

CHARLES TILLY

La desigualdad persistente

MANANTIAL  
Buenos Aires

## Cómo funcionan las categorías

Mary Romero explica cómo se embarcó en una investigación sobre las trabajadoras domésticas chicanas:

Antes de empezar a enseñar en una universidad de Texas, viví en casa de un colega que empleaba a una trabajadora doméstica con cama adentro. Has-tadas que vivían en la casa y ayudaban en las tareas domésticas. Tampoco había tenido acceso al espacio social o "privado" de un patrón. Me impresio-naba la forma en que mi colega y su familia trataban a la criada de dieciséis años, a quien llamareé Juanita. Contratada poco tiempo antes, ésta todavía es-taba adaptándose a su nuevo medio ambiente; el constante galanteo de mí co-lega reforzaba su timidez. Observé muchos encuentros que servían para re-cordarle su papel subalterno. Por ejemplo, un atardecer entré en la cocina y ví que los pequeños hijos del patrón señalaban unos platos sucios que había sobre la mesa y en la piletta mientras aullaban: "¡Lávalos! ¡Límpialos!". Juanita estaba helada; se sentía enojada y humillada. Consciente de los riesgos que entrañaría reprender a los niños, decidí en cambio sugerir que ambas la-varíamos y secaríamos los platos, mientras ellos levantaban la mesa. Cuando mi anfitrión volvió tras su reunión y nos encontró terminando la limpieza, su expresión me reveló lo chocante que le parecía ver a su huésped y futura co-lega lavando los platos con la criada. Su notorio desconcierto confirmó mi sospecha de que yo había violado las expectativas normativas de un compor-tamiento basado en la clase dentro de la casa. (Romero, 1996, p. 2.)

La desigualdad categorial penetra directamente en los hogares de cla-se media y a menudo hace corresponder las diferencias categoriales ex-

temas con las internas. Las categorías *internas* pertenecen a una estructura interiormente visible de una organización en particular: personal versus plana mayor, reclutas versus oficiales, cuerpo docente versus estudiantes, directivos versus trabajadores, etcétera. En estos casos, los participantes organizacionales inventan nombres para los límites y los conjuntos de actores que distinguen; imponen rituales que reconocen las redes, los límites y las relaciones pertinentes, y los representan mediante dispositivos simbólicamente explícitos como uniformes, distintivos y estatutos organizativos. Las categorías internas incluyen los que limitan la organización misma y separan a los miembros de los no miembros.

Las categorías *externas*, en contraposición, no se originan en una organización dada, sino que a menudo establecen diferencias sistemáticas en las actividades, las retribuciones, el poder y las perspectivas dentro de ella; provienen de afuera. Las distinciones de género representan ejemplos obvios: las diferencias ritualizadas entre los lugares masculinos y femeninos en las organizaciones religiosas, las clases de gimnasia de las chicas versus las de los varones, las distinciones en el servicio militar entre mujeres y hombres, la tipificación sexual de las ocupaciones.

Por lo común, los dueños de casa reclutan ayuda doméstica armonizando la categoría interna subordinada del criado con las categorías exteriores de raza, etnia, género y/o clase que están sumamente arraigadas en la población circundante. En Estados Unidos, en los años treinta, el hecho de que los empleados domésticos fueran mexicanos, indios, escandinavos, irlandeses o (especialmente) negros variaba drásticamente según la región, pero ya por entonces se trataba sobre todo de mujeres y siempre integrantes de categorías localmente desfavorecidas (Palmer, 1989, p. 67; recuerdo sobresaltado la vergüenza que, adolescente inseguro, sentía por el hecho de que mi abuela alemana se mantuviera a sí misma y a su esposo discapacitado, mi abuelo, limpiando las casas de otras personas). En el encuentro sobre el que informa Mary Romero, sus anfitriones habían hecho corresponder las categorías externas chicana y adolescente con la categoría interna criada. Habían tomado de vecinos y de colegas esa manera de hacerlo, que reforzaba la línea divisoria entre los miembros plenos y contingentes de la casa.

Mecanismos similares actúan en el mundo de las empresas capitalistas. Cuando Trond Petersen y Laurie Morgan informan que "la segregación por ocupación-ingreso establecido correspondiente [*occupation-establishment segregation*] explica mejor que cualquier otro conjunto de variables estudiado en la literatura sobre el tema las diferencias salariales entre hombres y mujeres" (Petersen y Morgan, 1995, p. 344), hacen más preciso un descubrimiento que los sociólogos sacaron a la luz en versio-

nes más toscas durante dos décadas. Invertido, el descubrimiento dice que la tipificación sexual se extiende masivamente no sólo a ocupaciones generales sino a tareas especializadas dentro de las empresas (para ocupaciones, véase Cotter *et al.*, 1995). La tipificación sexual caracteriza las tareas no sólo en los grandes países capitalistas sino también en socialdemocracias como Suecia y regímenes socialistas como la ex Unión Soviética (Le Grand, 1991; Lapidus, 1992; Christenson, 1995). La persistencia del fenómeno permite que Robert Gray, al hablar de las fábricas británicas entre 1845 y 1855, mencione el "monopolio masculino de puestos como los de mecánicos y supervisores de hilanderías (y también del empleo juvenil que desembocaba en ellos)" (Gray, 1993, p. 71). En religión, el parentesco y la localidad actuaron con la misma penetración y consecuencias, a veces varias de ellas simultáneamente.

La armonización de las categorías internas y externas fortalece la desigualdad dentro de la organización que la efectúa. La creación de un límite interior bien marcado facilita en sí misma la explotación y el acaparramiento de oportunidades al proporcionar explicaciones, justificaciones y normas prácticas para la distribución desigual de retribuciones. Pero exterior como el de blanco/negro o ciudadano/extranjero implica importar nociones, prácticas y relaciones ya establecidas que reducen los costos de mantener ese límite. Significa tomar en préstamo libretos y concimiento común. Con ello, la emulación refuerza la explotación y el acaparramiento de oportunidades.

Las etiquetas "interna" y "externa" no identifican el contenido o a los miembros de un par categorial; antes bien, señalan la relación de las categorías con la organización en cuestión. El contraste interno/externo de fine puntos finales de un *continuum* que va desde lo muy local hasta lo omnipresente. La división entre águilas y *scouts* vitálicos aparece en casi todos los contingentes de *boy scouts*, pero prácticamente en ninguna otra parte; constituye un par categorial relativamente interno. Dentro de Estados Unidos, la línea divisoria entre graduados universitarios y otros atraviesa una diversidad de organizaciones y entra en todas ellas —excepto, tal vez, en las universidades mismas— como un par categorial más bien externo. Quienes manejan una organización tienen una capacidad considerable para redefinir sus categorías internas, pero mucho menos poder para remodelar las externas. Por lo común, un jefe que quiera trabajar duro para hacerlo.

Desde la perspectiva de una organización en particular, las posibilidades

2769 6652

Models  
Tilly

des fundamentales se esquematizan como se muestra en la figura 4. Su-  
pongamos por un instante que todos los sitios sociales que comparamos  
implican la misma cantidad de desigualdad entre sus participantes. Dado  
cierto nivel de desigualdad entre los ocupantes de un sitio dentro de la  
organización, la figura 4 muestra la diferencia que representa la presencia  
o ausencia de límites que separen categorías desiguales, con relaciones  
sociales bien delimitadas en libretos a través de los límites.

Esta manera de considerar la situación sugiere de inmediato una serie  
de hipótesis plausibles:

1. En ausencia de límites racionalizadores (gradientes), una desigualdad sus-  
tancial genera rivalidad, celos y sentimientos individuales de injusticia,  
pero no da fundamentos para una acción colectiva basada en categorías.
2. Sin vigorosos incentivos para tolerar una injusticia de corto plazo con la  
expectativa de una movilidad a largo plazo u otras recompensas, la rota-  
ción y los conflictos en pequeña escala hacen de los gradientes dispositi-  
vos inestables.
3. La desigualdad ajustada principalmente a categorías externas (fronteras  
importadas) genera un resentimiento compartido, resistencia y una acción  
colectiva. Sin controles extensos, se mantiene inestable.
4. Para la misma diferencia en las retribuciones, la desigualdad exclusiva-  
mente dependiente de diferencias categoriales organizacionalmente defi-  
nidas (fronteras locales) es más estable que los gradientes o fronteras  
importadas, pero requiere el gasto de recursos en socialización y compro-  
miso, a la vez que sigue siendo vulnerable a la subversión por parte de  
coaliciones transfronterizas basadas en categorías externas.
5. La armonización de los límites categoriales internos y externos (desigual-  
dad reforzada) produce una situación estable y de bajo costo que es prin-  
cipalmente vulnerable a su generación de solidaridad y por lo tanto de re-  
sistencia y acción colectiva potenciales dentro de las categorías.
6. Los gradientes, en consecuencia, tienden a convertirse en fronteras loca-  
les o importadas, mientras que ambas clases de fronteras tienden a trans-  
formarse en desigualdad reforzada.
7. Los movimientos inversos —de la desigualdad reforzada a las fronteras lo-  
cales, las fronteras importadas o los gradientes— ocurren en contadas oca-  
siones, sobre todo cuando los costos de mantener las distinciones perti-  
nentes se elevan de manera significativa y visible.
8. Cuando la extracción de excedentes ya actúa eficientemente gracias a los  
gradientes o las fronteras locales, quienes controlan los recursos cruciales  
rara vez incorporan categorías externas.

	Sin categoría externa		Categoría externa	
Sin categoría interna	Gradiente	Frontera importada		
Categoría interna	Frontera local	Desigualdad reforzada		

Figura 4. Efectos de la presencia o ausencia de categorías internas y externas.

Estas hipótesis orientan gran parte de la investigación siguiente.

¿Cómo terminan los sitios dentro de las organizaciones en una u otra  
de las cuatro celdas de la figura 4? Los pares categoriales externos a ve-  
ces cumplen un papel significativo en la vida organizacional, simplemen-  
te porque ésta pone en contacto a los integrantes de esos pares (desig-  
nales o no) y las categorías en cuestión se difunden en la vida social. Las  
distinciones negro/blanco en Sudáfrica, ciudadano/extranjero en Kuwait,  
musulmán/judio en el territorio palestino ocupado por Israel y varón/mu-  
jer en casi todas partes proporcionan libretos tan generalizados que mo-  
difican las interacciones en toda clase de organizaciones hasta (o a me-  
nos) que la creación de un conocimiento común mitigue sus efectos.  
Generalizadas o no, las categorías externas ganan en importancia organi-  
zacional cuando coinciden con las categorías internas: cuando, por ejem-  
plo, una acería norteamericana recluta inmigrantes polacos para sus altos  
hornos e inmigrantes irlandeses para la manipulación del metal termina-  
do. Con consecuencias que los administradores organizacionales con fre-  
cuencia no pueden prever o controlar, esa armonización de categorías  
externas e internas incorpora a la organización misma cualquier conoci-  
miento común y relaciones sociales que ya estén vinculados a los pares  
categoriales externos.

Tanto las categorías internas como las externas desempeñan un papel  
significativo en la organización del trabajo. En el extremo interior del  
*continuum*, se evocan de inmediato los límites de empresas, profesiones,  
comercios e industrias. Pero dentro de las empresas, los estatutos organi-

zativos proporcionan caricaturas de múltiples categorías: divisiones paradas, departamentos, jerarquías de pagos, haces especializados de tareas o puestos de trabajo y más. Los límites desiguales entre ellas se originan en la explotación, el alistamiento simultáneo del esfuerzo de la categoría subordinada y la exclusión de sus miembros del valor total agregado por ese esfuerzo.

La mayoría de las grandes empresas capitalistas, por ejemplo, separan <sup>haces de tareas</sup> haces de tareas o puestos de trabajo que podemos designar como *agrupaciones de mando y ascenso* [*command-and-promotion pools*] (cuyos ocupantes tienen oportunidades de ascender dentro de jerarquías bien definidas en las que desde el inicio dedican una cuota importante de su esfuerzo a controlar el trabajo de otras personas) de las *agrupaciones de alta rotación* [*turnover pools*] (en los que los escalafones de ascenso son cortos o inexistentes, los beneficios mínimos y la permanencia incierta). La venetable distinción entre mercados laborales primarios y secundarios se basa principalmente en la preponderancia relativa de estos dos tipos de haces de tareas. En industrias altamente competitivas y trabajo-intensivas como la manufactura de ropa —reza el razonamiento—, la presión para mantener bajos los salarios empuja a los propietarios a conservar una elevada proporción de tareas con alta rotación. Pero esos propietarios también mantienen pequeños núcleos de tareas de mando y ascenso para estimular a los ocupantes de los otros puestos. Tales categorías internas facilitan en empresas e industrias el establecimiento de desigualdades con respecto a la paga, el poder, la autonomía, las gratificaciones, la permanencia y la deferencia. Estas desigualdades se apoyan en categorías pareadas internas.

