentado que las organizaciones económicas, y en especial las fábricas, fueron responsables en gran parte de la absorción de la sociedad por las organizaciones en el siglo XIX. La dependencia salarial aportó la mano de obra; la burocracia industrial, el control, y los costes sociales se externalizaron a las partes más pobres de la sociedad y a futuras generacio-

³⁹ WILLIAMSON y LINDERT, *American Inequality*. Para los recientes aumentos de desigualdad, véanse Lester THURLOW, «A Surge in Inequality», *Scientific American*, 256: 5 (mayo 1987), 9m 30-36; y Frank LEVY, «Changes in the Distribution of American Family Income, 1947 to 1984», *Science*, 236 (mayo 1987), 923-927.

nes. Esto se acompañó de un buen grado de explotación, dados los recursos naturales y otras ventajas que disfrutaba la clase empresarial de los EE.UU., y muchas ineficiencias si ampliamos el término para incluir el impacto sobre los trabajadores, las comunidades y las futuras generaciones. Las organizaciones no económicas (el gobierno en todos sus niveles y las organizaciones de voluntarios y no lucrativas) se encargaron de las externalidades, como he señalado. Pero deberíamos observar de cerca a las organizaciones no económicas en una sociedad de organizaciones. Estas son la infraestructura del nuevo sistema, no sólo recogiendo las piezas sueltas, sino también moderando los conflictos, desarrollando los recursos y moldeando la cultura de acuerdo con la sociedad de organizaciones, incluyendo la provisión de categorías cognitivas, o las formas de pensar, que la legitiman. Señalaré que este proceso no ha sido siempre tranquilo, y que los ciudadanos y los empleados a veces devolvieron el golpe y todavía lo hacen.

Piensen en un paisaje salpicado por un montón de pequeñas organizaciones, vagamente agrupadas alrededor de puertos y ríos, con pocas y lentas interacciones. Una perturbación económica, social o política no se transmitiría muy lejos y de esta manera sería difícil que interactuara con otras perturbaciones. Esto podría ser la costa este de los EE.UU. en 1820. Alrededor de 1900 tenemos un continente con muchas organizaciones grandes y grandes ciudades entre los grupos y poblados pequeños, con externalidades sirviéndose de ellos, creando nuevas organizaciones. Las grandes organizaciones mantienen a su vez interacciones de creciente complejidad, que necesitan nuevas organizaciones para tratar las interacciones, tales como oficinas gubernamentales y asociaciones comerciales. El pánico de 1893 podría haber sido una interacción imprevista entre las cada vez más emparejadas organizaciones e intereses. (Sus consecuencias son imprevistas; inversiones importantes pasaron del ferrocarril a la industria, permitiendo fusiones; en una década se crearon la mayoría de las empresas de gran tamaño que han sobrevivido como gigantes hasta la actualidad.)⁴⁰

Alrededor de 1950 los grupos y organizaciones pequeños continuaban existiendo y expandiéndose, pero su existencia era de forma creciente como satélites de las grandes organizaciones económicas o como sucursales de las grandes organizaciones no económicas. Al mismo tiempo, las grandes organizaciones de ambos tipos, económicas y no económicas, se habían expandido tanto en tamaño como en número, ocupando el paisaje y chocando entre ellas. Entre 1950 y 1990 la densidad de las grandes organizaciones de empleados, satélites y sucursales aumentó sólo de forma gradual (parece haber un límite sobre el tamaño organizativo, por lo menos en nuestro capitalismo, incluso con los mecanismos multidivisionales y de control conglomerado). Pero ha aumentado el problema de las interacciones

⁴⁰ William ROY, «Functional and Historical Logics», Department of Sociology, UCLA, 22 septiembre 1986.

de fallos imprevistos en zonas dispares del sistema. Las grandes organizaciones no tienen otra salida que alimentarse las unas a las otras y las interdependencias son en algunos casos imprevistas, como sucedió en octubre de 1987 cuando cayó la Bolsa⁴¹. Estos son los temas que vamos a tratar ahora —el crecimiento de las organizaciones no económicas y sus funciones estabilizadoras, y el crecimiento relacionado de interdependencias inmanejables.

