

# ORGANIZACION INDUSTRIAL Y ETICA SOCIAL

William Whyte estudió su carrera en la universidad de Princeton, que es actualmente uno de los centros más interesados en los problemas sociales de EE. UU. Durante mucho tiempo trabajó en el sector de una gran industria norteamericana y más tarde fue redactor-jefe de la famosa revista de los hombres de negocio americanos, *Fortuna*. Su libro *The Organization Man*<sup>1</sup> tuvo un gran éxito, ya que nació de la experiencia y conocimiento de un importante hombre de negocios. Fue traducido en diversas lenguas, entre otras al italiano, bajo el título *L'uomo dell'organizzazione*<sup>2</sup>. A través de un análisis de excepcional agudeza con ciertos puntos de ironía nos da un retrato auténtico y estimulante de la América de hoy. Muchas de sus críticas pueden ser para nosotros un serio aviso.

Para él el hombre de la organización es el dirigente industrial, el alto funcionario, el hombre que no sólo trabaja para la grande empresa (la Organización) privada o estatal, sino que le pertenece en cuerpo y alma. El modo de vivir, de pensar, de trabajar de este personaje, que se siente parte de una *élite* dominante constituye el tema de este libro, que en Norteamérica ha suscitado numerosas discusiones y polémicas. Este héroe del neocapitalismo que ha abandonado más o menos conscientemente los ideales individualistas de la tradición americana es un esclavo consciente de los *test* psicológicos y sicotécnicos, de las «relaciones humanas», de los «*cocktail-parties*», de la ciudad-jardín, y de todos los modernos símbolos de la moda y del confort modernos. Su adaptación a la moral de grupo, a las diversiones de la comunidad, en la cual vive y trabaja, a sus lecturas, etc., es la primera condición de su carrera y de su éxito.

Dos de los capítulos del libro dedica al examen de este hombre tal como aparece en la narrativa popular de estos últimos años. En uno de ellos, entre

<sup>1</sup> Edit. Simon and Schuster, New York, 1959.

<sup>2</sup> Introducción y traducción de Luciano Gallino, Edit. Einaudi, Turin, 1960.

otras obras, comenta la novela de Herman Wouk, *El motín del Caine*, que fue llevada al cine y tuvo gran éxito en nuestras pantallas. El argumento se centra sobre el comandante de la nave, Queeg, y sobre el segundo de abordo, comandante Maryk. Este se da cuenta que Queeg es un neuropático, un cobarde, y sobre todo un incapaz. Su juicio tiene una dramática confirmación cuando el comandante, preso del pánico, en el momento de un terrible tifón, se niega a torcer la ruta y ponerla contra el viento. Para evitar el naufragio, Maryk destituye al capitán y corrige la ruta. La nave vence la tempestad, pero la tripulación termina en un tribunal militar. Gracias a la habilidad del abogado defensor el tribunal absuelve a Maryk y a sus compañeros. La carrera de Queeg queda tronchada. Pero la novela, lo mismo que el film, no termina aquí. En las páginas finales se describe un *party*, durante el cual el abogado defensor se convierte en esforzado defensor de Queeg, mostrando todo su desprecio —como hombre y como abogado— por los que han contribuido a la desgracia de aquel oficial de carrera. Su opinión —como hombre, no como abogado— es que Maryk debía haber obedecido sin discutir ni juzgar. La supervivencia del sistema supone ciega disciplina.

La moral de la historia narrada por Wouk está en el siguiente dilema: ¿un hombre debe de hacer lo que él considera justo o lo que el sistema considera justo? Wouk elige la segunda alternativa.

Whyte nos dice que el éxito de la novela en EE. UU. fue clamoroso. Nos da cuenta también de la encuesta realizada entre los alumnos de un colegio de estudios medios sobre el comportamiento de Maryk. En otras palabras, entre el actuar según el dictamen de su propia conciencia u obedecer al sistema, los jóvenes eligieron esta segunda alternativa, lo mismo que el autor de la novela. Según William Whyte la novela y la encuesta son una prueba de que la ética protestante ha sido ya sustituida en EE. UU. por la ética social.