Las categorías internas también aparecen en el trabajo al margen del área de las empresas, empleos y mercados laborales, como es el caso de los límites profesionales que separan de sus clientes a los médicos, psicólogos, abogados o arquitectos que ejercen en forma particular. Lazos y distinciones similares se forman entre propietarios, arrendatarios y agentes locadores en la actividad inmobiliaria. Sin embargo, fuera de las organizaciones burocratizadas, las categorías internas y externas se desdibujan mucho en otras, precisamente porque el trabajo se inserta muy profundamente en redes no laborales como las definidas por el parentesco y la etnicidad y, por lo tanto, se basa en las diferencias categoriales ya contenidas en ellas. Las granjas familiares, los hogares, las tiendas étnicas, la prostitución casual y la música *punk* entrelazan categorías internas y externas tan exhaustivamente que tiene poco sentido distinguir unas de otras. Podríamos decir lo mismo de otra forma: dichos ámbitos incorporan típicamente la estructura de la desigualdad reforzada, la cuarta celda de la figura 4. Para un grado determinado de diferencia en las retribucio-

nes, la asociación de categorías internas y externas disminuye los costos de transacción y aumenta la estabilidad.

Por institucionalizadas que estén, categorías externas como la raza, el género y la etnicidad se interiorizan en la medida en que los miembros de organizaciones idean denominaciones de amplio reconocimiento para los límites y los actores, imponen rituales definitorios y representan las categorías mediante dispositivos simbólicamente explícitos. Vale decir que las categorías se vuelven internas cuando pasan de los meros libretos a sitios de conocimiento local e improvisación. Las categorías externas llegan a cobrar mucha importancia en las empresas de dos maneras superpuestas: primero, los miembros de éstas facilitan su trabajo organizacional al ajustar los perfiles de esas categorías a las internas; y, segundo, emplean redes categorialmente organizadas fuera de sus empresas para llevar a cabo actividades importantes.

En el primer aspecto, por ejemplo, los empleadores asignan secretarías a los ejecutivos varones, e importan así directamente una distinción y relación poderosas a la empresa, de una manera que reduce la probabilidad de que un subordinado se convierta en rival del jefe. En el segundo aspecto, los trabajadores organizan sus búsquedas de empleo a través de redes segregadas creadas o refundidas por la migración en cadena, los empleadores contratan principalmente sobre la base de recomendaciones de los trabajadores actuales y dentro de la empresa se forma un nicho étnicamente segregado. El primer caso gira sobre la explotación, el segundo, sobre el acaparamiento de oportunidades.

En ambos aspectos, advertimos los efectos de una condición fuertemente sobrentendida en la economía de los costos de transacción pero en general ignorada por quienes practican ese arte: cuesta mucho concebir, someter a prueba, modificar, instalar, enseñar e imponer los diseños organizacionales y sus cambios. En términos generales, cuanto menos conocido es el diseño, mayores son los costos. En respuesta a éstos, los gerentes y otros integrantes de las organizaciones laborales prefieren en general modelos conocidos, incluidos los categoriales, para los contratos de trabajo. Se apresuran a incorporar la estructura social existente —incluyendo enfáticamente las categorías externas— a sus organizaciones. En consecuencia, la mayoría de las organizaciones se configuran y cambian no como diseños movidos por la eficiencia, sino como mosaicos de modelos establecidos y la estructura social exterior. En los términos antes usados, la emulación reproduce grupos conocidos de lazos sociales, mientras que la adaptación los teje en las redes de conexión que los rodean. Por otra parte, cuando se fija un límite determinado, el costo relativo de pasar a otra estructura u otro par de categorías se eleva.

Por éstas y otras razones que conoceremos más adelante, las organizaciones que incorporan la desigualdad categorial no necesariamente operan con mayor eficiencia que organizaciones similares (reales o posibles) que carecen de ella; si lo hicieran, tendríamos pocas esperanzas de reducir la desigualdad o cambiar su forma. La desigualdad categorial persiste por dos razones principales: primero en una vasta gama de circunstancias facilita de hecho la explotación y el acaparamiento de oportunidades por parte de miembros más favorecidos de una organización dada, que tienen los medios de mantener su ventaja aun a costa de la ineficiencia global; y segundo, los costos de transacción de modificar las circunstancias presentes, agravados por los efectos de la adaptación, plantean serios obstáculos a la adopción deliberada de nuevos modelos organizacionales y, cuando el cambio se produce o se fundan nuevas organizaciones, favorecen la incorporación de los modelos existentes en otros lugares.

De acuerdo con un argumento semejante, el género, la clase, la etnia, la ciudadanía y otros sistemas categoriales generalizados no actúan individualmente a su propio modo sino que, en cambio, comparten muchas propiedades causales. No voy a negar, desde luego, los significados, los recuerdos, las redes sociales y las prácticas que se acumulan separadamente dentro de cada uno de estos continentes. Y tampoco que en gran parte de nuestro mundo la raza y la clase se superponen mucho más que el género y la clase, con el resultado de que importar una línea frontera de género tiene diferentes consecuencias que importar fronteras raciales. Esas acumulaciones distintivas, en efecto, desempeñan un papel significativo en la eficacia de las relaciones categoriales; ahorran a los participantes el esfuerzo de construir e imponer nuevas convenciones. Proporcionan libretos y conocimiento cultural listos para usar.

Aunque por lo común la gente naturaliza las categorías generales al atribuirles perfiles genéticos duros, todas ellas dependen de un margen sustancial de construcción social. Tomemos el caso de la raza, en la que los participantes a uno y otro lado de un límite establecido suponen habitualmente que la herencia explica gran parte del comportamiento del otro lado. Cuando los genetistas tratan de distribuir a los seres humanos en razas, sin embargo, descubren dos hechos cruciales: 1) las diferencias genéticas no se aglutinan lo suficiente para marcar fronteras bien definidas entre las poblaciones humanas; 2) las clasificaciones raciales establecidas seleccionan una o dos características genéticas (por ejemplo el color de la piel) que a lo sumo se correlacionan débilmente con otras, o bien (más frecuentemente) estas clasificaciones corresponden a marcadores sociales (por ejemplo, pertenencia categorial de los antepasados) que no tienen

absolutamente ninguna base genética. Un manual definitivo sobre el tema sintetiza así el conocimiento actual:

La clasificación en razas ha demostrado ser un ejercicio fútil por razones que ya le resultaban claras a Darwin. Las razas humanas son aún entidades extremadamente inestables en manos de los taxonomistas modernos, que definen de tres a sesenta o más de ellas. [...] Aunque es indudable que hay una sola especie humana, es evidente que no hay razones objetivas para detenerse en ningún nivel en particular de división taxonómica. (Cavalli-Sforza, Menozzi y Piazza, 1994, p. 19)

En la vida social cotidiana, las distinciones más notoriamente raciales tienen el carácter genéticamente impreciso y socialmente negociado del término "negro" en Gran Bretaña luego de la Primera Guerra Mundial, que "describía a los africanos y antillanos, sudasíaticos, árabes y otros pueblos colonizados" (Tabili, 1996, pp. 167-168). Pese a la ironía de que tienen fuertes títulos al término "caucásicos", los inmigrantes del sur de Asia lucharon durante décadas en Estados Unidos por escapar a la categoría de "mongoloides" y las restricciones a la ciudadanía asociadas a ella. Categorías como la raza, la edad y el género se basan en características físicas (y en parte genéticas), pero erigen límites que dependen en grado sumo de la convención y el control socialmente organizados.

Algunas analistas feministas expresaron puntos de vista sobre la conexión entre relaciones y explotación categoriales similares al presentado aquí, pero insistieron en la existencia de un único libretto que actúa en todas partes en beneficio de los mismos explotadores. Cynthia Cockburn declara: "Los grupos desaventajados se inferiorizan debido a su diferencia corporal y sus culturas, de modo que todos están obligados a aspirar a la conformidad con la norma del varón blanco heterosexual sano" (Cockburn, 1991, p. 13). Si bien confirma muchas de las observaciones concretas de Cockburn, mi análisis se aparta del suyo al afirmar lo siguiente:

- La desigualdad categorial sirve a muchos y diferentes explotadores y acaparadores de oportunidades —en ocasiones, incluso a mujeres negras homosexuales—, según cuáles sean sus relaciones con los recursos valiosos.
- Diversos pares categoriales actúan de manera diferente e independiente precisamente porque entran en las organizaciones como paquetes preconfigurados de libretos y conocimiento local.
- No obstante, dentro de los límites fijados por los libretos y el conocimiento local disponibles, los pares categoriales desiguales se sustituyen unos a otros.

El establecimiento de una distinción de género en un límite organizacional crucial en otros aspectos aumenta la probabilidad del juego y la depredación sexuales a través de él, mientras que el establecimiento de una distinción racial en una ubicación organizacional similar incrementa la probabilidad de lazos sociales segregados fuera de ella. Donde la ciudadanía señala un límite crucial, se torna más probable la apelación a las autoridades estatales como una forma de que los directivos controlen a los subordinados indóciles. No obstante, por encima de esas importantes diferencias, las desigualdades categoriales actúan y cambian de modos similares. Como consecuencia, la misma organización puede redoblar fácilmente las categorías (destinando ciertas posiciones, por ejemplo, no sólo a las mujeres sino a las mujeres negras) o establecer diferentes pares categoriales (blanco/negro, portorriqueño/irlandés) en diferentes ubicaciones dentro de su perímetro.

#### LOS PARES CATEGORIALES Y LOS MECANISMOS DE LA DESIGUALDAD

Permítame recapitular cómo y por qué. Los seres humanos han ideado un número limitado de formas organizacionales que funcionan efectivamente en una gama muy vasta de situaciones. Una forma es la jerarquía, otra la red constituida por tiradas relativamente homogéneas, una tercera la red de hebras largas, una cuarta la organización circunscripta con alguna concentración de la autoridad. Otra es la ubicación de categorías paradas y desiguales en un límite bien definido.

Ninguna de estas formas organizacionales es buena o mala en sí misma; cada una de ellas hace en diversos momentos el trabajo de los santos, los pecadores o el resto de nosotros, chapuceros comunes y corrientes. Pero casi todos los seres humanos aprenden tempranamente a detectar, unir, conectar, transferir y hasta crear estas formas. Todas tienen consecuencias estructuralmente previsibles pero a menudo imprevistas: encuentros inesperados entre personas conectadas; mitos recurrentes entre los ocupantes de posiciones de alto nivel sobre los ocupantes de las de nivel inferior y viceversa; concentración de la intimidad, el matrimonio y otras relaciones de confianza dentro de las redes dominadas por tiradas; exclusión de personas calificadas pero no conectadas de las retribuciones categorialmente concentradas; y así sucesivamente. La desigualdad categorial resulta de la institución de una forma organizacional general, poderosa y que resuelve problemas, el par categorial asimétricamente rela-

cionado, en una ubicación que impone recompensas y/o castigos sustanciales. La desigualdad categorial no es necesariamente mala; puede brindar beneficios al simplificar la vida social y facilitar la producción de bienes colectivos. Es perniciosa, sin embargo, en la medida en que causa daño a los excluidos, los priva del acceso a lo que podrían ser bienes colectivos y produce una subutilización neta de un talento con una capacidad potencial de mejorar la vida.

¿Qué clases de problemas organizacionales resuelve la desigualdad categorial? Entramos en un terreno peligroso cuando, a falta de investigación acumulada, la indignación moral y el razonamiento teleológico nos deslizan fácilmente hacia arenas movedizas explicativas. Excluyentemente en el mundo del trabajo organizado y los mercados laborales, muchos procesos discernibles promueven la desigualdad categorial de las retribuciones del trabajo: diferencias en las calificaciones, discriminación de los empleadores, diferencias en las preferencias laborales, delimitación de diversos desempeños como la "misma" o "diferentes" tareas, clasificación de éstas, vinculación de los puestos de trabajo a través de la facilidad del ascenso o la transferencia, designación categorial de actividades, segregación de redes y distribución diferencial de los miembros de las categorías entre los sitios laborales empresariales y no empresariales.

Para abarcar las desigualdades categoriales con respecto a Estados, comunidades y otras organizaciones, sólo tendríamos que extender nuestra lista. Así, pues, buscar un único vínculo invariante simple entre la desigualdad categorial y los problemas organizacionales se parece a buscar una única explicación para otras invenciones humanas complejas y de usos múltiples, como el lenguaje, las ciudades y la ideología. No tiene sentido.

No afirmo, entonces, que toda la desigualdad entre miembros de diferentes categorías resulta de la explotación o que toda explotación entraña desigualdad categorial. Propongo, en cambio, lo siguiente:

- La explotación se apoya en la distribución desigual de retribuciones en proporción al valor agregado entre participantes de la misma empresa.
- La desigualdad categorial instalada por la organización facilita la explotación.
- Las organizaciones cuya supervivencia depende de la explotación tienen, por lo tanto, a adoptar la desigualdad categorial.
- Como las organizaciones que adoptan la desigualdad categorial entregan mayores retribuciones a sus miembros dominantes y una porción de ellas se destina al mantenimiento organizacional, aquellas tienden a desalojar otros tipos de organizaciones.