Una economía creciente puede producir un mayor número de organizaciones, incrementar el tamaño de las existentes o ambas cosas a la vez. En los EE.UU. se dieron ambas, pero cuanto más maduro estaba el sector, más se enfatizaban la jerarquía y la concentración (en unas pocas organizaciones dominantes) en lugar de suministrar el mercado con un conjunto de pequeñas empresas. El problema tanto para las empresas individuales como para los sectores o industrias era mantener el control a pesar del aumento de tamaño. (Incrementar el número de organizaciones sin aumentar su tamaño provocaría una difusión de la riqueza, reduciría la jerarquía y la concentración de poder, pero las élites no estaban dispuestas a favorecer esto y convertirse en élites menores.)⁴² Los sectores maduros (acero, ferrocarril, harinas, etc.) probaron los *trusts* y los cárteles, y cuando éstos fueron declarados ilegales, intentaron liderar y administrar los precios, y más tarde las fusiones y adquisiciones⁴³. Las empresas individuales siguieron el juego, pasando a una forma multidivisional y más tarde de conglomerados (la organización de organizaciones). Sólo los nuevos sectores, y por poco tiempo, tenían un gran número de empresas pequeñas. Con la creciente concentración de poder entre sectores y entre firmas individuales surgió el problema de regular este poder tanto para las empresas competidoras y sus clientes, como para los ciudadanos. La competencia podía acabar produ-

⁴¹ Como concluyó la Comisión Presidencial investigando la bajada de los 500 puntos, había tres mercados más estrechamente ligados de lo que nadie había previsto, los ordenadores se sobrecargaron o dejaron de funcionar intentando controlar las complejas interacciones, exacerbados por las demandas imprevistas de programas comerciales, y la ventaja automatista de la negociación programada introdujo procesos irreversibles e instantáneos dentro de las conexiones. La caída, probablemente, tuvo más que ver con la interacción imprevista de estos fallos que con la falta de capacidad de la economía para reducir el déficit comercial y de empleo, y añadir trabajos que no fueran mal pagados o de poca cualificación. El concepto de interacciones imprevistas de fallos múltiples es el tema del libro de Charles PERROW, *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, New York: Basic Books, 1984. Justo había comenzado a trabajar en el tema de la «sociedad de organizaciones» cuando se me pidió un artículo sobre el accidente de *Three Mile Island* para la Comisión Presidencial. Utilicé las nociones emergentes de complejidad y aparejamiento de nuestra sociedad para analizar el accidente de TMI y otros accidentes del peligroso sistema en ese libro y, posteriormente, con Mauro Guillén, para analizar la respuesta organizativa frente al SIDA en los EE.UU. Véase Charles PERROW y Mauro GUILLÉN, *The Aids Disaster: The Failure of Organizations in New York and the Nation*, New Haven: Yale University Press, 1990.

⁴² Para las funciones de las empresas pequeñas, véase Charles PERROW, «Small Firm Networks», *op. cit.*

⁴³ FLIGSTEIN, *op. cit.*

ciendo una sola empresa con beneficios de monopolio, a los que tanto la competición como el público objetarían.

La solución, por supuesto, fueron más organizaciones, ya fueran asociaciones comerciales u otros cuerpos autorreguladores de la industria, u oficinas gubernamentales como la Interstate Commerce Commission (Comisión de Comercio Interestatal). Estos fueron buenos intentos para regular la industria. Menos directos fueron los intentos para controlar las interacciones entre sectores o industrias. Aquí podemos incluir las cenas del Juez Gary o las de J. P. Morgan (la organización temporal de organizaciones), la Federación Cívica, el actual Círculo de Empresarios o, por el lado gubernamental, el Consejo de Expertos Económicos o incluso la Secretaría de Gestión y Presupuestos. También deberíamos incluir una buena proporción de las empresas de consultoría jurídica mercantil o administración. Estas organizaciones no son, evidentemente, ejemplos de organizaciones con un gran número de empleados del tipo de las que están succionando a la sociedad; por el contrario, deberían verse como los «cojinetes» que reducen las fricciones de las grandes organizaciones trabajando y chocando unas contra otras.

