

La organización social de la producción en la teoría y la práctica*

David Knights**

Muchos textos contemporáneos sobre análisis organizacional se acogen a la práctica común de dar por hecho la existencia de un esquema institucional en el que ocurren la producción y el consumo (Barrel y Morgan). Consecuentemente, las amplias desigualdades económicas y las condiciones sociopolíticas del ejercicio del poder en la sociedad frecuentemente quedan sin ser examinadas.¹ Los teóricos organizacionales, por tanto, rara vez pueden considerar la posibilidad de que los sistemas modernos de producción sean entendidos como escindidos “de la estructura institucional del capitalismo” (Habermas) sobre todo después del colapso del bloque comunista. Por el contrario, restringen sus estudios (aunque diferentes) a las operaciones internas de las organizaciones como si éstas existieran independientemente del complejo de las relaciones sociales en las cuales la producción, la distribución y el consumo están insertas. Esta miopía institucional quizá fuera menos problemática si no fuera porque los analistas que escriben sobre las organizaciones suscriben una concepción



IZTAPALAPA 42
julio-diciembre de 1997
pp. 49-70

* Traducción de Ramfis Ayús Reyes y Rogelio Mendoza Molina.

** Profesor en la Escuela de Administración de la Universidad de Manchester Instituto de Ciencia y Tecnología.

tecnicista de la producción. Aquí, esos problemas, que son inherentes a la administración y a las relaciones en el lugar de trabajo, se conciben no como si tuvieran sus bases en la forma en que la producción se organiza socialmente, sino al contrario, en términos de cómo ésta es controlada técnicamente (McIntire; Reed). El supuesto de que la producción puede ser reducida a un conjunto de tareas técnicas olvida las relaciones de poder que constituyen y organizan tales tareas.

Si se dan por sentadas las relaciones de poder en la organización del proceso de trabajo, no se previene a los teóricos ni a los practicantes de la administración de la intención de desarrollar el potencial del trabajo cooperativo con el propósito de incrementar la productividad. Ciertamente, la teoría y la práctica administrativa están saturadas de sistemas, métodos y técnicas para mejorar la motivación y el compromiso con las estrategias de producción. Desde el enfoque de las relaciones humanas hasta el de los sistemas sociotécnicos, el de los programas de calidad y las prácticas de trabajo flexible, una gran preocupación ha estado presente, la de asegurar el consentimiento de los trabajadores hacia los requerimientos de la producción (Knights y Willmott). Es precisamente la naturaleza manipuladora de muchas de estas prácticas la que produce, en el mejor de los casos, la organización de la obediencia del trabajo y, en el peor, el aliento del conflicto

industrial (Burawoy; Knights y Collinson; Collinson).

¿Puede argumentarse que dentro de los esquemas institucionales pre-valetientes, la obediencia es lo mejor que puede lograrse si se espera el consentimiento de los empleados o que se comprometan con los sistemas de administración que demandan más valor de la producción que lo que esperan se les regrese en retribuciones y salarios? Quizás, el crecimiento en las economías contemporáneas otorga al concepto de explotación salarial un significado menos incendiario del que alguna vez fue objeto. En consecuencia, sería factible una orientación hacia el trabajo que *trascienda* la mera obediencia o el desempeño al menor nivel posible para evitar castigos. Los bajos niveles de consenso y compromiso, que rápidamente devienen en la indiferencia del empleado, pueden generar preocupación entre algunos administradores, lo que en general tiene repercusiones muy negativas para el poder productivo de una organización (Knights y Roberts).

Una orientación de obediencia hacia el trabajo no necesariamente es benéfica para los trabajadores, aunque puede ser utilizada como un medio de protección de su dignidad contra la erosión que le causa la coerción del administrador. La distancia mental (Palm) que caracteriza la indiferencia coloca a los empleados en una impotencia que les impide cambiar las condiciones de su subordinación. En ese

sentido, se da la autoderrota como el mecanismo para defender o superar los términos y condiciones del empleo. Pero minando la calidad, si no la cantidad, de la producción, la carencia del compromiso del empleado frecuentemente conduce hacia estrategias más coercitivas de parte de la administración, que adicionalmente refuerza la indiferencia, lo que resulta en un círculo vicioso difícil de revertir. No es extraño que en estas circunstancias la administración esté siempre buscando técnicas que le aseguren un control más efectivo sobre el trabajo (Braverman; Burawoy; Clegg; Edwards; Pfeffer; Storey; Armstrong; Knights y Willmott; Zuboff; Cooper). De este modo las prácticas administrativas estimulan un mercado permanente y, con frecuencia, lucrativo para los científicos que comparten la fe en las tecnologías del control de la administración. Esta situación induce a quienes se adhieren a la sabiduría convencional del desarrollo y/o elaboración de estrategias sociotécnicas de control a considerarse como la vanguardia de la administración "científica" de la conducta humana, al mismo tiempo que participan en la resolución de los problemas prácticos de la industria.

En este artículo, la preocupación fundamental es cuestionar esa sabiduría respecto a los distintos asuntos de gobierno (Foucault), así como la macroadministración de la economía en conjunto y su significado para los empleados administrativos en organi-

zaciones particulares. Se examinarán, por ejemplo, algunos originales estudios de caso empíricos de organizaciones del trabajo particulares para cuestionar la concepción de que la producción debe organizarse mediante el control, en lugar de hacerlo a través del consentimiento. En apariencia esto puede parecer muy familiar, algo así como una crítica desde el enfoque de las nuevas relaciones humanas de los efectos deshumanizadores de usar controles administrativos más estrechos y más coercitivos. No es así, el movimiento de las relaciones humanas se autocriticó por no poner en tela de juicio la estructura fundamental de la organización social de la producción y se entrelaza con las características superficiales de la comunicación, el liderazgo y las relaciones de grupos. Aunque confía en entender las condiciones que hacen posible el consentimiento, este estudio parte de la psicología de las relaciones humanas en la que existe una tendencia a cerrar los ojos ante las relaciones y prácticas de poder/conocimiento (Foucault) dentro de la administración contemporánea y los regímenes disciplinarios que fomenta. En vez de eso, toma la desigualdad social y económica subrayando estas relaciones como uno de los muchos obstáculos que se encuentran en el camino de la generación de las condiciones para el consentimiento en el lugar de trabajo. Por otro lado, esto no entraña sumarse a una visión marxista en la que el consentimiento

aparece, simplemente, una vez que las fuerzas impersonales del capitalismo han sido destruidas o removidas. La ausencia de una conciencia revolucionaria entre la población ocupada y la desempleada y las prácticas prevalecientes y las relaciones sociales proveen pocos indicios para sugerirlo. Si ocurre una transformación radical como resultado de "fuerzas" presentes y desconocidas, puede ser que al final se logre democráticamente el consenso en las organizaciones. El control o carácter "disciplinario" de las relaciones administración-trabajador están tan inscritas en la conciencia contemporánea que la posibilidad de que el consenso participativo reemplace al elitismo democrático o de mercado parece muy remota. Al mismo tiempo, debemos evitar caer en el pesimismo que fácilmente resulta de un análisis "realista" de las organizaciones y que lleva al desgaste de la lucha para crear los cambios que pueden mejorar la calidad de la experiencia así como el resultado productivo que deriva del trabajo.