- El acaparamiento de oportunidades por parte de agentes colaboradores complementa la explotación.
- El acaparamiento de oportunidades actúa más eficazmente y a menor costo en conjunción con la desigualdad categorial.
- La emulación y la adaptación fortalecen los efectos de la desigualdad categorial.
- En cualquier organización dada, el establecimiento de categorías externas sumamente asequibles en límites definidos por la explotación y el acaparamiento de oportunidades disminuye los costos de mantener la desigualdad categorial.
- En una población dada, cuanto más predominante y/o poderosa sea la organización que establece un par dado de categorías desiguales, más se difundirán las desigualdades globales de bienestar entre los miembros de las dos categorías.
- La experiencia categorialmente diferenciada en un ámbito dado produce diferencias en las capacidades e inclinaciones individuales y las relaciones sociales, que se transfieren a otros ámbitos y provocan en ellos desempeños diferenciales, y por lo tanto retribuciones desiguales.
- Gran parte de lo que observadores y participantes interpretan como diferencias individuales innatas de capacidad se debe, en realidad, a una experiencia categorialmente organizada.
- Principios categoriales aparentemente contradictorios como la edad, la raza, el género y la etnia funcionan de maneras similares y se los puede combinar o sustituir organizacionalmente dentro de límites fijados por límites y conocimiento local previamente establecidos.



Estos puntos sintetizan la teoría subyacente a todo mi análisis. A riesgo de aburrir, en consecuencia, revisemos y examinemos un poco más detalladamente los cuatro mecanismos causales centrales de la teoría: explotación por parte de la elite de los recursos que demandan trabajo, confiscación del acceso a ellos por los sectores no elitistas, difusión de modelos organizacionales y adaptación de los lazos sociales valorados a las divisiones existentes.

EXPLOTACIÓN

Como la definimos antes, la explotación es una respuesta a la situación en que algunos grupos de actores bien conectados controlan un recurso valioso y que demanda trabajo, del cual sólo pueden obtener utilidades si aprovechan el esfuerzo de otros, a quienes excluyen del valor

MILWAUKEE MARCOO MO...  
CÓMO FUNCIONAN LAS CATEGORIAS  
2011  
2011

total agregado por ese esfuerzo. (Permitámanse salvar de un salto la grieta que abre una cuestión fascinante e importante: cómo adquieren ante todos esos grupos de actores el control de los recursos valiosos, por la fuerza la astucia, la compra, la herencia o el artificio legal.) En este caso, los límites categoriales separan a los grandes beneficiarios —podríamos calificarlos de explotadores, acaparadores o buscadores de ganancias— de otros contribuyentes. Este mecanismo ocupa un lugar central en la teoría marxista.

La explotación aparece cuando un sector de la población produce un excedente cuyo uso es controlado por otro sector. En la teoría marxista, las clases sólo existen en relación mutua, y esa relación gira en torno de la forma de explotación vigente en un modo dado de producción. La explotación da origen al conflicto de clases. Así, diferentes tipos de sociedades, las clases dentro de ellas y el conflicto de clases que genera la dinámica de cualquier sociedad pueden caracterizarse por la forma específica en que se produce la explotación. (Bottomore, 1983, p. 157.)

Sin valerse de todo el aparato de la teoría marxista, mi análisis de la explotación abreva directamente en esa idea de la desigualdad sectorialmente organizada. Adviértase el contenido relacional de la concepción marxista: un límite coexiste con relaciones desiguales bien definidas a través de él; el límite y las relaciones desiguales se refuerzan recíprocamente.

Aunque la doctrina económica neoclásica declara que los trabajadores reciben en general el equivalente del producto marginal de su trabajo, la exclusión con respecto al valor total agregado señala la condición global del trabajo bajo el capitalismo. La teoría del valor basada en el trabajo se desarrolló en los siglos XVIII y XIX cuando la organización de los oficios como una jerarquía de maestros, oficiales y aprendices con posibilidades importantes de movimiento ascendente cedió el paso a una brecha casi insalvable entre capitalistas y trabajadores; los capitalistas organizados excluyeron a estos últimos del valor total agregado, y los trabajadores expresaron esa exclusión en la teoría del valor basada en el trabajo. Durante el siglo XIX, el trabajo asalariado estricto desplazó los dispositivos del contrato de aprendizaje, la formación de aprendices, la esclavitud y la asociación de hogares, en cuyo marco habían previamente trabajado la mayoría de los trabajadores subordinados (Steinfeld, 1991; Tomlins, 1993; Way, 1993). En ese proceso, se agudizó la confrontación entre quienes poseían los medios de producción y quienes contribuían a ésta primordialmente con su ingenio, su esfuerzo y su colaboración; así, la

teoría del valor basada en el trabajo se hizo aún más plausible y urgente. Los sistemas esclavistas funcionan de acuerdo con principios similares de separación entre propietarios y trabajadores, pero con divisiones todavía más pronunciadas entre personas incluidas y excluidas. La categorización racial sudáfricana y la diferenciación de los médicos norteamericanos con respecto a otros especialistas de la atención de la salud, como veremos en ulteriores capítulos, se ajustan igualmente al principio de inclusión y exclusión.

La ciudadanía opera comúnmente de una manera paralela, excluyendo a los no ciudadanos de los beneficios controlados o promulgados por el Estado, en favor de algunos o todos los ciudadanos, como en Kuwait, Israel, Alemania, Estados Unidos y muchos otros países. En Estados Unidos, pronunciadas distinciones con respecto a una amplia gama de derechos y obligaciones separan a los ciudadanos, a diversas categorías de residentes legales no ciudadanos y a los residentes ilegales. El derecho al voto, el servicio militar, el seguro de desempleo, los beneficios jubilatorios, la atención médica y muchas otras cosas difieren categorialmente en este sistema múltiple de ciudadanía y no ciudadanía.

Estos límites tan marcadamente trazados entre los de adentro y los de afuera facilitan y justifican el tratamiento desigualitario; si el límite corresponde a uno que ya prevalece en la población circundante, es menos costoso instalarlo y mantenerlo. La monopolización de recursos por parte de una oligarquía resulta más fácil cuando un Estado puede extraer sus recursos y la protección de éstos de un Estado patrón o de mercaderías y actividades de las que es sencillo apoderarse, como el comercio con regiones distantes de la Venecia renacentista, el estaño de la Bolivia de principios del siglo XX o el petróleo de la Arabia Saudita contemporánea. En tales casos, la desigualdad categorial autorreforzada funciona a muy bajo costo para los explotadores.

Durante milenios, tanto los emperadores poderosos como los pequeños tiranos organizaron la explotación alrededor de distinciones categoriales. Mucho antes del apartheid, por ejemplo, muchas poblaciones locales del sur de África mantenían sus propios sistemas de desigualdad persistente, en que la explotación se fundaba en diferencias categoriales decisivas. John y Jean Comaroff describen la población tshidi del siglo XIX, un grupo del sur de Tswana asentado en una serie de aldeas cerca de la actual frontera entre Botswana y Sudáfrica. Una primera división separaba al jefe tshidi de sus súbditos:

Por convención, aunque todas las familias residieran en las aldeas, el ganado se trasladaba a lugares distantes, los animales se cazaban en la selva y

los trabajos agrícolas se efectuaban en campos a los que los productores se dirigían para el ciclo anual de cultivos. Pero la regulación del movimiento estacional y las actividades asociadas era una prerrogativa del gobernante. Este era el punto crucial de la tensión, porque su ejercicio redundaba en el desinterés material de la población en general. No obstante, estaba profundamente inscripto en la lógica del poder real y era un aspecto esencial de los procesos gracias a los cuales el centro dominaba la periferia doméstica y se apropiaba de sus excedentes. (Comaroff y Comaroff, 1992, p. 107.)

Otras divisiones pronunciadas se manifestaban entre los súbditos. Las aldeas tshidis combinaban la agricultura, el pastoreo, la caza y la recolección. Como ocurre a menudo, las mujeres se encargaban de casi todas las labores agrícolas y con ello suministraban el grueso de los recursos de subsistencia de la población. Pero el ritual prestigioso y las actividades de intercambio dependían de la cría de ganado, un dominio masculino en el que los chicos, los dependientes pobres y los siervos hacían el trabajo de rutina. "El cultivo femenino (y en menor medida la recolección)—señalan los Comaroff—subsistía en realidad la actividad masculina en el ámbito público, y establecía una base material sobre la que se apoyaban las transacciones de la política agnaticia" (Comaroff y Comaroff, 1992, p. 107).

Sistemas categoriales adicionales separaban a generaciones, grupos de parentesco y poblaciones étnicamente definidas. Aunque los varones tshidis cazaban de vez en cuando, "quienes cazaban regularmente, los siervos sarwas ("bosquimanos"), eran vistos como criaturas semihumanas: sólo se les permitía entrar al pueblo durante la noche, para entregar las pieles, la carne y la miel a sus amos" (Comaroff y Comaroff, 1992, p. 108). En cada caso, las distinciones categoriales hacían el trabajo de explotación, al cosechar el esfuerzo de personas que recibían menos que el valor agregado por sus contribuciones.

En todas las circunstancias semejantes, la desigualdad categorial no hace uno sino dos trabajos para los poderosos. Facilita la captación del esfuerzo de poblaciones subordinadas sin compartir plenamente sus utilidades. Pero también permite a los miembros de la categoría superior, que por lo común es mucho más pequeña, distribuir beneficios generadores de solidaridad dentro de su propio grupo, y asegurar así una estructura de mando y una sucesión ordenada en el marco de una élite. Mancur Olson deploró alguna vez esas "coaliciones distributivas" como barreras a la eficiencia colectiva, excepto cuando estaban cerca de reunir a la totalidad, pero reconoció el valor que tenían para sus integrantes (Olson, 1982).

Hasta aquí describí la explotación como si los dueños del poder que

controlan los recursos la organizaran sin costo alguno. Esa simplificación inicial distorsiona dos veces el mundo. Primero, toda innovación organizacional impone costos de invención, perfeccionamiento, instalación, socialización y articulación con los elementos contiguos; la mayoría implica costos ocultos e imprevisibles que asumen la forma de impactos sobre los incentivos, modificación de las solidaridades existentes, creación de lazos coercivos fuera de la organización y facilitación de la resistencia.

Segundo, como nadie puede controlar por completo los actos de otro, toda innovación genera negociaciones entre los miembros de la organización; podemos rotular como "hucha" o "disputa" sus formas más ingobernables. La negociación incorpora conocimiento local y modifica los libros normales. Como lo señala Arthur Stinchcombe, aun en las economías esclavistas caribeñas, el grado de control que los propietarios de esclavos ejercían sobre sus bienes humanos variaba extremadamente; por ejemplo, liberaban con más frecuencia esclavos de las mismas categorías que cotidianamente supervisaban menos. En consecuencia, algunos esclavos vivían en una "casi libertad". Stinchcombe sostiene convincentemente que el determinante central del tratamiento de "casi libertad" de los propietarios con respecto a los esclavos era la necesidad de los primeros de que el esclavo fuera un agente responsable en servicios o trabajos no supervisados, labores que implicaban cuidado, entusiasmo o riesgo para el trabajador, o exigían una lealtad que podía traicionarse con facilidad. Así, cuando el propietario pretendía de los esclavos un accionar digno de confianza, los trataba como si fueran libres y tuvieran derechos, derechos que, en casos extremos, les concedía. (Stinchcombe, 1995, p. 131.)

Pese al lenguaje de intención y cálculo de Stinchcombe, esas prácticas emanaban no sólo de la astucia organizacional de los esclavistas sino también de negociaciones acumulativas, implícitas y, en definitiva, oblicuas entre amos y trabajadores. Cualquier descripción completa de la explotación debe incluir tanto los costos de implementación como de negociación—por desigual que sea—entre los interesados.

Como lo indican los ejemplos de la ciudadanía, las divisiones sociales tshidid y la esclavitud, la explotación opera en un espectro más amplio que los procesos laborales en cualquier sentido estricto de la palabra. Se produce cada vez que personas bien conectadas controlan los recursos valiosos, de los que extraen utilidades gracias al despliegue del esfuerzo de otras, a quienes excluyen del valor agregado total de ese esfuerzo. El "valor" en cuestión, desde luego, puede ser monetario, pero también asumir la forma de poder, deferencia, gratificaciones, servicios, bienes o

protecciones. La explotación categorialmente organizada cumple un papel en casi todos los procesos generadores de desigualdad persistente.

ACAPARAMIENTO DE OPORTUNIDADES

Un segundo mecanismo general promotor de la desigualdad categorial, el acaparamiento de oportunidades por los sectores, no pertenecen a la elite, complementa la explotación. Cuando los miembros de una red categorialmente circunscripta obtienen acceso a un recurso que es valioso, renovable, sujeto a monopolio, sustentador de actividades de la red y realizado por el *modus operandi* de ésta, habitualmente lo acaparan y urden creencias y prácticas que sostienen su control. Como en el caso de la explotación, un límite separa los beneficiarios de los otros, en tanto que relaciones desigualitarias a través de él los conectan. En el acaparamiento de oportunidades, sin embargo, los beneficiarios no se valen de los esfuerzos de personas ajenas sino que, al contrario, las excluyen del acceso a los recursos pertinentes. Los nichos de inmigrantes suministran ejemplos vigorosos de este segundo mecanismo promotor de desigualdades. Lo mismo hacen, empero, las diásporas comerciales, los cultos, las profesiones, las conspiraciones criminales y las unidades militares de elite de reclutamiento homogéneo.

