

VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo.
El Trabajo en el Siglo XXI. Cambios, impactos y perspectivas
GT 14 Violencia y Riesgo en el trabajo
São Paulo, 2-5 de Julio 2013

Manejar una entidad en situaciones inciertas: la importancia de la confianza, la familiaridad y los valores. Dos casos empíricos, una experiencia lejana y un modelo

Pierre Tripier

Laboratorio Printemps / Univ. Versailles St-Quentin y CNRS, Francia

Traducido del francés por la Dra. Natalia Lavallo

Resumen simple :

Los actuales métodos de gestión del riesgo buscan imponer, a los asalariados como a las empresas contratistas, relaciones basadas en la sospecha (vía el cálculo de costos de agencia, la presuposición de vicisitudes morales y la multiplicación del « reporting ») y en la sumisión (a través de la imposición de estándares fijos relativos a la calidad total y al cálculo de costos de transacción).

Esta ponencia busca mostrar, à través de dos estudios de caso de empresas , que la confianza - articulada a la familiaridad y a los valores - permite confrontarse con éxito a los riesgos. La confianza le deja al otro la libertad de actuar, promueve su aptitud a responder ante diversas situaciones y a elegir los momentos y los actos oportunos. Esta virtud de la confianza ha sido puesta a prueba en momentos dramáticos, como por ejemplo en batallas militares.

Resumen extendido

Objeto: los actuales métodos de gestión del riesgo buscan imponer, a los asalariados como a las empresas contratistas, relaciones basadas en la sospecha (vía el cálculo de costos de agencia, la presuposición de vicisitudes morales y la multiplicación del « reporting ») y en la sumisión (a través de la imposición de estándares fijos relativos a la calidad total y al cálculo de costos de transacción).

Objetivo: esta ponencia busca mostrar, a través de dos estudios de caso de empresas francesas contemporáneas, que, inversamente, la confianza - articulada a la familiaridad y a los valores - permite confrontarse con éxito a los riesgos. La confianza le deja al otro la libertad de actuar, promueve su aptitud a responder ante diversas situaciones y a elegir los momentos y los actos oportunos. Esta virtud de la confianza ha sido puesta a prueba en momentos dramáticos, como por ejemplo en batallas militares. La ponencia, después de presentar los ejemplos de empresas evocados, abordará un caso relativo a un espacio-tiempo más lejano, y reflexionará sobre la confianza en el ámbito militar, en particular acerca de la necesidad de tomar riesgos en situaciones de combate.

Metodología: se articularán dos monografías relativas a las empresas Favi y Sweet Bath. Antes, sin embargo, se establecerá un marco teórico sobre la confianza y sobre su lugar en las teorías del arte de la guerra, cuando éstas buscan adaptarse a la situación geofísica y a las maniobras del adversario. En el caso Favi, un trabajo libresco se combina a una serie de entrevistas estructuradas, mientras que en el caso Sweet Bath la metodología se basa en una serie de entrevistas.

Resultados: Favi es una pequeña empresa francesa, subcontratista especializada en el sector automotor (pero no exclusivamente). El personal varía entre 500 y 600 personas. Sin embargo, la empresa no cuenta « con un servicio de personal, ni de planning, lanzamiento, ordenamiento, método o gestión asistida por ordenador, ni con un servicio de copras; la empresa no tiene jefes de equipo, jefes de taller, jefes de servicio de fabricación ni directores técnicos ». Partiendo de la idea según la cual se debían eliminar los intermediarios, el nuevo director dividió su personal en 21 mini-fábricas, siendo dota cada una de ellas de una función contable, una función administrativa y una función comercial. Cada mini-fabrica se especializa en las relaciones con un cliente (en la industria automotriz) o con un sector de actividad (por fuera de la industria automotriz).

De esta manera, la empresa se adapta a los cambios de necesidades de sus clientes y pasa sin dificultades, mas no sin creatividad, los años difíciles. En los relatos relativos a Favi la confianza es omnipresente. Jean-François Zobrist, director de Favi, parte de la hipótesis según la cual el hombre

es bueno. Según esta perspectiva si el hombre dispone de suficiente libertad, las tareas a realizar serán llevadas a cabo con mayor placer, o sea mejor. Si el hombre no debe pasar por controles externos para actuar, lo hará más rápido y se confrontará a los problemas que él sabe poder resolver; en esta misma óptica, pedirá ayuda para afrontar aquellos problemas para los cuales no avista una solución.

Sweet Bath, por otro lado, es una empresa internacional que posee cerca de 400 fábricas en 135 países, en particular en los emergentes (Brasil, Rusia, China, Indonesia, Sudáfrica, Corea del Sur, etc.). Sweet Bath produce elementos para equipar cuartos de baño, tales como grifos, lavabos, etc. La sede social de esta empresa apenas cuenta con una docena de personas, abocadas a las funciones de mando y de preparación del futuro. En los diferentes países, los ingenieros son responsables de la buena marcha de las fábricas por ellos concebidas y armadas localmente, gracias a planos modulables proporcionados por la dirección general. Dichas fábricas producen gran parte de lo que venden, pero son también alimentadas por empresas subcontratistas locales. En cuanto aparece una oportunidad, Sweet Bath extiende su mercado a través de la compra de empresas de la competencia. Las diferentes fábricas dan cuenta de sus resultados a la sede. Al principio de su implantación, los reportes se hacían de modo trimestral; sin embargo, al alcanzar la velocidad de crucero, éstos se empezaron a hacer una vez al año. En esta compañía los problemas son tratados localmente, así como las zonas de incertidumbre. Los sistemas de integración de experiencia enriquecen la estructura local: la idea es que ninguna metodología que se tome en préstamo, como el copiar guías de « buenas prácticas » externas, puede ayudar a encontrar soluciones. Así, la inteligencia individual y colectiva de los « pioneros » debe adaptarse a la situación local.