No abordamos directamente el tema del consenso, nuestra preocupación se centra más bien en un análisis de las condiciones en las cuales la posibilidad del consentimiento y el compromiso en el lugar de trabajo es excluida, mas sin embargo, está sustentado en la creencia de que la producción puede ser socialmente organizada en formas que reflejen y reproduzcan el consentimiento y el compromiso de parte de todo aquel que trabaje

en una organización. Por esta razón son severamente criticadas las teorías y prácticas que dan por hecho la necesidad de sistemas estrictos y rígidos de control administrativo.

LA ADMINISTRACIÓN MACROECONÓMICA DE LOS EMPLEADOS

Históricamente, la intervención gubernamental para regular y asegurar alguna estabilidad en el campo general de la organización y de las relaciones del empleo se ha dado por varias vías. En época reciente, en el Reino Unido, esta intervención ha adquirido un giro relativamente coercitivo que delimita el espacio en el cual los empleados pueden ampliar o defender sus intereses mediante la acción colectiva.

Los gobiernos tienden a ganar elecciones sobre la base de procurar al menos la apariencia de ser eficaces en el manejo de la economía tanto como en el avance en los niveles materiales de vida de la nación. La meta de la prosperidad se utiliza indirectamente para apoyar el orden social, precisamente porque éste da a la gente un apoyo material, en la continuidad de organizaciones e instituciones prevalecientes. Sin embargo, aunque los gobiernos pueden estar interesados en controlar a los empleados, en parte para mantener el orden y la estabilidad, otra inquietud es la de mejorar los estándares de productividad como un medio para incrementar el Producto Interno Bruto (PIB).

Hay esencialmente dos estrategias a través de las cuales es posible mejorar la productividad. Una es aumentar la producción, otra la reducción de costos. Pocos gobiernos o administraciones en el mundo occidental moderno pueden perseguir exitosamente la primera estrategia excepto indirectamente. Esto es, buscan incrementar la relación producto/costo mediante la introducción de controles administrativos, substituyendo tecnología por trabajo, asegurando las economías de escala y monopolizando mercados. En contraparte, el logro del incremento de la productividad por medio del aumento del compromiso de los trabajadores, es una excepción. Esta estrategia también ha sido rechazada por ellos, y aparece con pocas posibilidades de concreción por la existencia de obstáculos originados por la estructura asimétrica de poder y de relaciones económicas prevaleciente. Los empleados son renuentes a incrementar su compromiso con la organización cuando su participación en la organización social de la producción y la distribución de las ganancias es muy limitada. Indudablemente, en la medida en que, colectiva o individualmente, los empleados ejercen sólo un poder negativo sobre la organización social del trabajo tienden a limitar o reducir su compromiso con la producción.

Es cierto que los gobiernos socialdemócratas han coqueteado con las ideas de una avanzada participación de los empleados con el fin de incre-

mentar el compromiso del trabajador con la empresa. A fin de cuentas, no han concentrado su atención en las "raíces" de la producción cotidiana, sino que se han quedado en el nivel de las instituciones, donde la estructura asimétrica de poder puede fácilmente alojar oposición a la *pluralización de intereses* (Foucault). Al permitir a los representantes de los trabajadores alguna participación en las altas instituciones de la sociedad, los sistemas de gobierno corporativistas en los sesenta y setenta depositaron su fe en la responsabilidad de los sindicatos para asegurar el compromiso productivo de sus miembros. Aun cuando los sindicatos, particularmente en Inglaterra, con frecuencia fueron acusados de ser muy poderosos, los líderes sindicales oficiales estuvieron muy distantes del piso de la fábrica o la oficina, de tal manera que no pudieron asegurar la disciplina demandada por sus arreglos corporativos con el Estado. Entonces, eventualmente, los gobiernos se vieron forzados a caer en la estrategia alternativa de buscar reducir los costos laborales de la producción. Esto no pudo evitarse ya que, bajo la comparativamente liberal y no coercitiva sombrilla de la socialdemocracia, los trabajadores organizados en los años de la posguerra explotaron mercados de trabajo muy "apretados" para extraer el pago máximo por un esfuerzo mínimo. Esto es, en contra de los antecedentes de pleno empleo, el precio del trabajo a menudo se incre-

mentó² sin compensarse con un mejoramiento en sus actividades productivas.³

Durante este periodo, una espiral ascendente de salarios y precios resultó en una perpetua "crisis" de inflación y en una subsecuente intervención estatal que buscaba revertir la continua erosión de sus monedas. En el pasado, se pretendió lograr este objetivo controlando los costos laborales. Sin embargo, en el periodo de pleno empleo, en el cual el trabajo fue apoyado por organizaciones sindicales relativamente fuertes, produjo una contención de los costos salariales extremadamente problemática, si no es que una lucha virtualmente destinada al fracaso. A pesar de éxitos menores en el mantenimiento de la tapadera de la inflación a través de estrategias sucesivas de "parar-arrancar" y políticas de "precios e ingresos", el "caldero" mantiene su temperatura en constante ebullición, siempre listo a "evarla" hacia cualquier punto de la vulnerabilidad institucional, especialmente en cuanta ocasión fueran abandonadas las políticas de ingresos y precios.