Estos últimos ejemplos apuntan a una variante importante de este segundo tipo de mecanismo. Cultos, cleros, conspiraciones criminales y unidades militares de elite inicialmente heterogéneos crean a veces categorías exclusivas sustentadoras de la desigualdad en el proceso de explorar los ahudidos recursos valiosos; y a menudo fortalecen el compromiso con estas categorías por medio de una intensa socialización y segregación de contingentes enteros. Saboreen las siguientes reflexiones sobre el tratamiento de los novatos (cadetes militares de primer año) hechas por un oficial de carrera graduado en la Academia Militar de Estados Unidos en West Point y que luego enseñó en ella durante años:

West Point inculca profundamente la coerción en el alma de un hombre. Un cadete de último año puede colocarse detrás de un novato, acercarlo el rostro a su cuello y decirle que se pare más derecho, recitarle la "Definición de la disciplina de Schofield" o dirigir a sus compañeros de escuadrón en un "vehemente vitoreo", o bien indicarle sin parar una serie de tareas, que llevarán a casi cualquier otra persona a la frustración; y el novato seguirá firme allí con tanta frialdad como lo exige la septuagésimoquinta máxima de Napoleón y se hará cargo de ellas de a una por vez hasta hacerlas bien, o sufrirá la

ira de sus camaradas de los últimos años. Lleven al mismo novato al curso de bayoneta junto al río y díganle que ejecute la serie de golpes verticales con la culata de su rifle con la bayoneta calada, y hará jirones el monigote lleno de aserrín. Un observador casual, a un costado de estos espectáculos militares, podría creer que está contemplando la obra de un maníaco homicida. Pero se equivocaría. El cadete no es menos humano que él, y probablemente sea mucho menos propenso a actos de violencia al azar. Sólo da la casualidad de que está entrenado en el arte de la guerra. Comprende los méritos de la coacción así como la aplicación de la fuerza. (Hoy, 1996, pp. 64 y 66.)

Los lectores de Pat Hoy tal vez se pregunten conmigo si en la actualidad las mayores amenazas a la vida humana provienen de "actos de violencia al azar" o de los profesionales entrenados para matar desapasionadamente, pero reconocerán en el tratamiento que las clases superiores infligen a los novatos de West Point un formidable proceso de socialización en marcha. La novatada de la academia militar brinda una dramática ilustración del proceso que crea categorías desiguales, para no mencionar la revelación de los motivos por los cuales los viejos miembros y los nuevos reclutas a menudo conspiran para organizar un alistamiento categorialmente segregado entre los elegidos. Este tipo de socialización intensa no funcionará a menos que los candidatos tengan la perspectiva de obtener grandes beneficios duraderos por el hecho de resistir hasta lograr integrarse.

Consideremos una versión más benigna de los mismos dispositivos. Las asociaciones de ahorros y créditos rotativos —*Chit* en la India, *Hui* en Taiwan, *Tontines* en Senegal, *Kye* en Corea (Besley, 1995, p. 170)— reducen el riesgo al restringir el número de sus miembros a integrantes cuidadosamente seleccionados de categorías establecidas. Como los miembros de la asociación mantienen densas relaciones recíprocas, a menudo titiádicas, caen los costos de supervisión y se elevan los de exclusión de los integrantes incumplidores. Las diásporas comerciales en las que un aprendizaje de manos con una persona del mismo origen sella una transacción millonaria en dólares —por ejemplo, diferentes especialidades dentro del negocio mundial de los diamantes, la mayoría de las cuales pertenece a determinadas redes étnicas— operan de acuerdo con principios similares (Curtin, 1984; Greif, 1989).

En una situación de competencia feroz por recursos escasos, dicho mecanismo llega con frecuencia a implicar tanto exclusión como explotación. El acaparamiento de oportunidades se transforma en explotación. Todo lo que se requiere es la inversión de los ahorros y créditos mancomunados en actividades que aprovechen de manera desproporcionada los

esfuerzos de personas excluidas. Cuando los miembros de las categorías excluidas se organizan para resistir —por ejemplo, cuando los zulúes sudafricanos atacan a los comerciantes asiáticos o los negros neoyorquinos boicotean los almacenes cuyos dueños son coreanos—, por lo común se quejan de que esa síntesis de exclusión y explotación es perjudicial para ellos.

Hay una variante extrema y a menudo maligna de este patrón. Una élite amenazada trata a veces de generar divisiones raciales, redefinir los límites raciales o dar un contenido de raza a los ya existentes, como una forma de reducir el poder de una población insubordinada. Más adelante veremos cómo funcionó precisamente ese proceso en Sudáfrica después de 1903. Pero también Estados Unidos experimentó múltiples versiones de él luego de la emancipación. Habría cuenta de que mucha gente tenía antepasados mixtos africanos y europeos, la legislación "Jim Crow" del sur no sólo estableció típicamente posiciones separadas y designadas para los ciudadanos "negros" y "blancos" sino que también definió como negro a cualquiera que tuviera antepasados africanos conocidos. De allí las grandes ventajas resultantes para las familias racialmente mixtas que podían "pasar" por blancas, las enormes angustias con respecto a la pureza de sangre y los energícos esfuerzos por construir una genealogía en respaldo de las pretensiones de superioridad blanca.

Un proceso similar, con frecuencia igualmente pernicioso, se desarrolla en escala nacional e internacional con la creación de naciones aparentes cuyos voceros reclaman prioridad dentro del territorio nativo. Cuando reconocen tales como el reconocimiento del Estado, la ayuda militar o un acceso preferencial a la tierra se asignan a los líderes que afirman con credibilidad representar poblaciones unificadas, disímiles y valiosas, los dirigentes políticos emprendedores tienen poderosos incentivos para crear, fortalecer e imponer categorías exclusivas de sostén de la desigualdad, a la vez que suprimen las categorizaciones alternativas y demigran a las poblaciones que se extienden a través de sus límites categoriales.

Aunque la mayoría de esas afirmaciones fracasan, en los dos últimos siglos varios cientos de ellas tuvieron éxito internacionalmente, lo que redundó en el reconocimiento de la soberanía de naciones putativas que con anterioridad carecían de autonomía política y derechos soberanos a armarse, recaudar impuestos, ejercer coerción, controlar y excluir. Con ello se erigieron en Estados independientes. Antaño, grandes convenios

\* Forma despectiva de llamar a los negros y, por extensión, calificativo de la política discriminatoria contra ellos en Estados Unidos (n. del t.).

de paz como los Tratados de Westfalia (1648) representaban las principales oportunidades en las que los Estados establecidos admitían en sus filas a los recién llegados. Desde la Segunda Guerra Mundial, las grandes potencias delegaron en general en las Naciones Unidas la tarea de certificar actuaciones categoriales exitosas por medio del reconocimiento como un Estado independiente.

Esos procesos recurrentes incorporaron la desigualdad categorial persistente al sistema internacional. Por otra parte, como los intereses en juego son tan elevados, los miembros de categorías antagónicas dentro de la misma organización política a menudo se mataron unos a otros en relación con esas demandas. La desintegración de la Unión Soviética y Yugoslavia luego de 1989 provocó esa lucha fratricida. De hecho, la frecuencia del genocidio y el politicidio se incrementó dramáticamente en el mundo desde la Segunda Guerra Mundial, precisamente porque aumentaron las posibilidades y las ventajas de que una nación putativa controlara su propio Estado y excluyera a otros de sus beneficios (Gurr, 1994; Gurr y Harff, 1994).

Estos ejemplos de vasto alcance establecen la existencia de una correlación, pero no una equivalencia, entre la posición elitista y la explotación y entre la posición no elitista y el acaparamiento de oportunidades. De manera característica, las elites se convierten en tales y se mantienen en esa condición mediante el control de recursos valiosos y gracias a que comprometen el esfuerzo de otros menos favorecidos en la generación de utilidades a partir de aquéllos, en tanto los sectores no elitistas por lo común tienen que conformarse con la identificación de nichos todavía no plenamente explotados por las elites. No obstante, los acaparadores de oportunidades de la elite median en la forma de profesionales que ganan excluyendo a otros productores potenciales de los mercados para sus servicios, individuos ricos que legan riquezas a sus hijos y personas poderosas que disfrutan de pabellones de caza y playas privadas, y gratificaciones semejantes. También existen los explotadores no pertenecientes a la elite, en la forma de mafiosos, ruñanes y operadores de talleres negros. Hay que tener la precaución de no fusionar la distinción explotación/acaparamiento de oportunidades con la de elite/no elite.

La identificación de la explotación y el acaparamiento de oportunidades siempre depende, al menos implícitamente, de una hipótesis contrafáctica: con una clase diferente de organización —y en especial sin una división categorial de esfuerzo y retribución—, las personas podrían seguir produciendo por lo menos tan bien como lo permite la división del trabajo existente, y habría una división menos desigual de las retribuciones. Aunque casos extremos como la esclavitud hacen plausible las hipótesis

de este tipo, en una amplia extensión de la vida social desigual es más difícil especificarlas y verificarlas. Tenemos que enfrentar el desafío contrafáctico de la manera habitual: empíricamente, poniendo los dispositivos sociales observados en una perspectiva comparativa (¿qué modos alternativos de organizar actividades similares podemos encontrar en otros momentos de la historia, y qué es lo que gobierna su eficacia relativa?); teóricamente, descomponiendo los procesos complejos en sus elementos y mostrando que en principio éstos pueden combinarse de manera diferente (si usamos nada más que mecanismos y secuencias causales conocidos por haber funcionado en otros lugares, ¿podemos identificar diferentes caminos originados en las mismas condiciones iniciales?). Aunque no montaré en ningún lado una gran confrontación entre teoría y evidencia, las páginas que siguen presentarán repetidas veces discusiones empíricas y teóricas según estos lineamientos contrafácticos.

## EMULACIÓN

Por extensión, los dos principales mecanismos que favorecen la desigualdad categorial activan el tercero, que he llamado emulación. La reproducción de modelos organizacionales que ya actúan en otros lugares. La emulación funciona a lo largo y lo ancho del mundo social e incluye la adopción de modelos igualitarios de interacción social, así como de otros que se aplican en una vasta gama de relaciones sociales, tanto iguales como desiguales: compuestos de cadenas, triadas, organizaciones y conjuntos categoriales que pueden o no articularse con jerarquías. Aquí nos concentramos en la versión especial de la emulación que denominé *préstamo*, la transferencia de porciones de estructura social que incluyen causalmente categorías desiguales. Casi todas las organizaciones militares establecen distinciones entre oficiales y personal alistado, entre aquellos a quienes la organización confía el mando o hace responsables de sus principales recursos y todos los demás; la mayoría asimila luego a su cuerpo de oficiales a profesionales tales como médicos, ingenieros y capellanes. La línea divisoria entre caballeros (jinetes que poseían su equipamiento y a menudo llevaban consigo sus propios servidores) y peones (soldados de infantería que iban a la guerra a pie con poco más que su fuerza de trabajo) surgió en las guerras castellanas contra sus antepasados señores musulmanes (Powers, 1988). Similares diferencias históricas en el reclutamiento de fuerzas militares instalaron dicha distinción en los ejércitos europeos.

Al parecer, ninguna necesidad funcional exige que todos los ejércitos

mantengan agudas distinciones entre los oficiales y el personal alistado; en efecto, la mayoría de las organizaciones militares ponen en riesgo el límite al crear oficiales subalternos, suboficiales de mar de alto rango y canales bien definidos desde el status de recluta al de oficial. No obstante, cualquier Estado que produzca una nueva organización militar reproduce alguna versión de una distinción establecida por lazos centenarios entre terratenientes y arrendatarios, nobles y plebeyos, caballeros y servidores.

En la medida en que fuerzas armadas divididas en castas combatan con no menor eficacia que bandas igualitarias de guerrilleros u otras formas que puedan improvisar sus enemigos, cabe esperar que cada organización militar emule a sus predecesores y reproduzca la división oficial/recluta. Es razonable esperar una emulación porque las formas conocidas se transmiten con menos costos que las desconocidas y facilitan el proceso de articulación con otras formas organizacionales conocidas, como las instituciones educativas y las burocracias estatales. En términos más generales, costos de transacción más bajos favorecen la reproducción de los modelos organizacionales existentes cualesquiera que sean sus orígenes.

La emulación, sin lugar a dudas, duplica mucho más que los límites categoriales y las relaciones a través de ellos; los constructores de organizaciones emulan cadenas, jerarquías, triadas y organizaciones enteras, así como conjuntos categoriales desiguales. La duplicación de grandes segmentos organizacionales e incluso de organizaciones completas, incluidas las relaciones categoriales desiguales, de un sitio a otro, transfieren los efectos de las adaptaciones acumuladas; su familiaridad las hace parecer naturales en el nuevo ámbito.