Esta es en sustancia la tesis de Whyte en su interesante libro. No se limita a la enunciación o información del hecho. Toma posición. Acusa el peligro en que puede caer esta ética social de matar el espíritu del individuo. Para comprender mejor el libro digamos dos palabras sobre estas dos éticas, tal como aparecen en EE. UU., según este autor.

La ética protestante es individualista. Predica la virtud del trabajo y del ahorro, la supervivencia del más fuerte en la competencia, el respeto sagrado por la propiedad privada y por la independencia y libertad individual. Un discurso, citado por Whyte, del banquero Henry Clews, en 1908, a los estudiantes de la universidad de Yale, ilustra estos principios. A propósito de la supervivencia del más capaz, afirma: «Depende del individuo conquistar la fuerza suficiente para llegar a la cima de la escala social... El éxito sonríe al hombre que le obliga a sometérsele.» Y a propósito del ahorro: «Guarda un dólar por cada diez que ganes. Verás en tu vida el momento, en el cual, si tienes dinero, podrás dominar las circunstancias. De lo contrario, las circunstancias serán las que te dominen.» Y más adelante: «Si un individuo goza de las riquezas que ha ganado, gracias a su propia ener-

gía y a un esfuerzo, coronado con el éxito, los demás serán estimulados a trabajar más para poder conseguir ellos y sus hijos la misma satisfacción.»

Esta filosofía hace posible el capitalismo, creando una atmósfera favorable al emprendedor. Defiende que el más arriesgado individualismo aseguraría a todos el éxito. Sin embargo, encierra una contradicción, al considerar el trabajo como valor absoluto, excluyendo el gozo de las riquezas como fin. Esto en el terreno lógico. Pero también en el terreno práctico, en la realidad objetiva, el desarrollo de la organización de la empresa individual lleva a la concentración industrial y a matar la libre concurrencia. En el tiempo de la primera guerra mundial se puede decir que estallaron todas las contradicciones de la ética protestante y EE. UU. se disponía a mudar de tendencia. «Se perdió la esperanza de perfeccionar al hombre, dice Whyte, pero se adquirió la esperanza de perfeccionar a la sociedad» (p. 29).

Nace, por consiguiente, la ética social, es decir, la concepción que legitima bajo el punto de vista moral la presión que la sociedad ejerce sobre el individuo. El hombre existe como unidad de la sociedad. «Por sí mismo, es un solitario y no significa nada. Sólo colaborando con los otros adquiere valor, porque sublimándose en el grupo, contribuye a formar un todo mayor y más perfecto con la suma de las partes.» No existe un conflicto real entre el hombre y la sociedad. Lo que parece conflicto es incompreensión o «defecto de comunicación». «Aplicando el método de las relaciones humanas, podemos eliminar estos obstáculos para la concordia, y crear un equilibrio en el cual las exigencias de la sociedad y del individuo se compenetren» (página 11).

El común denominador de la ética social es el cientifismo, que representa la parte práctica de la moral social. Y garantiza, usando la técnica científica, la creación de una ciencia de las relaciones humanas, a la cual se someterá el arte de la ingeniería y de la dirección. Esto asegurará a todos los individuos el sentido de recíproca dependencia, creando una seguridad duradera, y aconsejando la adaptación (se entiende, la adaptación del individuo al grupo, no el grupo al individuo). El grupo es intangible. Tiene siempre razón. En el fondo, es una interpretación de la democracia, como poder de la mayoría. La ética social no prevé que el grupo pueda matar al individuo, que a veces sobrevive únicamente por las inquietudes y ansias de algunos desadaptados.