Con el ascenso de las filosofías neoliberales de la *nueva derecha* (King, 1987) los guardianes políticos de la sociedad contemporánea asumieron, mediante una variedad de intervenciones económicas y legislativas, una postura definitiva (aunque indirecta) contra el trabajo. Continuando con las estrategias previas de contención, más que asegurar el compromiso pro-

ductivo de la fuerza laboral intransigente los regímenes monetaristas han buscado mejorar la productividad con medidas cada vez más drásticas de reducción de costos de producción. Una vez reconocida la fortaleza de los sindicatos para limitar o impedir la efectividad de las políticas de ingreso en condiciones de pleno empleo los gobiernos, de izquierda y derecha, adoptaron políticas económicas deflacionarias y monetaristas que amenazaron suficientemente la seguridad laboral, al grado que facilitaron una reducción en los costos laborales mediante las fuerzas del mercado de trabajo sin recurrir a una imposición estatal de políticas de ingreso. Esto difiere del consenso liberal que involucra recortes directos al suministro de dinero y del gasto público y que se ha convertido, por supuesto, en el "nuevo realismo" ante el cual incluso los partidos políticos de izquierda han tenido que pagar un costo considerable en credibilidad. Aun cuando esto evidentemente reduce el poder del trabajo en el mercado y limita las demandas que los sindicatos pueden asegurar a través de la negociación colectiva, no hay necesariamente un mejoramiento de las relaciones en el lugar de trabajo y de la productividad en el espacio de la producción. Las estadísticas nacionales sobre productividad parecen contradecir esta visión ya que, con frecuencia, al menos en la manufactura, se ha alcanzado ahora el mismo resultado material con una fuerza de trabajo mucho más escasa.

Pero este resultado creciente puede ser explicado por la intensificación de capital (eg. nueva tecnología) junto con la eliminación "del exceso de obreros", ahí donde se conservó el exceso de trabajo para evitar la "pérdida" de ganancias potenciales de una expansión cíclica de la economía debido a la insuficiente capacidad de producción. Sólo en el contexto de una disminución general en el pleno empleo es racional modificar el *status* del empleo en las empresas hacia un nivel total de la actividad económica. Este contexto fue creado por los gobiernos neoconservadores a fines de los setenta y el derroche del exceso de trabajo tuvo inmediatamente un efecto positivo en las estadísticas de producto *per cápita*, aunque no tuvo sustento en la productividad laboral subyacente.

La racionalidad implícita de este enfoque de la nueva derecha es la creencia en que la creación de un sistema productivo de bajo costo ubica a la economía en una situación altamente competitiva permitiéndole tomar ventaja de las oportunidades disponibles una vez que los mercados empiezan a expandirse. Sin embargo, se da poca atención al problema de cómo los mercados se expanden cuando la mayoría de las economías están persiguiendo la misma estrategia deflacionaria de reducción de costos de producción más que de incrementar su propio volumen. Entre los economistas, especialmente entre los monetaristas, hay una tendencia a tratar el ciclo económico de

manera abstracta, como si fuese independiente de las decisiones reales que los miembros de una sociedad toman en la administración de sus asuntos. Desde un punto de vista convencional, el crecimiento de los mercados depende de una expansión del consumo pero, dadas las políticas de reducción de costos y contracción en el empleo, los consumidores no tienen los medios económicos para hacer efectiva su demanda de bienes y servicios.

Debe reconocerse, no obstante, que éste no ha sido el caso a través del periodo de desarrollo de las filosofías económicas y políticas de la nueva derecha en las economías occidentales. Algunas explicaciones apuntan a que lo más importante es que el monetarismo ha sido más ideología que realidad en virtud de que el suministro de circulante, en la mayoría de las economías occidentales, de hecho se ha expandido más que contraerse durante el periodo. Si ésta ha sido la intención o la consecuencia no prometida de varias desregulaciones económicas es difícil de asegurar. Pero el gobierno federal de Estados Unidos ha sido extremadamente reacio a controlar sus déficit financieros interno y externo. En contraste, el gobierno británico ha contenido su presupuesto interno por medio de recortes al gasto público y controles en los servicios, además de lo que Lord Macmillan describió como "vender la plata familiar", la privatización de los bienes públicos —una práctica también emulada en toda

Europa—. Pero el presupuesto del gobierno británico también ha sido conseguido por la conversión de los frutos del petróleo del Mar del Norte en un boom miniconsumista, y por un considerable mejoramiento de las rentas públicas como resultado de los incrementos en la captación de impuestos al consumo.

Otros tres factores fueron responsables de la expansión económica de Inglaterra durante los ochenta. Primero, en la mayoría de los años del thatcherismo, los salarios subieron más rápido que los precios (producto del retraso que siguió a la inflación en una espiral descendente). Segundo, el crédito se propagó exponencialmente como resultado de la proliferación de instrumentos financieros (como las tarjetas de crédito, las hipotecas) y la expectativa de que los ingresos para quienes tuvieran empleo podrían continuar subiendo suficientemente para cubrir el servicio de deudas corrientes. El tercer factor, que refuerza a los dos anteriores, fue el impacto del continuo crecimiento de los bienes inmuebles de 1950 hasta 1988. De varias maneras esto también incrementó el ingreso real disponible para el consumo (por ejemplo, a través de mudanzas de casa, herencias, segundas hipotecas y rehipotecas) o la extensión del crédito al consumo y consumo de confianza, como resultado de la posesión que proporcionaba la propiedad privada. Todo esto en contra de la experiencia del petróleo del Mar del Norte que estipulaba

un tope para la balanza de pagos y el valor internacional de la libra así como a la privatización de corporaciones públicas, restringiendo los préstamos gubernamentales y los impuestos.

Más recientemente, las economías occidentales han experimentado tanto un alza derivada de los altos niveles de consumo como caídas de los costos de producción resultado de los precios de mercancías competitivas, debido a superávits y a la competencia internacional por mercados escasos. Esto también ha sido reforzado por desarrollos en nuevas tecnologías en la sustitución de capital y en una natural eficiencia productiva. En contraste con el antecedente de unas relaciones industriales comparativamente contenidas las corporaciones disfrutaron un periodo de ganancias crecientes debido a la liberalización de los mercados de trabajo y a una nueva legislación sindical restrictiva. Que se haya dado una revolución en el piso de la fábrica y la oficina en términos de actitudes y compromiso es menos claro. La popularidad de las nuevas estrategias administrativas tales como la administración de recursos humanos (HRM por sus siglas en inglés), la calidad total (TQC) y la reingeniería de procesos de negocios (BPR) sugieren que mediante estas intervenciones gubernamentales sólo se ha alcanzado la obligación del empleado y no el consentimiento o el compromiso. La estrategia de reducción de costos es claramente exitosa en el incremento de la pro-