Las formas organizacionales emuladas son a veces exclusivas de la organización copiada, como cuando tránsfugas de un fabricante establecido de electrónica crean una empresa rival clonando su estructura. Más a menudo, sin embargo, la emulación sigue modelos generales, incluidos los dispositivos categoriales que engloban cualquier clase particular de organizaciones. Los nuevos hoteles reproducen las divisiones laborales étnicas, raciales y de género con que ya están familiarizados sus empleados que antes trabajaron en otros hoteles; las nuevas universidades reproducen los departamentos, divisiones administrativas y jerarquías de pago prevalcientes en las antiguas, de las que provienen sus fundadores.

#### ADAPTACIÓN

Un cuarto mecanismo complementario, la adaptación, mantiene en su lugar los sistemas de desigualdad categorial a pesar de no desempeñar un papel importante en su creación. La adaptación, como la emulación, es un mecanismo social extremadamente general, ampliamente presente fuera del reino de la desigualdad. Tiene dos componentes principales: la invencción de procedimientos que facilitan la interacción cotidiana y la elaboración de relaciones sociales valoradas alrededor de las divisiones existentes. A falta de una resistencia concertada por parte de los miembros de las categorías subordinadas y de cambios exógenos en la organización anfitriona, todas las partes construyen múltiples rutinas en torno del límite categorial, lo que hace que se interesen en su mantenimiento; modifiquen los libretos y acumulen un conocimiento local satisfactorio. Al suponer la continuidad de las divisiones existentes, por mucho que las tomen a mal, los empleados de oficina elaboran cronogramas, prácticas evasivas, mitologías, bromas, epítetos, alianzas y conspiraciones que en realidad refuerzan las estructuras dentro de las que se desarrollan.

El acoso y la caza sexuales en el trabajo por parte de algunos hombres contra sus compañeras son a veces una herramienta de la explotación y el acaparamiento de oportunidades; como cuando los artesanos expulsan a las competidoras femeninas de la actividad. Casi siempre, sin embargo, se producen como una adaptación que brinda al varón misógino incentivos adicionales para mantener el límite de género sin dar a las víctimas femeninas la capacidad de suprimir la práctica. El vívido informe que hace Marian Swerdlow de sus experiencias y observaciones durante cuatro años como guarda de tránsito rápido afirma que en ausencia de un límite interno basado en el trabajo y correspondiente a la línea de género, aun los hombres sexistas tienden finalmente a reconocer la competencia de las mujeres en los mismos puestos y a referir a la vez su hostigamiento (Swerdlow, 1989). Su experiencia se parece a la de Marge Kirk, la conductora de camiones de transporte de hormigón citada en el capítulo 2. Con la experiencia, la relación pasa de predominantemente varón/mujer a predominantemente trabajador/trabajador. El conocimiento local acumulado produce realmente un cambio de libreto.

Por otra parte, al enfrentar situaciones desiguales, las víctimas mismas improvisan rutinas que las implican en la reproducción de la desigualdad. Hasta los esclavos llegan a interesarse en la previsibilidad del comportamiento de sus amos, en el conformismo que incrementará sus posibilidades de emancipación y en la segregación que les brinda oportunidades de ayuda mutua. Aun el personal alistado sometido a duras pre-

siones colabora con sus oficiales la mayor parte del tiempo; aun las mujeres explotadas entablan amistad con otras mujeres en su mismo trabajo, lo que hace que sean renuentes a renunciar a él como protesta contra su explotación. Como lo señala Michael Burawoy en el caso de los operarios industriales, el hecho de "arreglárselas" encontrando maneras eficaces de ganar una suma adicional arrastra a los productores, quiéranlo o no, a la cultura de los trabajadores locales y por lo tanto a la colaboración con al menos algunos de los objetivos gerenciales. Burawoy transmite su experiencia como mecánico en Geer:

Pasaron tres o cuatro meses antes de que empezara a ingenírmelas usando una serie de perspectivas y transfiriendo tiempo de una operación a otra. Una vez que supe que tenía una posibilidad de zafar, las retribuciones de la participación en un juego en el que los resultados eran inciertos absorbieron mi atención y me descubrí cooperando espontáneamente con la gerencia en la producción de una mayor plusvalía. (Burawoy, 1979, p. 64.)

Pese a que por entonces me imaginaba como una especie de rebelde, recuerdo haberme acomodado exactamente de la misma forma a los intereses del capital en los trabajos fabriles que realicé durante los veranos en mis años de secundaria y universidad. En tales circunstancias, la adaptación reproduce e incluso refuerza un sistema de explotación.

#### LÍMITES DE LA DESIGUALDAD

En síntesis, la explotación por una elite, el acaparamiento de oportunidades por sectores no elitistas, la difusión de modelos organizacionales creados por uno de los primeros dos procesos y la adaptación de relaciones sociales valoradas a las divisiones existentes promueven la creación y el mantenimiento de la desigualdad categorial. Ninguno de estos mecanismos requiere categorías con perímetros cerrados, igualmente bien definidas desde cualquier perspectiva en que se las enfoque. Todo lo que entrañan es un límite que separa dos zonas de retribución desigual y a sus ocupantes, más definiciones estables de los lazos a través de él. Como ya insistí *ad nauseam*, los perímetros completos son raros y costosos de mantener. Parecen constituirse únicamente en presencia de múltiples rivales o enemigos y fuertes presiones en favor de un control interno, como ocurre en los casos de las profesiones médicas con licencia estatal o los Estados internacionalmente reconocidos. Ni la multiplicidad de enemigos ni una gran necesidad de control interno aparecen en la mayoría de

los casos de desigualdad categorial. En efecto, como las categorías más relevantes consisten en límites y lazos a través de ellos y no en perímetros cerrados, la gente se mueve a menudo con facilidad de un sistema desigual al siguiente e incluso participa simultáneamente en más de uno, actuando como mujeres, trabajadoras e italianas en relación con los hombres, los jefes y, digamos, los negros (muy a menudo conjuntos diferentes de personas) en el mismo momento (Barnett y Baruch, 1987, pp. 123-124). Una vez que advertimos que las identidades pertinentes no consisten en condiciones individuales sino en relaciones a través de los límites, esa multiplicidad—reconocidamente mistificadora para cualquier teoría individualista de la acción y la identidad—pierde su misterio.

Debido a estar fundada en la explotación, el acaparamiento de oportunidades, la emulación y la adaptación, la desigualdad categorial tiene una relación dual con el cambio. Por un lado, en ausencia de perturbaciones tiende a reproducirse como hiedra en una pared de ladrillo, ajustándose a las superficies locales y obteniendo su sustento de sus muchas conexiones con los alrededores. No obstante, un cambio en la organización, la base de recursos o los lazos sociales de al menos uno o dos grandes participantes pueden modificarla rápidamente. Lo atestiguan la alteración de muchos nichos de inmigrantes; la readopción de políticas no letales luego de algunas guerras civiles; la entrada de los trabajadores negros en el sector público norteamericano; la transformación de dirigentes nacionales masculinos en femeninos; la acelerada transición de dirigentes nacionales, antes "terroristas", que pasan a ser líderes estatales reconocidos; las listas, antes "terroristas", que pasan a ser líderes estatales reconocidos; la profesionalización de las especialidades médicas, o la rapidez con que las relaciones raciales empezaron a cambiar en Sudáfrica luego de la legalización del Congreso Nacional Africano en 1990. Por otra parte, las luchas de los integrantes de categorías subordinadas pueden, naturalmente, promover cambios en sus desiguales fortunas.

En sí mismas, las categorías no producen una desigualdad profunda y persistente. Esto depende de su combinación con una segunda configuración de la jerarquía. La desigualdad categorial depende de la conjunción de un límite bien definido que separe dos sitios con un conjunto de lazos sociales asimétricos que conecten a los actores en ambos. En ese caso, los participantes equivalen a los actores en un lado dado del límite en algunos aspectos, sin afirmar o imponer necesariamente la igualdad en otros. Los ciudadanos, por ejemplo, comparten derechos y obligaciones con respecto a su Estado y a diferencia de los no ciudadanos, a la vez que varían en sumo grado en raza, género, riqueza y poder. También se hacen representaciones mutuas de los sitios a ambos lados del límite: etiquetas, explicaciones, comportamientos, historias sobre la dife-

rencia. La desigualdad categorial sobrevive, por último, en la medida en que los sitios se asocian de manera desigual a los flujos de recursos que sostienen su interacción. Por ejemplo, el acceso diferencial de varones y mujeres al alimento refuerza las diferencias de tamaño, salud y fortaleza, que a su turno respaldan la alimentación diferencial y le proporcionan justificaciones.

Es preciso que ahora hagamos una distinción que hasta aquí <sup>Quilón</sup> estudié fin de evitar la confusión: la existente entre los efectos directos e indirectos de las categorías desiguales. Los *efectos directos* emanan de la organización de relaciones sociales en el sitio en que están instaladas las categorías mismas—donde existe una división del trabajo por género, donde la residencia depende directamente de la raza, donde desaparece la línea divisoria entre trabajadores asalariados y jornaleros, etcétera—. Hasta ese momento <sup>de los</sup> hice hincapié en los efectos directos, sosteniendo que son mucho más generalizados de lo que lo admiten las descripciones individualistas. Pero los *efectos indirectos* también son importantes. En última instancia, resultan de los efectos directos acumulados en la experiencia individual o colectiva. De una situación a otra, los efectos de la nutrición diferencial, la información, la educación, la socialización, la creencia y la experiencia emocional se trasladan como promedios de las diferencias categoriales del desempeño.

Entre los efectos indirectos se cuentan una diversidad de atributos que las personas llevan consigo de manera muy individual: estilos personales, sensibilidades emocionales, conocimiento, respuestas a la frustración y más. Todos ellos afectan el desempeño al margen de los ámbitos en que sus portadores los aprenden, y por lo tanto contribuyen con frecuencia a las diferencias categoriales de las retribuciones por rendimiento. En principio, podemos ponerlos en el cajón del capital humano individual. Pero los efectos indirectos entran en el territorio relacional en la medida en que atañen a la comunicación y la colaboración en un nuevo ámbito.

En la mayoría de los ambientes laborales, por ejemplo, el desempeño de cualquier individuo—en rigor de verdad, su aptitud aparente—depende sutilmente de la comunicación y la colaboración con sus compañeros, incluidos los supervisores. Los grandes bailarines necesitan parejas que los apoyen; los grandes periodistas se apoyan en editores expertos. Si consciente o inconscientemente los compañeros de trabajo retiran su colaboración y se abstienen de suministrar información a las personas ajenas de otra categoría, por lo general éstas tienen un peor desempeño. La falta de seguridad para deshacerse de las mujeres que irrumpen en sus filas representa meramente una versión extrema de una práctica muy general.

Si los trabajadores (como ocurre a menudo en las profesiones) mejoran su desempeño apoyándose en el asesoramiento y el suministro extra-laborales de información, entonces las redes anteriormente establecidas también afectan el rendimiento laboral. En la medida en que un desempeño eficaz en el trabajo depende de la colaboración y la comunicación que apela a convenciones, prácticas y lazos sociales previamente adquiridos, la desigualdad categorial en la experiencia anterior produce poderosos efectos en la actuación presente. Tales influencias en la interacción y el desempeño están a mitad de camino entre los efectos directos e indirectos.

Los analistas individualistas del capital humano (por ejemplo Taubman, 1991) identificaron por lo tanto una poderosa fuente de desigualdad sin reconocer su significación y su generalidad. La distinción convencional entre efectos del capital humano y efectos de la discriminación capital parte del proceso pero no expresa toda su complejidad. El capital humano (y, para el caso, el capital social) consiste en gran medida en la experiencia categorial combinada y transmitida. Para llegar a una descripción completa del impacto de la desigualdad categorial, debemos examinar los efectos directos e indirectos y su interacción. En el caso de las cuentas en equilibrio, mi predicción es que atribuirán la mayor parte de la variabilidad de las ventajas actuales de individuo a individuo a los efectos categoriales, ya sean directos o indirectos, más que a la capacidad genética, el mero esfuerzo o la misteriosa concatenación conocida como suerte.

¿Qué papel desempeñan entonces las creencias compartidas—racistas, sexistas u otras—en la creación y el mantenimiento de la desigualdad categorial? Con rótulos rivales como prejuicio, preferencia y xenofobia, muchos analistas identificaron esas creencias como el fundamento de la desigualdad categorial. Si en las raíces de la desigualdad hay creencias, puede presumirse entonces que la desigualdad se modifica principalmente cuando procesos como la educación o el contacto social exitoso, moderan o transforman esas creencias o las sustituyen por otras.