Estas dos situaciones relativas a la industria muestran que la confianza está ligada a los intereses y a los valores de las personas, es decir al personal de Favi y a los directores locales de Sweet Bath. Los intereses son abordados en plural, puesto que la suerte de los agentes de Favi es envidiable, en términos de responsabilidades, de interés del trabajo y de libertad de acción, si se la compara a la de otras personas trabajando en la misma cuenca de empleo y con un recorrido profesional similar. De modo análogo, los managers expatriados de Sweet Bath conocen una rápida ascensión social y asumen fuertes responsabilidades, que habrían sido menos fuertes sin dicha expatriación.

Cómo se articulan riesgo, confianza, valores y doctrina
Cómo comprender la palabra confianza?
Respecto del tratamiento de los riesgos, Niklas Luhmann le atribuye a esta noción una posición central: la confianza es aquello que se sitúa en el lugar de un conocimiento de información cuyo carácter completo permitiría tomar una decisión racional. La confianza es lo que permite apostar al futuro (Luhmann, 1996). Luhmann demuestra la necesidad de esta confianza en la vida cotidiana, puesto que sin ella la acción se volvería imposible: « [la confianza] simplifica la realidad a través de la aceptación del riesgo en las transacciones con el prójimo » (Luhmann, 1996: 123).

La confianza lleva a considerar al otro como otro uno-mismo y por esto, contribuye a estabilizar las relaciones entre seres humanos. Más tarde, Luhmann subrayará la relación entre la confianza en el otro (humano o proceso) y la familiaridad. Si bien el autor no abunda al respecto, sí remarca los lazos estrechos entre las dos nociones. Ahora bien, la familiaridad nace de numerosas interacciones, suficientemente íntimas y cotidianas como para permitirnos reconocer en el otro hasta los más mínimos cambios de humor: es el campo de la comprensión sin palabras (“à demi-mots”). Sin embargo, esta comprensión también puede nacer de una forma similar de ver el mundo, de creencias y saberes compartidos (Luhmann, 2000).

Ilustración empírica

Esta parte de la ponencia tiene que ver con el trabajo de Matteo Ricci, primer autor de un diccionario bilingüe entre el mandarín y una lengua europea, es decir el portugués. Ricci fue el primer embajador del pensamiento de Confucio en Occidente, por medio de una divulgación en la que describe el sistema de gobierno instituido por los confucianos en el Reino del Medio.

Al darse cuenta de que la lengua escrita es aquello que unifica al Imperio, Ricci edita un primer libro: el “Tratado sobre la amistad ». Admitido en el círculo de los más altos letrados, Ricci aconseja a los gobernantes acerca de la reforma del calendario chino. Asimismo, en carácter de primer europeo recibido por el Emperador, Ricci les permite a los demás europeos conocer el universo de la corte, gracias a sus cartas y a su « Historia de la introducción del cristianismo en China ». Para entender cómo Ricci ha sabido proporcionarle al mundo occidental las claves de lectura del mundo chino - claves gracias a las cuales los sabios europeos pudieron comparar su civilización con una más antigua y refinada – es preciso comprender la importancia de la confianza que Ricci supo instaurar respecto de sus eminentes interlocutores chinos (y de sus superiores jesuitas).

Un modelo

Contrariamente a un estereotipo bien establecido, los militares saben que « Un oficial debe actuar según una doctrina, no según reglas o procedimientos » (de Gaulle, 1924, p. 18).

A partir de derrota frente a los franceses, los generales prusianos han reformado las fuerzas armadas atribuyéndole al Estado Mayor el cuidado de decir la doctrina, dejando el cuidado a los jefes de decidir sobre las acciones en el campo de batalla. Después de la derrota francesa de 1870, esta división descentralizada del trabajo es esgrimida por varios pensadores del Arte de la guerra, de los que Foch será un referente para de Gaulle.

Resultados

Todos estos ejemplos, de Favi a Sweet Bath pasando por Ricci y las doctrinas militares, dan cuenta de una visión del mundo fundada en la confianza. En lo que concierne el tratamiento del riesgo y la introducción de innovaciones, esta visión, especialmente en relación al mundo del trabajo, se ahorra una parte importante de los costos de transacción y de los costos de agencia ya que « es al pie de las máquinas donde se resuelven los problemas ». En otros términos, una visión « desde arriba », con pretensiones de universalidad y recelosa, regula menos bien los problemas y a precios más elevados que una visión gestionaaria adaptable, descentralizada y con voluntad de plantear in situ soluciones singulares. Y, claro, basada en la confianza. Porque la confianza lleva a los actores a regular los disfuncionamientos o a enfrentar acontecimientos inesperados a través de un enfoque endógeno, en el que el aprendizaje que se logra de la experiencia permite mejorar el savoir-faire frente a los riesgos y a lo desconocido.

Bibliografía principal

Foch F. (2000), *De la Conduite de la guerre*, Paris, Economica, (reedición; 1ra éd. 1905).

Fontana M. (2010), *Matteo Ricci, un jésuite à la cour des Ming*, Paris, Salvator.6

Luhmann N. (1996), *Confianza*, Mexico D.F., Anthropos (edición original: Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, 1973).

Luhmann N. (2000), “Familiarity, Confidence, Trust : Problems and Alternatives“ in Gambetta D. (comp.), *Trust : Making and Breaking cooperative Relations*, Oxford, Electronic edition, cap. 6, pp. 94-107.

Zobrist J.F. (2007), *La belle histoire de Favi, l’entreprise qui croit que l’homme est bon*. Paris, Humanisme et Organisation.