ductividad en niveles estáticos o de rendimiento productivo decreciente. Pero es más cuestionable que esa productividad pueda ser sostenida en altos niveles del rendimiento productivo. La corta duración del *boom* y el rápido retorno a la recesión mundial previnieron a esta visión de ser puesta a prueba. No obstante, el ambiente de coerción y de inseguridad laboral creada por la estrategia de reducción de costos no ha sido fácilmente olvidado. Y, aun si es así, las condiciones del empleo no han cambiado de tal forma que muevan a los empleados a estar más comprometidos con la producción en la medida en que pueden extraer recompensas económicas de ella. Si eso sirve a sus intereses instrumentales ellos pueden, por supuesto, aparentar comprometerse con la producción. Pero el rendimiento de la productividad, en contraste con una mera reducción de los costos laborales, demanda algún compromiso con la esencia de la actividad de trabajo y, en ausencia de un mayor compromiso en la organización social de la producción, ésta no es una expectativa realista. En suma, dada la actual estructura de las relaciones de producción, no es probable que el temor y la coerción disminuyan la preocupación "económicamente instrumental" (Goldthorpe *et al*) de los empleados que buscan maximizar sus ingresos o salarios a cambio de la minimización de su esfuerzo (Knights y Collinson).

UN PANORAMA DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DE LA PRODUCCIÓN EN LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA

Los gobiernos de la posguerra se han preocupado por las diversos amenazas al crecimiento económico provenientes de la polarización del conflicto reflejado en o engendrado por negociaciones colectivas de salarios. Se puede argumentar que esta polarización del conflicto y la preocupación instrumental por el pago es resultado de la poca atención en involucrar a los empleados en la organización de la producción más allá de un nivel que puede colocarlos sólo instrumentalmente relacionados con ella. Al mismo tiempo, las tradiciones liberal-humanísticas de la autonomía e independencia individual no son consistentes con la experiencia de la subordinación en el nivel del piso de la fábrica y la oficina, dejando pocas opciones a los empleados, pero para distanciarlos de su trabajo (Goffman), pretendiendo que la erosión de su dignidad y autonomía no está ocurriendo (Palm; Sennet y Cobb). Esto, por supuesto, alimenta la preocupación instrumental por el pago cuando el ingreso apoya la esfera "autónoma" del consumo, donde la dignidad puede parecer restaurada. Mientras las organizaciones de trabajadores pueden ser fácilmente defendidas por una fuerza de trabajo que no es ni por mucho presentada en un sentido consciente y comprometido, las tensiones y la conducta instrumental tienden a

minar el poder productivo del trabajo al momento de la producción (Knights y Roberts).

Nuestra perspectiva examina la teoría y la práctica de la administración y la organización en el entendido de que son estrategias alternativas al monetarismo y a las restricciones legislativas a los sindicatos por parte del gobierno, por un lado y, por el otro, a las sofisticadas técnicas administrativas de motivación, modificación cultural y cambio organizacional (por ejemplo estrategias de negocios, administración de recursos humanos, administración de la calidad total). Más que contribuir a la literatura que niega la existencia del conflicto y la resistencia para imponer una falsa apariencia de consenso en los fenómenos bajo investigación, el objetivo de este trabajo es profundizar en el núcleo de las difíciles relaciones laborales con el propósito de sugerir cómo su solución puede residir en la simple reconstrucción de la organización social del trabajo. Por último, se puede ver precisamente cómo los psicólogos organizacionales y los agentes del cambio administrativo están enganchados en los hechos, pero las diferencias de sus enfoques son amplias. Nuestra preocupación es contrastar el enfoque de estos estudios con los métodos macroeconómicos de la economía moderna examinados antes. La visión adoptada aquí es que esos métodos contribuyen a reforzar el desarrollo y/o reproducción de las polaridades gerencia-

empleados dentro de distintas clases de empleo en la economía.

Esto requiere alguna elaboración. Los gobiernos perciben el problema de las relaciones laborales en términos de su manifestación sintomática en los trastornos al nivel del piso de la fábrica o la oficina, referidas a la continua demanda de aumento de salarios. En este sentido, se intentan soluciones que operan sobre el principio de reprimir la demanda por altos salarios y limitar legalmente las oportunidades disponibles para los trabajadores con las que ellos pueden expresar legítimamente sus quejas y hacer efectivas sus demandas. Los éxitos políticos reflejan lo anterior; al final, la legislación frena las acciones de los sindicatos. Las políticas monetaristas combinan con disimulo un elemento de ambas, aunque en tiempos recientes han sido reforzadas por restricciones informales en los ingresos del sector público y, a través de legislación directa, por restricciones formales a los paros, las huelgas por solidaridad, el cierre de fábricas, etcétera.

Lo que es común a todas estas estrategias es su intento de contener las demandas de los empleados. Pero éstas de ninguna manera disminuyen, están latentes esperando el primer signo de calentamiento de la economía para ser expresadas una vez más. Por tanto, las demandas están listas para ser liberadas con la misma presión que antes las limitó. En la medida en que las políticas de contención fallan

La organización social de la producción en la teoría y la práctica

en la transformación tanto de la organización social de la producción como de las orientaciones de los empleados hacia el trabajo, sus efectos limitantes solamente acumulan problemas para el futuro. Excepto en aquellos casos donde se opera en contra de los antecedentes del consenso dominante, se estimula un control coercitivo o se refuerza una *contra coerción* defensiva o agresiva (ver esquema 1). Ahora seguiremos directamente cada segmento del modelo de abajo.

UN MODELO DE COERCIÓN, CONSENSO Y RESISTENCIA

En la burocracia estatal cuyas instituciones son percibidas para la defensa de la nación en contra de la amenaza de un "real" o potencial agresor externo puede prevalecer el consenso. Cuando existe consenso respecto a las metas de, por ejemplo, el servicio armado, el Estado Mayor o los emplea-

dos generalmente están preparados para aceptar y acatar un rígido control y una estricta y coercitiva disciplina. En efecto, las reglas, regulaciones y controles rígidos son dadas por hecho y realmente atraen reclutas que prefieren la certeza de un régimen restrictivo. En contraste, ante la ausencia de reglas estrictas y regulaciones puede resultar un alto grado de consenso en el que los empleados se comprometan firmemente con las actividades de la organización. Aun sin que exista coerción gerencial, los empleados pueden resistir activamente la insatisfacción general por la desigualdad económica. Aquí, como en el estudio clásico de Gouldner de un sistema indulgente de administración, los empleados podrían simplemente seguir sus propios intereses ignorando las consecuencias de su actuación para la organización.