Un análisis relacional revisa esa descripción centrada en las creencias. De acuerdo con ese punto de vista, las creencias categoriales son resultantes de las relaciones y las prácticas categoriales. Las creencias se acumulan y cambian como consecuencia de la improvisación con la interacción social. Una vez vigentes, sin embargo, aquellas justifican, fortifican y coaccionan esa interacción. Generaciones de relaciones desiguales entre hombres y mujeres inculcan las historias que la gente cuenta sobre las diferencias de género y las hacen parecer naturales e inevitables. Lo mismo vale para la raza. En el barrio preponderantemente judío e italiano de Canarsie, en Brooklyn, Jonathan Rieder transmite las observaciones de un trabajador italiano:

"No todas las clases sociales se mezclan. Vea los negros, por ejemplo. Su cultura es diferente de la nuestra." Recordó las palabras de un ex funcionario: "Tenemos que encontrar la fórmula para mezclar dos verduras sin sentir náuseas", pero rechazó ese consejo. "Lo que yo digo es que no hay que largar animales a la calle sin adiestrarlos. Ya vi lo que pasa, y uno no junta a los animales con las personas civilizadas. ¿Un gato y un perro se mezclan? No puedo imaginármelo. No se puede tomar leche y whisky. Algunas mezclas no funcionan." (Rieder, 1985, p. 58.)

Sin embargo, como un izquierdista de Canarsie le dijo a Rieder:

Cuando la gente de Canarsie huyó del este de Nueva York y de Brownsville, lo hizo de los conceptos de integración del New Deal. Aceptaban el concepto de los derechos civiles, libertad para todos y libertad de expresión mientras no chocara con ellos y su derecho básico a mantener un tipo de sociedad que no los amenazara. El miedo básico a la comunidad minoritaria es participar con ellos en donde viven. (Rieder, 1985, pp. 57-58.)

Así, las creencias y las prácticas cambian juntas bajo la presión de la experiencia colectiva. Especialmente en los límites que la separan de los miembros de otras categorías, la gente recurre a la interacción, el miedo, la esperanza y la imaginación para construir historias que mantengan esos límites. Esas historias restringen fuertemente lo que los individuos consideran como alternativas posibles o deseables a las prácticas y relaciones actuales. Una vez que existen conjuntos coherentes de historias, relaciones y prácticas sobre un tipo determinado de desigualdad categorial, la gente los integra sin pensar a sus rutinas diarias y soluciona con ellos los problemas organizacionales.

Cuando las actividades en que intervienen las personas se benefician con el trazado de líneas entre los incluidos y los excluidos, el hecho de tener ya a mano categorías desiguales—cualesquiera que sean—promueve convenientemente esas actividades. De tal modo, las creencias compartidas desempeñan un papel significativo en el funcionamiento de la desigualdad categorial y limitan las alternativas organizacionales que los participantes consideran, temen o desean. Pero si los costos de transacción de un sistema dado de desigualdad se elevan drásticamente o los beneficios probables de un sistema alternativo aumentan notoriamente, los cambios en las relaciones categoriales se producen mucho más rápidamente de lo que pueda dar cuenta cualquier explicación sólo basada en la creencia. La agilidad de los nacionalistas para pasar de una definición de

su identidad (y de sus relaciones con otros que no son tan afortunados) a otra diferente ilustra el oportunismo organizacional que por lo común moviliza las creencias sustentadoras de la desigualdad. Lo mismo hace la velocidad con que patrones y trabajadores modifican sus teorías sobre los talentos y deficiencias inherentes a diferentes categorías de los segundos cuando cambios en la oferta de mano de obra obligan a modificar el reclutamiento para determinados conjuntos de puestos.

#### DESIGUALDAD EN EL TRABAJO

¿Cómo podemos aplicar este análisis al importantísimo mundo laboral, donde empiezan y terminan tantas desigualdades persistentes? Consideremos como trabajo cualquier esfuerzo humano que produce un valor de uso transferible. Aunque hay mucho trabajo que está al margen de los empleos y las empresas en cualquier sentido fuerte en que se tomen ambas palabras, hablemos temporariamente de ellos. (Un *empleo* es un haz de contratos de trabajo—derechos y obligaciones que rigen las relaciones entre productores y receptores del valor de uso transferible—asociados a una sola persona; una *empresa* es cualquier organización cuyas posiciones internas consisten principalmente en empleos.)

Aun dentro de empresas y mercados laborales capitalistas bien desarrollados, encontramos el nexo causal de la explotación, el acaparamiento de oportunidades, la emulación y la adaptación categorialmente organizados. Cuando los sueldos varían de manera significativa de empleo en empleo y la pertenencia categorial afecta fuertemente la asignación de trabajadores a ellos, aparecen diferencias salariales sistemáticas por categoría. En todos los países capitalistas, los procesos categoriales afectan intensamente la asociación de trabajadores y empleos, por lo que dan forma a los diferenciales salariales entre categorías de los primeros. Desde la contratación inicial hasta el avance en el escalafón (si lo hay) a través de una empresa o una industria, las distinciones categoriales—cualesquiera que sean los pares categoriales que aquellas hayan incorporado—tienen profunda importancia.

Comencemos con los procesos que hacen corresponder ante todo a trabajadores y empleos. Aunque se fusionan, desde luego, puede ser conveniente distinguir entre *redes de reclutamiento*, formadas cuando los agentes contratantes buscan trabajadores potenciales, y *redes de oferta*, consistentes en los lazos preexistentes entre trabajadores potenciales y reales. Aun en Estados Unidos, en la actualidad, los empleadores por lo común empiezan su búsqueda de nuevos trabajadores preguntando a los

empleados a su cargo si conocen probables candidatos. Por su parte, los empleados suelen buscar dentro de su empresa información sobre la disponibilidad de puestos para trabajadores potenciales a quienes quieren ayuudar.

Juntos, estos hechos bastan para introducir una enorme selectividad en la unión de las redes de reclutamiento y oferta. La identificación inicial que los directivos hacen de las categorías internas con las externas mediante la designación de ciertos puestos de trabajo como destinados a hombres, mujeres, mexicanos o cosas por el estilo no hace más que acen- tuar un proceso que tiende a desarrollarse aun sin una incitación cons- ciente de los niveles gerenciales.

¿Por qué y cómo se desarrolla? Consideremos los posibles compo- nentes de la desigualdad categorial con respecto a las retribuciones del trabajo. Dentro de las empresas, en general sólo aparecen pequeñas desi- gualdades en las retribuciones de los ocupantes de puestos que la organi- zación identifica como iguales; la mayoría de ellas se debe a la antigüe- dad y similares razones discriminatorias de amplia aceptación. Las grandes diferencias corresponden por lo común a puestos independientes, haces de contratos de trabajo diferentes.

Las empresas *limitan* y *vinculan* los empleos, esto es, identifican cier- tos conjuntos de ellos como pertenecientes a la misma categoría y rela- cionan algunos entre sí mediante contratos de trabajo vinculados, escalafones de movilidad establecidos, o ambas cosas. Los mecánicos ca- lificados pueden estar dentro del mismo límite organizacional y disfrutar así de sistemas retributivos similares, en tanto sus aprendices ocupan puestos vinculados a los de los veteranos expertos por compartir tanto contratos laborales como perspectivas de movilidad. En la medida en que los mecánicos reciben retribuciones distintivas, en que la contratación para un puesto de aprendiz compromete redes de oferta o reclutamiento categorialmente segregadas y en que la cobertura de un puesto de mecá- nico calificado exige el ascenso de un aprendiz, la desigualdad categorial separa a estos operarios de los demás trabajadores de la empresa. Mi dis- tinción anterior entre agrupaciones de personal de alta rotación [*turnover pools*] y agrupaciones de mando y ascenso [*command-and-promotion pools*], con sus paquetes muy diferentes de retribuciones, ilustra el mis- mo principio. Esas grandes diferencias generan típicamente categorías in- ternas con límites bien marcados que gobiernan no sólo las formas de pa- go sino también las posibilidades de movilidad, la ropa, el proceder, la sociabilidad y la creencia.

Las firmas también *clasifican* [*rank*] (ordenan jerárquicamente) los empleos y sus categorías con respecto a cada tipo de retribución que

ofrecen; por lo común, las diferentes clases de ésta se correlacionan entre sí pero no definen órdenes de rangos idénticos. Algunos empleos dan más dinero, otros más autonomía, etcétera. Debemos distinguir la clasifi- cación [*ranking*] de la distribución [*sorting*], la asociación de individuos con puestos de trabajo. Los procesos de clasificación determinan cuánta desigualdad en las retribuciones hay dentro de una empresa, pero los de distribución establecen en qué medida esas desigualdades coinciden con límites categoriales externos.

Algunas distribuciones corresponden en verdad a los atributos y de- sempeños individuales: los antecedentes educacionales, el celo demostra- do, la familiaridad adquirida con los procedimientos locales y más. Den- tro de las grandes agrupaciones de empleados efímeros que trabajan en restaurantes de comidas rápidas, los gerentes emprendedores mantienen los ojos abiertos para descubrir a los trabajadores cuya energía, aplomo, aptitudes lingüísticas y sentido de la responsabilidad los señalan como potenciales candidatos a puestos directivos. También se produce alguna autoselección, dado que las personas que disfrutaban con el mando se orientan hacia carreras de imposición de la ley más que hacia el servicio social o la defensa de los derechos humanos (Sidanius, Pratto, Sinclair y Yan Laar, 1996). Pero una gran parte (si bien todavía discutible) de toda la distribución asocia empleos no con atributos o desempeños individua- les sino con categorías enteras de personas.

¿Por qué asociar categorías internas como las agrupaciones de perso- nal de alta rotación con categorías externas como el género, la edad, la raza, la etnia, la religión o la clase social? Las razones oscilan desde las autoconscientes hasta las accidentales. En el extremo autoconsciente de la escala, las personas que construyen o modifican organizaciones abo- rran esfuerzos con la incorporación directa de toda clase de estructuras sociales existentes—contratos laborales normales, convenciones lingüísti- cas, rutinas retóricas y mucho más—a la estructura organizacional. Esos dispositivos deliberadamente adoptados a menudo incluyen la importa- ción de categorías del exterior: tipificación por género, tipificación étni- ca, etcétera.

En el extremo accidental de la escala, sin embargo, se encuentra un conjunto igualmente importante de procesos organizacionales que hacen corresponder categorías externas con internas. Aquí, sus miembros re- suelven varios problemas y aprovechan varias oportunidades recurriendo a redes categorialmente segregadas. Los trabajadores tienen más confian- za mutua y se capacitan y se ayudan unos a otros más plenamente cuan- do comparten solidaridades externas y culturas comunes; los empleado- res encuentran nuevos trabajadores gracias a los contactos de quienes ya

están empleados; la subcontratación sigue la línea de colaboraciones previas de los administradores; y el reclutamiento movido por la oferta de personas de distintas categorías externas para categorías internas adyacentes incorpora a la vida diaria de la organización relaciones externamente establecidas entre las categorías. Aquí, el acaparamiento de oportunidades, la emulación y la adaptación se entrecruzan para reforzar la explotación.

Permítame expresarlo en términos más generales. Vista desde la perspectiva de toda una fuerza laboral, la desigualdad categorial en las retribuciones del trabajo se descompone en los efectos de ocho factores generales:

- Diferencias categoriales en las calificaciones laborales, que pueden ser resultantes, desde luego, de la discriminación en las casas, los barrios, las escuelas y otros ámbitos, o de la distribución desigual en ellos.
- Discriminación patronal por categoría dentro de empleos equivalentes.
- Diferencias categoriales en las preferencias de trabajadores potenciales por diferentes empleos.
- Delimitación [boundary] de los empleos dentro de las empresas.
- Clasificación [ranking] de los empleos dentro de las empresas.
- Vinculación [linking] de los empleos dentro de las empresas, lo que cierra no sólo a las perspectivas de movilidad sino también al acceso a la colaboración, el patrocinio y la capacitación en el puesto de trabajo.
- Designación categorial de empleos.
- Segregación categorial de las redes de reclutamiento y oferta por empleo y/o empresa.

En la forma de capital humano, discriminación y teorías de la formación de colas, los modelos estándar de la desigualdad exhiben los tres primeros factores: diferencias categoriales en las calificaciones laborales, discriminación patronal y diferencias categoriales en las preferencias. Estos son los factores que se prestan con facilidad a las interpretaciones individualistas. Pese a su prominencia en la literatura descriptiva sobre el trabajo y los mercados laborales, los restantes factores, pronunciadamente relacionales—delimitación, clasificación, vinculación, designación categorial de empleos y segregación categorial de redes—, recibieron poca atención teórica.

Un noveno factor, aun menos visible, también ayuda a producir desigualdad categorial: la distribución diferencial de los miembros de las categorías entre las empresas y sitios de trabajo no empresarios, incluidos los que están al margen de la fuerza laboral tal como se la suele definir.

En la medida en que las categorías difieren en su distribución entre talleres negeros y otros tipos de fábricas, entre la economía formal e informal, entre el trabajo en empresas y en casa, esas diferencias hacen su aporte a la existencia de desigualdades categoriales en las retribuciones laborales. La desigualdad categorial por edad aclara la fortaleza de esos efectos: las personas de menos de quince o más de setenta años hacen mucho trabajo útil, pero poco de él a cambio de un salario en empleos, empresas o mercados laborales; los trabajadores muy viejos y muy jóvenes reciben mucho menos dinero por unidad de esfuerzo que quienes tienen otras edades. El mismo tipo de distribución desigual a través de los sitios de trabajo se produce en el caso del género, la raza y el origen nacional.