Aunque no sean organizaciones con un gran número de empleados, es importante que sean organizaciones —que la firma jurídica, la Cámara de Comercio, el Departamento de Comercio y demás desarrollen sus propios intereses como organizaciones, como burocracias con poderes administrativos y profesionales e intereses extraorganizativos asequibles con empeño—. Hasta ahora he utilizado un modelo simplificado de organizaciones —intereses claros, objetivo único—. Para las organizaciones económicas esto es suficiente para justificar la dependencia salarial, el control burocrático y la externalización, pero para las organizaciones de infraestructura, tal como veremos, el concepto de que las organizaciones son herramientas que pueden ser utilizadas por muchos, para propósitos diversos, será muy importante.

Al tiempo que las organizaciones crecían también lo hizo la sociedad, la mano de obra, las comunidades y la infraestructura. Pero los negocios y la industria crecieron más rápido que la infraestructura y casi dominaban los gobiernos local y nacional durante el cambio de siglo. El poder de los capitalistas individuales, de las familias y de las alianzas alcanzó su punto culminante alrededor de 1920, su control sobre el gobierno y las comunidades no tenía precedentes. Pero las divisiones internas y las contradicciones entre negocios e industria hicieron el control de la economía en expansión cada vez más difícil, y los magnates desaparecieron. De todas maneras, sus imperios organizativos continuaron creciendo, chocando entre ellos, fusionándose y disolviéndose, reaccionando cada vez más a la dinámica organizativa que a la de clase o de familia. No sólo se volvieron más complejamente interactivos entre ellos, sino que surgieron nuevas fuentes de interacciones del Estado, del trabajo y de las comunidades.

Los tres, el gobierno federal, el trabajo y las comunidades, presentaron desafíos a la hegemonía de las grandes burocracias financieras, industriales y comerciales. De alguna manera, el desafío fue beneficioso. A destacar, el grado de desigualdad de riqueza en la sociedad no aumentó, pero se estabilizó. (Uno podía haber deseado, incluso esperado, una reducción de la desigualdad con tanta nueva riqueza nacional, las reformas del movimiento progresivista y el *New Deal*, los impuestos sobre las empresas y sobre la renta, las franquicias extendidas, el movimiento sindical y el crecimiento del gobierno. Pero todo lo que estos esfuerzos heroicos consiguieron fue estabilizar el grado de desigualdad, de la cual la Administración Reagan provocó otro aumento.)⁴⁴ Una sarta de leyes locales y federales fueron aprobadas para restringir el poder de la empresa, para dirigir el problema de las externalidades, y los sindicatos hicieron concesiones en los años veinte y otra vez en los años cuarenta. Pero mientras esto sucedía, y el poder de las empresas estaba siendo controlado un poco, ocurría otra transformación importante. Las fuerzas de compensación se estaban tornando indistinguibles de sus objetivos con respecto a la burocratización y a la absorción de lo que una vez fue considerado el resto de la sociedad.

Las áreas urbanas engulleron a las comunidades locales y los costes sociales de la industrialización tuvieron que tratarse con las cada vez más grandes unidades gubernamentales o con las cada vez más consolidadas asociaciones federales y de voluntarios. El modelo burocrático era la única forma organizativa posible, con su centralización, jerarquía, especialización, estandarización y formalización. Pero la burocracia creó sus propias externalidades en el gobierno federal, gobierno local, sindicatos y asociaciones de voluntarios, tal como lo había hecho la industria, y se necesitaron todavía más asociaciones para hacerles frente. Un coste social importante fue la mayor dependencia salarial como resultado del crecimiento organizativo, que fue de un 65 por 100 de la población económicamente activa a principios de siglo hasta un 80 por 100 en 1950. Las profesiones independientes se ligaron cada vez más a las grandes burocracias, ya fueran de negocios, gubernamentales o de asociaciones de voluntarios; aparecieron y desaparecieron los pequeños negocios marginales, siempre vulnerables y dependientes de los grandes negocios. La prosperidad económica y el consumo se convirtieron en el criterio dominante a través del cual debía juzgarse la efectividad de la infraestructura de la economía, representada por las organizaciones no económicas.