De manera alternativa podrían resistir pasivamente a las condiciones de desigualdad mediante la no-

ESQUEMA 1
Modelo de conducta del empleado

Presencia (+)	No-resistencia	Resistencia pasiva	Resistencia activa
	Conformidad	Indiferencia	Contra coerción
Coerción administrativa	Competencia	Obediencia	Negociación colectiva
Ausencia (-)	Compromiso	Cooperación	Autointerés indulgente

Presencia (+)

Consenso de los
empleados para la
producción

Ausencia (-)

cooperación en un nivel que evita cualquier compromiso. Cuando lo que existe es una ausencia de consenso, como es comúnmente el caso del sector corporativo, el control coercitivo tendrá diferentes repercusiones. En circunstancias de empleo total o donde el mercado de trabajo concede ventajas particulares a los empleados, el control coercitivo se encuentra con una agresiva resistencia que conduce al conflicto con los empleados y a la contrac coerción. Por otro lado donde no se da este tipo de resistencia o donde es inadecuada, el control tiende a generar autointereses individuales defensivos. Aquí los empleados pueden acceder a las demandas de los empleadores y protegerse a sí mismos de la indignidad de la subordinación por medio

de la resistencia pasiva —volviéndose distantes o *indiferentes* al trabajo y la organización del empleo—. Mientras la resistencia de los empleados toma la forma de contrac coerción o de indiferencia se refuerzan las estrategias de control coercitivo, simplemente porque parece que éste es el único camino para contener o manejar el conflicto o la indiferencia. En este sentido, lo que está dentro del modelo es interactivo o de efectos mutuamente interdependientes con lo que está fuera del modelo (por ejemplo las dimensiones de la coerción y el consenso). Mientras el compromiso del empleado tiende a dismantelar los controles coercitivos, al no haber una franca rebelión o revolución, la resistencia contrac coercitiva refuerza una espiral descendente de control y conflicto.

Verificación de equipo de productos terminados



Esta espiral de control y resistencia se reproduce a pesar de las mediaciones institucionales que existen en las formas de incorporación de los sindicatos. Tanto a escala nacional como en el nivel de las organizaciones, la incorporación de los sindicatos dentro de los procesos mediante los cuales los empleados son administrados por el gobierno y los patrones, puede ser visto como la solución ideal para romper el círculo vicioso de control y resistencia. Seguramente, se podría argumentar, que el control no encarnará oposición cuando es ejercido por un representante de los propios trabajadores. En sentido amplio, esto es verdad pero sólo en la medida en que los sindicatos contribuyan constantemente a que los empleados reciban incrementos en sus retribuciones, mismas que sean percibidas como una adecuada compensación por su obediencia. En concordancia con las demandas económicamente instrumentales de los empleados, los sindicatos refuerzan el desinterés o la indiferencia a cualquier otra cosa que no sea el paquete de pagos que el trabajo les ofrece. Así, los sindicatos se encuentran a sí mismos en un doble nudo en el que dependen de su legitimidad para satisfacer las demandas instrumentales de sus empleados, lo que a su vez refuerza la indiferencia de los trabajadores hacia todos los aspectos no pecuniarios del trabajo.

Esto genera sindicatos impotentes para transformar la obediencia de los empleados —donde hay una restric-

ción al esfuerzo del trabajo y al desempeño con el mínimo necesario para evitar provocar sanciones negativas—, hacia un compromiso cooperativo que podría alentar resultados productivos. Sin embargo, el control sindical es puramente formal en tanto el poder de negociación sólo puede ser incrementado por el ofrecimiento a la administración de mejoras sustantivas en la productividad del trabajo. De este modo, los intentos de los sindicatos por controlar a sus miembros se encuentran virtualmente con la misma clase de resistencia que los empleados oponen a la administración. En consecuencia, los representantes sindicales encuentran comparativamente menos tensión en su relación con la administración que con sus agremiados y así quedan totalmente vulnerables a los elementos simbólicos de un estilo de vida gerencial (Nichols y Beynon, 1977; Knights y Willmott). Es evidente que la identificación con la gerencia favorece la distancia de los representantes sindicales respecto de sus bases y que así se institucionaliza el círculo vicioso de control y contracontrol (ver esquema 1.1).

En resumen, el círculo vicioso del control es tanto una condición como una consecuencia de la relación instrumental económica hacia el trabajo, que refleja y refuerza una indiferencia relativa entre los trabajadores para que ésta continúe. Tal situación hace difícil la vida de los representantes sindicales quienes se encuentran for-

zados a colaborar con la administración en el control de la fuerza de trabajo para asegurar negociaciones de salarios aceptables para sus miembros. Durante un tiempo dichas negociaciones mantienen una precaria estabilidad entre el taller o la oficina y el sindicato, en virtud de que la colaboración con la gerencia favorece la distancia de uno y otro. Los trabajadores dirigen la presión constantemente hacia la negociación del pago y con ello favorecen el involucramiento del sindicato en el control del trabajo. Una vez integrado este escenario, el círculo vicioso es extremadamente difícil de revertirse. Aun muchos teóricos de la administración ignoran este problema y frecuentemente sus recomendaciones prácticas reproducen las mismas contradicciones.