Sin negar la presencia de diferencias categoriales en capital humano, la discriminación patronal por categoría y la variación categorial en las preferencias de empleos, sostengo que los procesos organizacionales del tipo que he descrito desempeñan un gran papel en la producción, el mantenimiento y el cambio de la desigualdad categorial. Las diferencias en capital humano se forman en gran medida como efectos indirectos de experiencias categorialmente segregadas en otros ámbitos. La discriminación patronal actúa en grado sumo mediante el establecimiento de límites organizacionales y no por la diferenciación persona a persona. Las preferencias de los trabajadores se adaptan de manera significativa a los límites incorporados. Aun la intervención estatal en los nueve factores generadores de desigualdad se apoya típicamente en supuestos categoriales concierne a las capacidades e inclinaciones por diferentes tipos de trabajo.

Se deducen dos implicaciones: primero, que las preferencias y las negociaciones salariales proporcionan un fundamento demasiado débil para explicar la desigualdad persistente en el trabajo; y, segundo, que una fracción significativa de esa desigualdad no resulta de la discriminación autoconsciente sino de los esfuerzos por resolver otros problemas organizacionales mediante la incorporación, a menudo inintencional, de categorías externas a la estructura del trabajo y los mercados laborales. Nuestra tarea, entonces, es investigar cómo se incorporan las categorías externas, y con qué propósitos.

La explotación, el acaparamiento de oportunidades, la emulación y la adaptación operan en cada rudo de los procesos que asignan retribuciones diferenciales a los miembros de distintas categorías: la obtención de calificaciones laborales; la distribución de los integrantes de la categoría en las empresas, industrias, sectores y status laborales; la delimitación, la clasificación, la vinculación y la designación categorial de empleos; la segregación categorial de las redes de reclutamiento y oferta; la contratación; los ascensos y las transferencias entre nuestros de trabajo. Para exhibir

car categorialmente las retribuciones desiguales del trabajo dentro de las empresas, debemos separar dos preguntas que los analistas de la desigualdad por lo común fusionan: ¿por qué y cómo esas organizaciones incorporan las categorías desiguales a sus operaciones diarias? ¿Por qué y cómo esas categorías internas llegan a anexar ciertas categorías externas ampliamente establecidas: género, raza, etnia, antecedentes, educacionales?

Para responder estas preguntas, tenemos que pensar en la organización real de las empresas. Imaginemos dos radiografías en red de todos los puestos de una empresa, la primera de corto plazo, la otra de largo plazo. La radiografía de corto plazo nos muestra las relaciones cotidianas de las personas que ocupan diversos puestos, con líneas gruesas para las interacciones frecuentes. Es un mapa de la interacción actual. Esa fotografía exhibe algunas largas cadenas, la mayoría jerárquicas, y muchos racimos que contienen múltiples triadas. Los racimos triádicos incluyen más personas que ocupan cargos relativamente iguales dentro de la empresa que las cadenas.

La radiografía de largo plazo tomada en el transcurso de unos cuantos años, registra la persistencia de personas en los mismos cargos y el movimiento de otras de puesto en puesto—ascensos, descensos de rango y trasladados—, así como despidos, suspensiones, jubilaciones y renunciaciones a la organización para ocupar cargos en otro lado. Es un mapa de la movilidad. Divide aún más decisivamente que la radiografía de corto plazo en largas cadenas (en su mayoría jerárquicas) y racimos aislados de puestos relativamente iguales.

Las dos radiografías se parecen. La de corto plazo muestra mucho más líneas, dado que registra tanto las relaciones entre subordinados y superiores cuyos puestos aquéllos nunca pueden esperar ocupar, como las interacciones rutinarias, formales e informales, entre trabajadores de secciones distintivamente diferentes de la empresa. Pero sostenidas juntas contra una luz intensa, las dos radiografías revelan patrones similares de conexiones entre los puestos. La comparación brinda una evidencia casi incontestable de que los dos patrones se derivan de un conjunto común de causas.

¿Cuáles y cómo? La historia de la organización ha trazado un mapa de la movilidad a través de combinaciones de innovación, emulación, negociación interna e interacción externa. Con una gran excepción, ese mapa describe las principales líneas de falla y solidaridades dentro de la empresa, las masas reales de relaciones sociales en torno de las cuales prosiguen su trabajo. La excepción, sin embargo, es crucial: las fuertes relaciones de colaboración, desiguales o iguales, que se forman a través de las barreras a la movilidad dentro de pequeños grupos de trabajo. Entre los ejemplos

se cuentan secretarías y jefes, cirujanos y anestesiistas, albañiles y carpinteros. Para identificar esas relaciones de colaboración, debemos comparar los mapas de movilidad e interacción actual y buscar interacciones frecuentes que se desvíen de los senderos de la movilidad a largo plazo.

La mayoría de las organizaciones, por lo tanto, incorporan dos variedades discernibles de desigualdad: dentro de los sistemas de movilidad y a través de ellos. Aunque en los sistemas de movilidad se producen a veces grandes disparidades de tratamiento—como en la larga cadena de mandos entre los tenientes segundos de un ejército y sus comandantes en jefe—, las mayores diferencias de destino separan entre distintos sistemas de movilidad. El soldado enrolado y el oficial, el personal y la plana mayor, el médico y la enfermera, la secretaria y el ejecutivo, el director científico y el técnico laboratorista a menudo colaboran, comparten conocimientos y desarrollan una solidaridad, pero las divisiones entre ellos constituyen bases fundamentales del tratamiento diferencial. Cuando tratamos en el seno de las organizaciones el mapa de las diferencias de métodos de reclutamiento, formas de remuneración, esfuerzo físico, horarios y control de las condiciones laborales, comprobaremos que varían en racimos más que en distribuciones continuas, que se correlacionan fuertemente entre sí y que corresponden a distintos sistemas de movilidad. Aun los estudios forjados en el modo convencional de la variación individual (por ejemplo, Birkelund, Goodman y Rose, 1996) describen regularmente la formación de esos racimos.

¿Dónde entran las categorías? Los miembros de las organizaciones objetivan categorialmente sus líneas de falla y solidaridades, al rotular el límite, las posiciones a cada lado de éste y las relaciones entre ellas. Los rótulos aparecen en los informes anuales, los membershipes y los diagramas de la organización, pero también en una cultura informal de ésta como nombres para mafias, facciones, conexiones, camarillas, aliados y enemigos. Las categorías distinguen y relacionan a la vez conjuntos de trabajadores interconectados que tienen intereses compartidos en el desempeño de la organización. Cada categoría tiene un sistema de incentivos parcialmente independiente.

La figura 5 esquematiza el nivel más amplio de variación en este aspecto. Le da mayor refinamiento a la anterior distinción mando/rotación [command/turnover] entre las agrupaciones de puestos de trabajo [job pools] mediante la diferenciación de tres tipos de contratos laborales (las relaciones prescriptas entre un trabajador dado y las otras partes intervinientes en su trabajo). Lo característico es que las empresas aglutinen esos contratos en empleos, y los derechos y obligaciones impuestos por ellas definen las relaciones de cada trabajador con todos los demás. Aquí

venmos que los trabajos difieren significativamente con respecto a la monetización de corto plazo (una participación final en las ganancias de la empresa tiene un índice bajo, en tanto que el salario por hora pagado diariamente tiene un índice elevado) y la disciplina temporal (el grado en que los supervisores prescriben, controlan y corrigen continuamente el desempeño del trabajador). El escultor solitario que llena de estatuas su taller, con la esperanza de venderlas finalmente, tiene un índice bajo tanto en la disciplina temporal como en la monetización de corto plazo, en tanto que la operadora telefónica que recibe un pago horario por un esfuerzo minuciosamente controlado tiene un índice alto en ambos aspectos.

El diagrama diferencia trabajos de acuerdo con sus sistemas de incentivos dominantes. Los sistemas de incentivos basados en las tareas [task incentive systems] hacen hincapié en los pagos en bloque por bienes o servicios entregados a la empresa, como cuando una firma contrata a un médico particular para realizar los exámenes médicos de empleados potenciales a tanto por examen, o cuando un agente de ventas telefónicas trabaja en su casa por una comisión fija; la remuneración contingente se convierte en el incentivo dominante. El sistema de incentivos basados en el apremio\* [drive incentive systems] pone el tiempo del trabajador a disposición de la empresa para la realización de un esfuerzo celosamente supervisado; aunque la remuneración contingente indudablemente importa, la coerción asume mucho más importancia que en los sistemas fundados en las tareas. Los analistas a menudo denominaron "tayloristas" o "fordistas" los sistemas de apremio, en referencia a las medidas rutinarias de supervisión de Frederick W. Taylor y Henry Ford. Los propietarios norteamericanos de imprentas, por ejemplo, pasaron masivamente de los sistemas de tareas a los de apremio con la difusión del linotipo a principios del siglo XX, y para ello sustituyeron los pagos por trabajo por los pagos por hora, auspiciaron escuelas comerciales que enseñaban el oficio fuera de los talleres, desafiaron el control del ritmo de producción por parte de los gremios y debilitaron, cuando pudieron, los sindicatos gráficos (Baron, 1991b, pp. 64-65).

Los sistemas basados en la lealtad [loyalty systems] permiten que el empleado cumpla a discreción sus responsabilidades laborales e imponen menos prescripciones y controles que los sistemas basados en el apremio,

\* En inglés la palabra *drive* tiene un amplio campo semántico. Significa, entre otros, apremio, presión, empuje, impulso, motivación, conducción, coerción. Con esta aclaración, elegimos traducirlo como apremio, sabiendo que no agota los sentidos de la palabra inglesa (n. del t.).

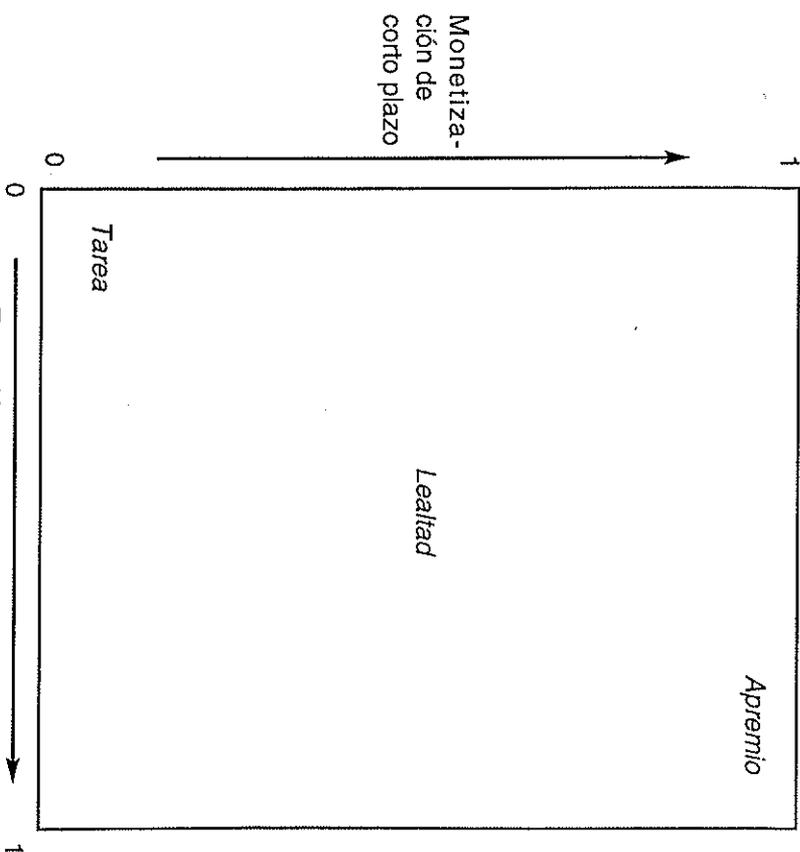


Figura 5. Tipos generales de contratos laborales dentro de las empresas.

pero requieren no obstante un desempeño más constante que los sistemas de tareas. En este caso, el compromiso (garantías difusas y a largo plazo de retribuciones) tiene un lugar más destacado entre los incentivos. Los sistemas basados en la lealtad marcan lo que los analistas de los mercados laborales segmentados llamaron con frecuencia sectores primarios de trabajos. Los sistemas basados en el apremio caracterizan los sectores secundarios y los de tareas actúan hoy primordialmente en los bordes de los mercados laborales y de bienes.

Los sistemas basados en el apremio se basan en libretos extensos con escaso conocimiento local, los de tareas en pocos libretos con un conocimiento local extenso, y los de lealtad en cuotas significativas de unos y otro. Estos últimos se correlacionan con los mercados laborales internos

donde al ingresar los trabajadores tienen ciertas perspectivas de pasar a cargos con una mejor retribución si se desempeñan bien, un considerable incentivo para acumular un conocimiento específico de la empresa y a menudo entran en cadenas clientelistas internas de circulación informal de la información y ejercicio del poder.