A partir de 1900 se reguló la escolarización, con los consejos consolidados de distrito ejerciendo un control más remoto y universalista y reduciendo en el proceso la diversidad cultural. La diversidad cultural, como se refleja en las pequeñas organizaciones, persiste todavía, una representante auténtica de la sociedad en una nación de organizaciones, pero está empe-

⁴⁴ Véanse THURLOW, *op. cit.*, y Kevin PHILIPS, *The Politics of Rich and Poor*, New York: Random House, 1990.

queñecida. La fuente más importante de diversidad en la actualidad es la emigración. El sistema escolar centralizado trata de eliminar la diversidad, permitiendo la enseñanza bilingüe a regañadientes. Los movimientos de caridad, que empezaron a finales del siglo XIX, consiguieron *reducir* la ayuda municipal descentralizada y el papel de las asociaciones religiosas y de voluntarios, para culpar a las víctimas del desempleo y de los accidentes de su situación. La profesión de trabajador social se divorció de la caridad y se dedicó a los problemas intrafísicos de los no pobres, racionalizando y organizando la personalidad⁴⁵. La medicina transformó los hospicios y los abstrajo. Todas las profesiones se preocuparon de la protección de su posición y sus credenciales, y se burocrataron y desarrollaron. El gobierno se profesionalizó a todos los niveles. A nivel local, el movimiento dirigente de la ciudad estaba sostenido por los todopoderosos empresarios. A nivel nacional, se incrementó el personal de universidades y de servicios civiles.

En todas partes se citaba el ejemplo de la industria racional como modelo, y la separación entre los ciudadanos y sus necesidades particulares igualó a la impersonalidad de la dependencia salarial sobre la que había florecido la industria. La infraestructura que sostenía a la economía —asistencia social, educación, asistencia médica y autoridades locales— no sólo empezó a parecerse a las organizaciones económicas. La infraestructura interactuó de forma más directa con ellas y menos directa con lo que permanecía al margen de las burocracias, es decir, con los remanentes de la sociedad civil. Las organizaciones de infraestructura tiraron de sus propias responsabilidades, los necesitados, los jóvenes, los enfermos y los ciudadanos, exigiendo un desagravio de las externalidades, hacía sus burocracias, refundiendo sus necesidades en términos organizativamente apropiados⁴⁶. Cada vez había menos cosas fuera del alcance de las organizaciones.

El movimiento hacia la sociedad de organizaciones llegó de dos formas distintas. Tal como ya he sugerido, la organización redefine las necesidades del ciudadano de formas organizativamente convenientes, que incluyen la necesidad de un control fácil. La persona se convierte en un «caso» o sus necesidades son desatendidas; el trabajador o bien se convierte en un cómplice del contrato salarial o se queda sin ingresos. Esto supone despojar a la sociedad de la persona para satisfacer las necesidades de la organización. La autoridad central, el jefe, utiliza la estandarización, la especialización y el emplazamiento en una jerarquía organizativamente definida para convertir al ciudadano social en un miembro organizativo. Por supuesto, la dificultad reside en que esto no se consigue por completo y la gente mancilla a la organización con su identidad social, conseguida fuera

⁴⁵ Roy LUBOVE, *The Professional Altruist*, New York: Atheneum, 1980 (Harvard University Press, 1965).

⁴⁶ John MOHR, «Poverty Relief in the Progressive Era: The Duality of Cultural and Organizational Forms», manuscrito no publicado, Yale University, 1991.

de ella, pero la organización trabaja continuamente para contrarrestar esta contaminación.

La segunda forma se asemeja a la reproducción de la clase obrera, pero en la actualidad es mejor llamarla la clase empleada. La organización se encarga del proceso de socialización que precisamente ha negado a la sociedad. Reemplaza la identidad social inexistente en el nuevo empleado por su propia versión de la socialización. Haciéndolo de forma más o menos inconsciente, poco sistemática, a menudo a petición del empleado, a través de contratos sindicales o de beneficios complementarios para los empleados que parecen atraer y retener a los trabajadores. Su primera expresión fue la compañía local —el suministro organizativo de educación, religión, comercios, vivienda, recreación—. Cuando la mano de obra escaseaba estos pueblos florecieron; fueron abandonados cuando la mano de obra era abundante. Cuanto más escaseaban los obreros, más debían ofrecer las organizaciones a mayor parte de la sociedad para atraer la mano de obra y la socialización dentro de la sociedad de organizaciones debe ser más intensa. Las organizaciones están obligadas a asegurar una provisión de trabajo para reproducir a la clase obrera.