EL DECESO DEL SINDICATO

Se podría argumentar, sin embargo, que los gobiernos de la nueva derecha enfrentan los problemas y contradicciones del poder sindical erradicando directamente sus efectos devastadores sobre los resultados productivos de las organizaciones. Los gobiernos podrían así mantener el orden social por un tiempo y aumentar su apoyo popular entre el electorado, porque se reconoce que pese a la capacidad de los sindicatos de interrumpir la producción, no son tan populares entre sus miembros, y dejan tranquilo al público en general. En este sentido, el gobierno de Thatcher se confió a dos ataques radicales del monetarismo macroeconómico que removieron los amortiguadores del pleno, o casi pleno, empleo

ESQUEMA 1.1
Círculo vicioso del control sobre el trabajo

Empleados	Representantes sindicales	Gerencia
Obediencia	R E F O Legitimidad ante la administración, asegurada por la colaboración directa en el control de los trabajadores	Control
Económicamente instrumental	R Z A M Legitimidad ante los trabajadores, asegurada por los logros salariales de las negociaciones	Negociación colectiva
Indiferencia	I E N T O Como la legitimidad ante los trabajadores es precaria, los líderes encuentran en el mimetismo administrativo de sus identidades una acción plausible y atractiva	Manipulación simbólica de trabajadores y representantes directamente repartiendo gratificaciones (p.e. gastos de representación, comidas, bebidas, etcétera).

que simultáneamente se combinaron con una legislación para frenar la facilidad y efectividad de la actividad huelguística. Este abandono del consenso liberal de la posguerra del pleno empleo y la introducción de una legislación antisindical constituye un golpe que socava el poder de los trabajadores para resistir el control gerencial y para extraer los "irrazonables" e inflacionarios pagos que reclaman de sus patrones.

No cabe duda de que la intervención de los neoconservadores ha modificado las relaciones de trabajo. Los empleados difícilmente están lo suficientemente seguros en sus empleos para sumarse a una resistencia activa, como la ilustrada a la derecha del esquema 1 con cualquier grado de intensidad. Además, la aprobación del voto secreto, la proscripción de las huelgas y las restricciones legislativas a los sindicatos han reducido la efectividad de la resistencia colectiva que requiere la movilización de los trabajadores para apoyar la acción directa. No obstante queda la pregunta de si la muerte del sindicato y la militancia dentro de las relaciones industriales han transformado la relación entre los trabajadores y la gerencia más allá de la conformidad (ver esquema 1). Esta situación podría combinarse con elementos de competencia individualista por retribuciones materiales (incremento en los salarios) y simbólicas (reconocimiento y *status*), cuya asignación es prerrogativa de las gerencias. Aun así, hay

muy poca evidencia de que los trabajadores estén totalmente comprometidos con las tareas de sus puestos de trabajo y las metas explícitas de la organización, independientemente de su preocupación por continuar empleado y/o asegurar privilegios logrados competitivamente.

La muerte del sindicato y las formas de resistencia abierta como las huelgas, el poco interés hacia el trabajo y la no-cooperación es un hueco en el mercado de la pedagogía administrativa y la consultoría. Los expertos en relaciones industriales han sido desbancados por la proliferación de prescripciones administrativas y panaceas cuyos vendedores han realmente asumido el *status* de gurús mientras los patrones están más desesperados por un mecanismo alternativo de inspiración para que sus empleados trabajen efectivamente. De esto resulta un dramático incremento de las prescripciones gerenciales e innovaciones, donde todos reclaman haber encontrado la última solución al problema de la motivación de los empleados y asegurar su total compromiso con las estrategias y metas corporativas.

Los administradores no sólo han perdido un pretexto para explicar sus pobres logros cuando la militancia ha declinado en el taller y la oficina, sino que tampoco podrán eludir su responsabilidad para manejar a los empleados en la negociación colectiva y los efectos disciplinarios de las recompensas pecuniarias. No es sorprendente

entonces, que la administración de la calidad, la reingeniería de procesos, y otras estrategias de cambio cultural sean promovidas por los ejércitos de consultores y escritores que están seguros de una favorable recepción por parte de una administración corporativa sin certezas acerca tanto de los fines como de los medios para administrar una diversidad creciente de tipos de empleados. Además de todos estos cambios, se agregan las inseguridades derivadas de los excesos de la producción masiva, que se han extendido dentro de los niveles de la administración, con ello las corporaciones han elegido racionalizar su operación y reestructurarse, con el propósito de abatir costos e incrementar las ganancias. Algunas de las nuevas innovaciones gerenciales han reforzado esas racionalizaciones. Así, por ejemplo, la administración de la calidad alienta el tortuguismo ahí donde han sido removidas diversas posiciones administrativas como resultado de la reducción de niveles jerárquicos, y la reingeniería de procesos en los negocios y el uso intensivo de las tecnologías de la información ha dado como resultado la reducción del tamaño de las compañías con las consecuentes redundancias en toda la jerarquía.

Una condición, y al menos una consecuencia extendida de tales racionalizaciones internas dentro de esas organizaciones, ha sido la radical reestructuración de los ambientes económicos a través de la desregulación.

Esto estimula la competencia intensiva en industrias, sectores y compañías que no logran ampararse detrás de un mercado protegido. En sí mismo, esto ha generado incertidumbre, especialmente para quienes se encontraban comfortable y complacidamente con el resultado de una experiencia de estabilidad relativa, aun con firme crecimiento, de los mercados. La combinación de esta reestructuración interna y externa de las relaciones laborales y actividades amenaza la seguridad de los empleos y los puestos de trabajo, deja a los empleados, incluidos los administradores, ansiosos e inseguros respecto a su futuro. En algunos casos esto puede ser estimulante para la creatividad y la innovación, pero a menudo resulta en una conducta "segura" y defensiva. Es también improbable que la inseguridad en el trabajo y el empleo genere la clase de compromiso hacia el trabajo y la organización que los ejecutivos de las corporaciones, y esos vendedores de panaceas administrativas, anticipan o esperan. No importa cuanto racionalicen en términos de las fuerzas del mercado, sino entender que muchos de los cambios deben ser vistos como formas coercitivas de administración. Exploremos algunas teorías sobre el gobierno con el propósito de colocarlo dentro del contexto teórico de la macroadministración del empleo y las organizaciones.

Hasta aquí la discusión se ha conducido sin hacer ninguna referencia o

siquiera una provechosa mención a las concepciones particulares de Estado, más allá de su papel en la administración de los aspectos amplios de las relaciones de empleo. Esto fue intencional no sólo para evitar las minucias de los debates académicos esotéricos sino también porque la literatura existente sobre el Estado tiende siempre a ser muy determinista o muy voluntarista. No obstante, persiste un problema y es la búsqueda de una forma de construir un puente al vacío intelectual que ligue esas dos perspectivas extremas, por ello, expondré una breve digresión de las teorías sobre el Estado antes de dar por terminado el presente trabajo.