En los sistemas basados en la lealtad, las empresas habitualmente recompensan a los trabajadores dándoles una paga más elevada, un ejercicio más seguro del cargo y mejores beneficios y gratificaciones, más las acumulaciones a largo plazo de derechos y de participación en el capital. Los artesanos del siglo XIX producían en general en sistemas basados en las tareas; aun en las fábricas, los capataces recibían por lo común sumas globales por las cantidades producidas, contrataban a sus propios operarios y disfrutaban de gran autonomía en el manejo del tiempo y la organización de los procesos laborales. Sin embargo, cuando los manufactureros norteamericanos de principios del siglo XX pusieron a los artesanos bajo un control central más estricto, en general se liberaron, con la integración en sistemas basados en la lealtad, de aquellos cuyos puestos no podían descalificar y someter al sistema de apremios.

Los sistemas de lealtad aparecen con frecuencia en conjunción con mercados laborales internos intensivos, donde la posibilidad de un ascenso futuro brinda fuertes incentivos para un desempeño enérgico. De acuerdo con un administrador de salarios de Indsco, la gran multinacional estudiada por Rosabeth Moss Kanter, "el dinero, de todas maneras, no es un motivador. Es sólo una forma que tiene la empresa de cortar sus pérdidas asegurándose de que la gente haga su trabajo. La retribución que realmente controlamos es la capacidad de ascender" (Kanter, 1993, p. 129).

Cualquier firma determinada puede, por supuesto, mantener dos o más sistemas de lealtad separados por movilidad. Una compañía química, por ejemplo, podría reclutar supervisores de nivel inferior principalmente entre graduados universitarios recientes en química o ingeniería química y luego organizar una competencia implícita entre ellos para el ascenso a los rangos ejecutivos. Al mismo tiempo, podría crear un carril de movilidad muy diferente para laboratoristas con un menor nivel de instrucción, que nunca tendrían la posibilidad de llegar a esos altos cargos.

También es posible que una empresa cree múltiples haces de trabajos con incentivos basados en las tareas o el apremio, cada uno con su propia etiqueta categorial; todos los grandes hospitales, por ejemplo, incorporan varios de esos haces distintos en la preparación de comida, la limpieza, la lavandería, la atención de los pacientes y otros ámbitos. Kanter compara dos sistemas bien separados en Indsco:

*muchos haces*

La gran divisoria en términos de personal de la compañía era la distinción exentos/no exentos. "No exentos" eran los trabajadores que recibían una paga semanal y estaban amparados por leyes de salarios por hora; por ejemplo, se les debía pagar una tarifa adicional por las horas extras. En el ámbito de las oficinas y la administración de la empresa, casi todos los no exentos eran mujeres, aunque había algunos hombres tanto en el nivel bajo como en el alto, tales como mensajeros en el extremo inferior o empleados contables en el escalafón que conducía a los cargos exentos. Los "exentos" recibían un salario anual; se trataba de los gerentes, los profesionales y los trabajadores técnicos y de ventas, casi todos los cuales eran hombres. (Kanter, 1993, p. 37)

Los incentivos basados en el apremio eran más destacados entre los no exentos, y los fundados en la lealtad entre los exentos. Las mezclas de los tres tipos de sistemas de incentivos (por tareas, apremio o lealtad) varían drásticamente de empresa en empresa e industria; el trabajo a destajo es escaso o inexistente en los establecimientos de comidas rápidas pero predominante en la arquitectura, la industria cinematográfica y el arte publicitario. Los guionistas de televisión, por ejemplo, trabajan típicamente a destajo:

La relación laboral en el caso de los escritores de televisión está más cerca del tipo de contratación de corto plazo típica de la administración artesanal de la producción que del mercado laboral interno con una organización burocrática, característico de las grandes empresas. Se toma a los guionistas por la duración de un proyecto, que puede representar apenas algunas semanas de trabajo para la realización de un solo telefilm, un programa piloto o un episodio de una serie con horario central. Más seguro (y potencialmente más lucrativo) es el empleo como guionista productor en una serie actualmente transmitida en un horario central. Esas series pueden durar desde algunas semanas hasta algunos años, pero aun en el caso de las más duraderas hay una considerable rotación en el personal de producción entre temporada y temporada. (Bielby y Bielby, 1995, p. 212.)

Aunque los componentes de los sistemas basados en el apremio y la lealtad están incluidos en los contratos del guionista televisivo, los incentivos por tarea tienen mayor importancia. Como los actores y los músicos solistas, los escritores de televisión actúan dentro de sistemas de incentivos muy diferentes del ascenso por el escalafón burocrático de Indsco.

Los límites de las solidaridades, los haces de movilidad y los sistemas de incentivos se corresponden, entonces, estrechamente unos con otros. Senaran las grandes desigualdades de contratación dentro de la industria...

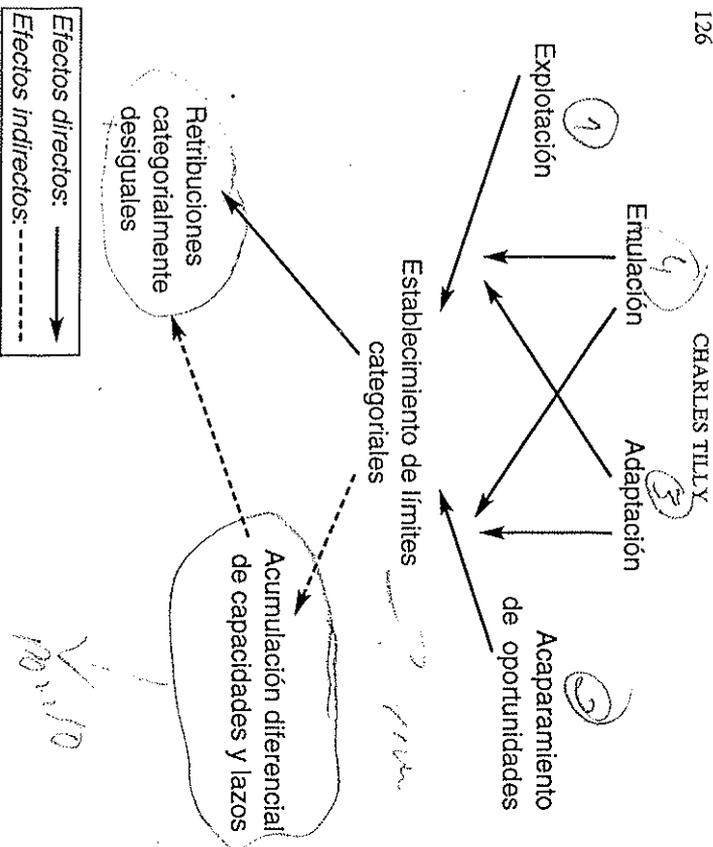


Figura 6. Relaciones causales básicas en la desigualdad categorial.

ción: relativamente igual dentro de ellos, relativamente desigual entre ellos. Las categorías pareadas (en el caso de Indsco, exentos/no exentos) marcan esos límites. Esas mismas categorías resultan en parte de una innovación organizacional deliberada, en parte de la emulación de otras organizaciones, en parte de la interacción entre trabajadores insertos en los diferentes sistemas y en parte de la intersección de la organización con estructuras transversales como las profesiones y los organismos gubernamentales. De esa forma se originan las categorías internas de una organización.

Así, pues, a través de procesos que el resto de este libro analiza en detalle, las categorías internas a menudo se acoplan con las categorías externas de la raza, el género, la clase, la etnia, la edad, el barrio, la ciudadanía, etcétera. Las observaciones de Kanter sobre la segregación de género dentro de Indsco nos muestran justamente uno de esos acoplamientos del interior (exento/no exento) con el exterior (varón/mujer). Cuando esas categorías externas penetran extensamente en la vida social al margen de las organizaciones y aparecen con forma similar en muchas de éstas, se convierten en el fundamento de la desigualdad persistente

dentro de la población en general. Cómo sucede esto es la cuestión central abordada por este libro.

La figura 6 sintetiza las principales relaciones causales sostenidas por este argumento. La explotación y el acaparamiento de oportunidades motivan el establecimiento de límites categoriales en las organizaciones, en tanto que la emulación y la adaptación refuerzan esos efectos. Dentro de las mismas organizaciones, la instalación de límites propicia directamente la distribución categorialmente desigual de retribuciones por las actividades de aquéllas. Acumulado a lo largo del tiempo y múltiples ámbitos organizacionales, el funcionamiento de los límites categoriales implica que los miembros de diferentes categorías lleguen a nuevos ámbitos con capacidades y lazos sociales diferenciales. Esas capacidades y lazos sociales diferenciales producen diferentes desempeños, que generan luego retribuciones desiguales en los nuevos ámbitos. Como los participantes en tales sistemas no sólo emulan y adaptan (esto es, hacen suyos libretos establecidos e invierten en conocimiento local) sino que también fundan creencias categorialmente diferenciadas, los dispositivos se perpetúan en ausencia de grandes cambios de límites. Así prevalece la desigualdad persistente.

A partir de las configuraciones fundamentales de redes (cadena, jerarquía, triada, organización y par categorial), un punto de vista relacional de la desigualdad destaca la conjunción de la jerarquía y las categorías en el par categorial desigual. Dichos pares difieren en el grado de interioridad o exterioridad a una organización dada. En una población entera, la magnitud de un tipo dado de desigualdad categorial depende fuertemente de la gama y la cantidad de organizaciones ricas en recursos en que el mismo par asociado de categorías desiguales y externas coincide con las categorías internas. Cuanto mayor es la concentración de los recursos de una población bajo el control de cierto tipo de organización estandarizada o de organizaciones particulares como los Estados, las iglesias estatales o las corporaciones dominantes, más generalizadas son sus categorías en la vida social en su conjunto.

Por conveniencia y familiaridad, hasta ahora extraje la mayoría de mis ilustraciones de las organizaciones jerárquicas y formales del capitalismo industrial. Los argumentos, sin embargo, son válidos cada vez que la gente circunscribe redes sociales y atribuye poder sobre las transacciones transfronterizas a los ocupantes de ciertas posiciones dentro de la red. Las organizaciones en cuestión incluyen no sólo corporaciones y gobiernos sino también hogares, clanes, plantaciones, gremios, partidos revolucionarios, sectas religiosas, tripulaciones de barcos piratas y comunas campesinas. Cuando personas poderosas de todos estos tipos de organi-

zaciones controlan recursos valiosos de los que sólo pueden extraer utilidades si aprovechan en su favor el esfuerzo de otros ajenos a ellos, comúnmente crean o toman prestadas las formas de la desigualdad categorial.

Si muchas organizaciones controladoras de recursos establecen la misma relación generalizada  $X > Y$ , la relación  $X \leftrightarrow Y$  se convierte en una base dominante de la desigualdad en la población entera. Los efectos directos de las categorías tienen gran importancia, dado que poderosos conjuntos de actores establecen relaciones de explotación a través de límites prontamente reconocidos. Pero donde prevalecen ciertas diferencias categoriales, sus efectos indirectos también contribuyen en sumo grado a la distribución de las ventajas y desventajas en la población en general, dado que la experiencia categorial acumulada se trasladada al pro-medio de las diferencias sistemáticas de desempeño. Éstas llegan entonces a justificar, reforzar y hasta crear sistemas categoriales explícitos. Así sigue girando la espiral de la desigualdad categorial.

#### 4

### Modos de explotación

Dentro del espacio que nuestro mundo llama hoy Sudafrica, a mediados del siglo XVII colonos holandeses instalaron un asentamiento en el Cabo de Buena Esperanza, durante mucho tiempo una recalada crucial para quienes viajaban entre los océanos Atlántico e Índico. Luego, a lo largo de dos siglos, los europeos y sus descendientes se aferraron principalmente a las costas sudafricanas. Las grandes excepciones fueron los ganaderos mayormente holandeses que se dispersaron por las regiones interiores. Al principio pastores móviles, como los gauchos en la Argentina y los *cowboys* en Norteamérica, se movían de lugar en lugar cuando se presentaba la oportunidad, mientras combatían contra los africanos indígenas por el acceso a las tierras de pastura. Más adelante, cuando su frontera quedó ocupada y aumentó el comercio agrícola con las poblaciones costeras, tomaron a los africanos locales como esclavos y semiesclavos en sus grandes fincas. Iniciaron un proceso que finalmente produjo uno de los sistemas de desigualdad categorial en gran escala más espec-taculares y crueles del siglo XX.

El descubrimiento de diamantes a lo largo del río Orange en 1867 y, en especial, el hallazgo de oro en el Witwatersrand en 1886 hicieron que el interior fuera mucho más atractivo. Los europeos, sus armas y sus capitales se precipitaron hacia él desde el mar. Los diamantes y el oro exacerbaron la lucha por el territorio entre los británicos, respaldados por el poderío imperial, y la amalgama teñida de holandeses de otros colonos europeos que habían llegado a conocerse como bóers, una de esas maravillosas etiquetas utilizadas al principio como oprobiosas por sus implicaciones de rusticidad y grosería, pero finalmente usada con orgullo por sus receptores.