Es importante reconocer que esto no es un logro planeado y deliberado por parte de las élites poderosas. La lógica de la burocracia industrial, la producción en masa, la prevención de la «competencia ruinosa», etc., crea las condiciones para la absorción. Al tiempo que la sociedad desaparecía a través de los procesos que he descrito, más y más empleados dejaron de protestar y se convirtieron en cómplices deliberados en el proceso de satisfacer sus necesidades gracias a estas organizaciones centralizadas. Desde 1950, la absorción de la sociedad dentro de organizaciones se ha acelerado, al encontrarse cada vez menos reproducción social en lo que permanece al margen de las grandes organizaciones de empleados, y porque dirigir las cada vez más estrechamente emparejadas y complejamente interactivas redes de organizaciones requiere de un mayor control sobre los empleados.

¿Qué tipo de sociedad se está creando entre las grandes organizaciones de empleados o a través de las pequeñas organizaciones que dependen en gran medida de las grandes para poder existir? Se trata de un sustituto de sociedad racionalizada y controlada. (Pero en la que pueden darse peligrosas explosiones de viejas opresiones de miedo y de colectividad —un tema para el que no tenemos espacio para tratarlo aquí—.) Para los empleados de las grandes organizaciones, la burocracia se ha ido convirtiendo en algo más que una fuente de ingresos y salarios que pueden ser gastados libremente en productos que otras burocracias producen. Cada vez más, por encima del 45 por 100 de los gastos laborales se pagan en forma de beneficios complementarios, muchos de los cuales no pueden elegirse libremente, y se pierden si no son utilizados por el empleado.

Creo que marca una gran diferencia en la fortaleza de la sociedad relativa a las organizaciones el hecho de que la organización sea el provee-

dor de las siguientes funciones sociales, o el árbitro de su disponibilidad: oportunidades educativas, terapia sexual, vacaciones para realizar las compras navideñas, asesoría sobre inversiones e impuestos, instalaciones deportivas, asistencia médica global, permiso maternal o paternal, planificación de vacaciones, agencia de viajes, servicios de alojamiento, programas de preparación formal, consultoría sobre planes de jubilación y planificación, servicios religiosos y funerarios y, si tienes mucha suerte, incluso servicio de guardería infantil.

Nosotros lo celebramos; tenemos en cuenta, como un empresario progresista, a la compañía o la universidad que proveerá nuestras necesidades a través de estos servicios, algunos de ellos libres de impuestos, que son de esta forma financiados por los empleados menos afortunados en las organizaciones marginales. Pero ellas conforman nuestro comportamiento y nuestra conciencia de forma discreta tomando una parte de las opciones que antes eran ajenas al contrato de trabajo y poniéndolas en ese contexto. Nuestras elecciones están menos sujetas a la familia o a los parientes, vecinos, grupos de pertenencia o alianzas religiosas o étnicas. Puede incluso ser un gesto organizativo compasivo, ser recibido en una sociedad donde la compasión, sienten algunos, es cada vez más difícil de encontrar. Pero ésta es exactamente la cuestión. ¿Qué le pasó a la fuente de esa compasión? Los grupos que la suministraban o son demasiado débiles para cargar con el peso o han desaparecido.

Reconozco que mi larga lista de servicios que proveía el empresario ilustrado era muy reducida en 1820, si es que existía. Pero la mayoría de estos servicios existen actualmente para aliviar externalidades que difícilmente existían entonces, y con la riqueza de esta nación podemos esperar que estos servicios y otros estarán a nuestra disposición como un derecho de ciudadanía en vez de como una condición de empleo en una organización progresista. Entonces esta cuestión sería más manejable: que estos servicios vengan de un gran gobierno central, con todos los peligros de la centralización, o de pequeños gobiernos locales, grupos más o menos autónomos y organizaciones, lo que en un tiempo entendíamos por comunidad. Si son una condición de empleo, en vez de ciudadanía, la lógica del beneficio máximo es probable que haga del problema de las organizaciones pequeñas e independientes contra las grandes bastante insoluble. No habrá *elección razonable*.