TEORÍAS DEL ESTADO

Dos tradiciones teóricas han dominado recientemente la visión sobre el Estado. Una es el enfoque determinista de orientación marxista radical, la otra es la perspectiva voluntarista emanada de la teoría liberal contemporánea. Ambas aportan certezas profundas, pero se derrumban tan pronto intentan proveer una concepción acorde con lo que consideramos como una adecuada comprensión del individuo en sociedad. Así, por ejemplo, Althusser y Poulantzas (1973) nada más actualizan la concepción marxista del Estado como un arma política de la clase dominante capitalista. Argumentan que el Estado tiene una función represiva

y una ideológica para reproducir las condiciones de la producción capitalista y proporcionar "cohesión entre los niveles de una formación social". En contraste, la teoría liberal pluralista trata al Estado como una institución neutral y relativamente autónoma que arbitra entre las numerosas demandas en competencia de los grupos e intereses sectoriales de la sociedad civil. Uniendo esta concepción con la teoría de la democracia, Schumpeter demuestra que los miembros del Estado, en la forma de un gobierno democrático, son el resultado de la lucha competitiva entre las élites o los partidos por el voto popular. Estas élites no son miembros de la clase capitalista dominante, toda vez que los políticos pertenecen a grupos fuertemente ligados, pero tampoco actúan como agentes para esa clase en la medida en que hay una pluralidad de intereses cuyas presiones y demandas tienen que ser comprometidas o reconciliadas.

Al confrontar la teoría pluralista con sus propios términos, Milliband es capaz de cambiar sus argumentos propiciando un viraje que le permita sostener una interpretación marxista del Estado. Desafiando la visión neutralista, argumenta que los miembros de la clase capitalista dominante regularmente están representados en el gobierno, pero, de manera más importante, ellos tienen intereses, valores e ideas idénticos porque tienen antecedentes sociales o educativos comunes o, lazos familiares o interpersonales.

Poulantzas critica la psicología social en Millibán por el peligro que tiene de conducir a una percepción del Estado como virtualmente sinónimo de la clase dominante y por lo tanto comprensiblemente manipulador de los propios intereses. En contraste, argumenta que el Estado es "relativamente autónomo de las diversas fracciones de clase, precisamente en función de ser capaz de organizar la hegemonía de la totalidad de estas clases". En este debate, Poulantzas rechaza la psicología social de la teoría pluralista y el intento de inversión de Milliband sólo para reemplazarlo con argumentos teleológicos relativos a la función del Estado para preservar la hegemonía de clase como una totalidad. Como Giddens (1979) ha sostenido, tal funcionalismo, en donde el Estado no es definido en términos de sus actividades o en la manera como trabaja sino en términos de su contribución a las "necesidades" del sistema capitalista como un todo, es tan inaceptable en el marxismo como en la teoría liberal-conservadora. Con la adopción de una perspectiva determinista de la organización humana, el marxismo-funcionalismo percibe la reproducción de la sociedad como si ocurriera "a espaldas" de los agentes cuyas conductas constituyen esta sociedad.

¿Permite esto que la teoría liberal pluralista proporcione la interpretación del Estado más adecuada? Ciertamente es menos cruda en sus concepciones que la teoría estructural

radical que colapsó los intereses, valores e ideologías de los miembros de la clase dominante capitalista dentro de una totalidad representada por el Estado. También, en la medida en que la teoría liberal identifica a los miembros del Estado como resultado de una lucha competitiva por el apoyo electoral, no recurre a los argumentos teológicos que se adoptan en la visión marxista-funcionalista. Por tanto, la teoría liberal se suma a una concepción totalmente voluntarista de la operación del Estado, enfatiza su papel de árbitro, neutral o no, entre la pluralidad de intereses de la amplia sociedad. Tal interpretación niega los efectos de lo social y lo institucional involucrados con el mercado, las relaciones de propiedad y la desigualdad social. Pero, a través de los mecanismos del mercado, las decisiones que parecen tomar en cuenta las numerosas diferencias de la pluralidad de intereses en la sociedad tienen la involuntaria consecuencia de beneficiar desproporcionadamente a aquellos quienes controlan el capital.

Más importante, debemos recordar que incluso en las actividades más simples hay siempre una discontinuidad entre las intenciones y los logros de los actores (Weber; Foucault, 1982). La complejidad y naturaleza socialmente agregada de las actividades del Estado dejando cualquier atribución de intención de sus funcionarios no es realista. Ahora bien, esto no significa negar el impacto disciplinario total de las inter-

venciones del gobierno en la vida social (Foucault). Pero tal disciplina aparece más como resultado de un poder positivo y productivo, que creado y sostenido por el buen juicio subjetivo de los individuos como resultado de una fuerza limitante y negativa dirigida a su control o represión. Esto nos lleva directamente a una visión del Estado muy diferente, la cual es mejor representada por la noción de "gobernabilidad".

GOBERNABILIDAD

Mientras que los politólogos y los marxistas se han preocupado por el desarrollo de una teoría del Estado, Foucault y algunos de sus compatriotas (Donzelot; Defert *et al.*; Atjony *et al.*; Ewald) reflexionan sobre el trazado de la genealogía y exploración de los problemas y soluciones del "arte de gobernar" (Foucault). Desde el siglo XVI, el problema central ha sido "cómo introducir la economía —es decir, 'la correcta forma de administrar a los individuos, los bienes y la riqueza...'— (y) esta meticulosa atención del padre hacia su familia dentro de la administración del Estado" (Foucault). En oposición a una concepción de soberanía, donde el único objetivo del gobierno es la obediencia a la ley del soberano, el gobierno moderno está preocupado por disponer de elementos que no son estrictamente para el bien común, pero que son una forma "con-

veniente" para cada una de las situaciones que van a ser gobernadas". Lo que empieza a tener total importancia en este proceso de gobernabilidad es la seguridad política, social y económica de la población distinta de las familias. Fue a través del conocimiento del desarrollo de la población, como resultado de la estadística social, que el arte de gobernar fue capaz de extender la concepción de la economía más allá del modelo de la familia para incorporar a la sociedad entera. Mientras la familia es un importante instrumento de gobierno, la población es el destino principal. No deberíamos pensar, por tanto, que el gobierno de poblaciones ha desplazado totalmente los primeros ejercicios de soberanía y poder disciplinario. Los tres coexisten, pero el gobierno de poblaciones, con la economía política como principal instrumento de conocimiento y el aparato de seguridad su más esencial técnica, tiene preeminencia (Donzelot 1993; Knights y Vurdubakis).