CONCLUSIONES

Hay varios finales que se dejan entrever, pero no tengo el espacio ni para urdirlos ni para recortarlos dentro de la argumentación. Estos incluyen: 1) comparaciones con el capitalismo y la sociedad europeos y con las economías dominantes anteriores a 1988 de la URSS y la Europa del Este

—en algunos aspectos ambos grupos constituyen sociedades «organizativas» más desarrolladas que la nuestra—; 2) contrastación de las redes densas y resistentes, tales como la que imaginamos en conexión con *Gemeinschaft* (comunidad), con las redes rígidas, fuertemente alambradas con las dedicadas funciones nodales que caracterizan los intentos deliberados de las organizaciones de infraestructura para controlar las interacciones; 3) la posibilidad que un retiro al aislado y sin propósito «refugio en un mundo sin razón», con la «caída del hombre público» que abriga solisípticas «costumbres del corazón», pueda traer explosiones y subculturas que, lejos de invertir la tendencia, desestabilicen aún más la poco manejable complejidad actual, y 4) las posibilidades de «deconstrucción» de la sociedad discurriendo gradual y pacíficamente desde las grandes organizaciones de empleados hasta pequeñas organizaciones autónomas y grupos informales. Me gustaría extenderme brevemente sobre esta última.

El cuadro 1 resume una parte del argumento y del problema. La primera columna indica la posibilidad de desintegración vertical; obviamente, la desintegración horizontal también es posible dado que las economías de escala son menos relevantes para la gran mayoría de organizaciones públicas y privadas. Una organización integrada horizontal y verticalmente po-

CUADRO 1

Actividades que podrían desarrollarse en organizaciones distintas

<i>Algunas etapas de producción</i>	<i>Funciones comerciales</i>	<i>Servicios de la empresa</i>
Extracción de materia prima	Transporte	Servicios médicos
Procesamiento de la materia prima	Servicio de comedor	Instalaciones deportivas
Producción inicial	Servicios jurídicos	Programas deportivos
Producción final	Contabilidad	Instalaciones recreativas
Montaje final	Publicidad	Planificación de vacaciones
Distribución al por mayor	Investigación y desarrollo	Guardería infantil
Distribución a minoristas	Compras	Consultoría de jubilación
	Formación	Orientación profesional
	Viajes de negocios	Servicios jurídicos
		Programas sobre abuso de drogas y alcohol
		Consultoría psicológica

dría disolverse en docenas o centenares de organizaciones más pequeñas, en función de las actividades directas de producción de la primera columna. La segunda columna enumera algunas de las actividades de soporte que las grandes empresas ofrecen internamente. Estas, y muchas otras, podrían ofrecerse a través de organizaciones autónomas que podrían ser más pequeñas si se disolviera la organización integrada, ya que las unidades que atenderían serían también pequeñas. La regulación gubernamental podría mantener fácilmente su tamaño superando la máxima necesidad para las economías de escala (no para las economías de control de mercado). La tercera columna enumera algunos de los servicios sociales que la gran organización probablemente ofrecerá y, al hacerlo, controlará, aunque sea de forma discreta. Todas éstas ofrecen oportunidades para las pequeñas organizaciones autónomas y los grupos informales. Con lo dicho, la gran organización es grande porque ha incluido docenas de actividades que otras organizaciones (o la familia, los vecinos o grupos) podrían desarrollar, en una producción directa, en servicios comerciales o en servicios sociales.

Los elementos de este modelo de «red de pequeñas firmas» son: pequeñas organizaciones que son autónomas porque tienen clientes y proveedores múltiples; un fuerte sistema regulador a nivel local y nacional para prevenir la explotación laboral; la contaminación y otras externalidades, incluyendo las que aparecerán en futuras generaciones; y asociaciones comerciales y sindicatos para controlar precios y salarios en la industria y en la región. Obviamente, esto sería difícil de establecer y levantaría controversias. Espero poder abordar y documentar el argumento de este artículo en un próximo libro.