Lo que es necesario evitar en todo análisis del Estado es, por un lado, la especulación cruda y la explicación teleológica (por ejemplo el Estado existe para...) o, en el otro, un replegarse dentro de una aceptación apologista de actividades. No hay duda de que, al mismo tiempo, los gobiernos representan los valores de las clases poseedoras pero, dentro de los países democráticos, existen partidos políticos cuyos propósitos son probar y avanzar en el mejoramiento de las condiciones so-

ciales y económicas del trabajo. A fin de cuentas es una tarea más difícil que todas las anteriores relativas a la penetración y el carácter universal de las instituciones capitalistas en cualquier Estado-nación particular y en la economía global general. Pero ésta no es la única barrera para vencer la explotación del trabajo por el capital, con su permanente círculo de servidores públicos y burócratas, los agentes del Estado han concedido un gran interés al mantenimiento de los propios privilegios. Con esta indiferencia hacia cual gobierno está en el poder, la burocracia estatal tiene un interés indirecto en la expansión de la economía, toda vez que su propia perpetuación depende del incremento constante de la demanda de los recursos de esta esfera. Las raíces económicas del Estado se ligán todavía principalmente con la "forma" democrática, ya que en la medida en que los gobernantes deben competir por el voto popular aplican políticas de crecimiento y desarrollo. Tal política no es sorprendente en la medida en que el éxito económico gana elecciones, pero, que los administradores del Estado y los políticos persigan sus propios intereses materiales y simbólicos,⁴ si es una consecuencia no intencional. Esto no indica que la burocracia estatal sea neutral y beneficie a todos por igual. Como Weber aclara, la racionalidad formal contraría a la racionalidad sustantiva puede ser neutral en su contenido, pero no en su impacto social,

beneficia desproporcionadamente a quienes ya son privilegiados con riqueza y *status* (Brubaker).

Aquí puede encontrarse un paralelismo entre los agentes de la seguridad del Estado y su legitimidad con el electorado a través de los fines materiales y los líderes sindicales quienes aparecen encerrados en un círculo vicioso de satisfacción de las, continuamente crecientes, expectativas de sus miembros en cuanto al pago. Justamente porque el sindicato se encuentra a sí mismo en la inviable posición de tener que controlar el trabajo para lograr satisfacer sus expectativas materiales también el Estado produce una proliferación de controles económicos y sociales como medio para mejorar la prosperidad material de la sociedad como un todo. En ambos casos, la distancia y relativa indiferencia por parte de los miembros o del electorado son regularmente el resultado final. La responsabilidad de que esto continúe es dejada totalmente a quienes tienen el control y el único asunto que eleva un coro de intereses del lado de los controlados es lo que los beneficia a ellos económicamente. La paradoja de este círculo vicioso es que a largo plazo, la responsabilidad de lo económico, como cualquier clase de "buen juicio", descansa en la gente y sus relaciones sociales y productivas. Pero, en la medida en que se eligen élites, sean dirigentes del sindicato o funcionarios de Estado, asumen una prerrogativa sobre el poder y la res-

ponsabilidad, entonces tanto la prosperidad económica como la social están destinadas a sufrir.

NOTAS

- ¹ Existe claramente un grupo de excepciones (por ejemplo Clegg y Dunkerly; Clegg; Watson; Barrel y Morgan; Reed; Morgan) pero estos estudios más críticos tienen que volverse parte de la teoría de la organización establecida.
- ² Que el trabajo como una totalidad actualmente aumente su presencia relativa en el producto interno bruto comparado con las ganancias que toman los capitalistas es un hecho altamente conflictivo (ver Blackburn; Hyman). Pero, es precisamente en estos periodos de prosperidad económica cuando el pleno empleo da al trabajo ventajas en la negociación con los patrones ya que el mercado puede también continuar elevando precios. Estas son situaciones donde efectivamente los salarios y los precios se persiguen uno al otro en una espiral que constituye la inflación que, al final, conduce a una disrupción del ciclo de prosperidad. Pero todo resulta en una hiperinflación, donde la perspectiva de la devaluación de los valores monetarios a futuro socava las decisiones de inversión, o la intervención del gobierno en la cual el "calentamiento de la economía" es sofocado mediante políticas de contracción que tienen consecuencias deflacionarias.
- ³ Aunque las estadísticas nacionales pueden dar la impresión de que la productividad del trabajo mejoró en Gran Bretaña durante la revolución de Thatcher, la intensificación del capital y el derroche de exceso de trabajo son factores que dan mejor cuenta de los cambios que el incremento de la motivación. Por lo tanto, los economistas del trabajo me informan que es im-

posible abatir las estadísticas tan sólo con el esfuerzo del trabajo que influye en la productividad.

- ⁴ Esto no significa negar que la mayoría del instrumentalismo económico del electorado es en parte, al menos, un producto de las influencias capitalistas. Claramente, el dominio de los valores materialistas es al mismo tiempo una condición y una consecuencia de la realización del excedente destinado al consumo y al intercambio. Pero el consumismo y el éxito materialista no son parte de un plan capitalista para tener a las masas en sujeción. Con mucho es una consecuencia, parcialmente intencional y parcialmente no, de la normal persecución de ganancias capitalistas.

REFERENCIAS

- Bodie, B., y Birnbaum, P.
1983 *The Sociology of The State*. University Chicago Press, Trans-by A. Goldhammer.
- Donzelot, J.
1993 "The promotion of the social" en Gane, M. y T. Johnson (eds.), *Foucault's New Domains*, Routledge, Londres.
- Foucault, M.
1982 "The subject and power" en Dreyfus, H., y Rabinow, P., *Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics*, Roulledge, Londres.
- Hilton, R. (ed.)
1976 *The transition from feudalism to capitalism*, New Left Book, Londres.
- Kets de Vries
1980 M.F.R. *Organizational Paradoxes, Clinical Approaches to management*, Tavistack.
- King, D.
1987 *The new Right: Politics, Markets, and Citizenship*, MacMillan, Londres.

David Knights

Meyer, J.W. y Scott, W.R.

1992 *Organizational environments, ritual & nationality*, Sage, Londres.

Nichols, T y Benyon, H.

1977 *Living with capitalism*, Routledge y Kegan Paul, Londres.

Ree, R. y Lawrence, P.

1985 *Organizational Behaviour: Politics at Work*, Hutchinson, Management Studies, Londres.

Sisson, K.

1993 "In search of HRM", en *British Journal of Industrial Relations*, 31/2, pp. 201-211, junio.