«Institucionalizando ulteriormente el gran poder de la mayoría —escribe Whyte— llevamos al individuo a no tener fe en sí mismo. Suministramos una justificación racional a su deseo inconsciente de encontrar una autoridad que resuelva el problema del libre albedrío. Le hacemos padecer la tentación de ver en las presiones del grupo un factor de relajación, en la autoridad un factor de libertad. Y el hecho de que todo esto se revista de moralidad hace todavía peor la cosa» (p. 75).

Las palabras de Whyte nos pueden hacer creer que la ética social sea el fruto de una cruzada de intelectuales organizados. Pero como la ética protestante era, en parte, consecuencia de los acontecimientos, y en parte, de

la cultura, así la ética social es producto de la estructura de las cosas y de la reflexión. La ética social nace, en síntesis, de la multiplicidad y extensión de las relaciones sociales. Puede pensarse, por ejemplo, en el inmenso crisol de razas, de movimientos religiosos, que es EE. UU. Es curioso el empuje que ha dado, en este medio siglo, a la nación esta convivencia.

En los negocios, en las empresas y en la administración, el progreso tecnológico, con la especialización de las funciones, ha acentuado el carácter de interdependencia, resaltando la necesidad de un trabajo integrado por todas las partes, únicamente posible en una atmósfera de colaboración. El sistema de trabajo automático o semi-automático, ha modificado la relación del hombre-máquina y ha hecho más sensibles a los obreros en sus relaciones con sus compañeros. Por ejemplo, en el trabajo a destajo orienta a los obreros no hacia la tarea, sino hacia el grupo que trabaja. A esto se puede añadir:

1) El aumento considerable de la productividad y, por consiguiente, del salario, con la reducción de las necesidades económicas en la vida del obrero, pero con el aumento de la necesidad y deseo de prestigio y consideración.

2) El aumento de la importancia numérica y política de los sindicatos, que han puesto en crisis la lealtad del obrero hacia la empresa, obligando a esta última a ser más astuta, más generosa y más «sofisticada» en el tratamiento del personal.

3) El aumento del valor económico de cada uno de los que trabajan en la producción, por la responsabilidad y el riesgo de una actitud anticolaboracionista. De aquí la enorme importancia de las relaciones humanas, del problema moral, de la integración del grupo.

4) El aumento del valor de los compradores, de las instituciones públicas, del público, del cliente en general. Aquí también intervienen muy eficazmente las relaciones públicas.

5) Así se explica cómo, aun en el plano de la organización de la empresa, las relaciones sociales o de grupo son consideradas como uno de los principales factores del comportamiento y de la moral de los individuos. Por eso la empresa se consagra no solamente a la técnica material, sino también a la técnica del manejo de las personas.

Luciano Gallino en el inteligente ensayo introductorio a la traducción italiana del libro de Whyte une a la realidad industrial actual el componente cultural en la transformación sociológica de EE. UU. Recuerda que el punto de partida de la sociología americana hay que ponerlo en la sociología alemana. En esta nación se vio claro que el proceso de «socialización» y de integración en el grupo permitía transformar el conflicto en cooperación, absorbiendo el contraste de los intereses contrarios en una forma de superior socialidad. En una palabra, las relaciones de una sencilla socialidad, como existían hasta ahora, se deben transformar en relaciones de una socialidad comunitaria, en unión más íntima, bajo el modelo del grupo primario, familiar o amical, teorizado por Cooley. En este sentido, adquieren valores

positivos términos, como adaptación, conformidad a los valores del grupo, participación, cooperación, etc.

Este estado de cosas ha sido llevado a la masa por la sociología de vulgarización. Hay que pensar que un tercio de los estudiantes americanos sigue un curso anual de sociología, en los 2.000 institutos de enseñanza superior. Esta enseñanza masiva encierra el peligro de formular los estudiosos y profesores una generalización abstracta y peligrosa sobre las teorías del trabajo. En los años entre las dos guerras mundiales se han aumentado, en consecuencia, los cursos prácticos, con temas como «relaciones sociales», «adaptación a la vida», «dinámica del grupo», destinados a los asistentes sociales, a los jefes de ventas, a los dirigentes empresariales, a los sacerdotes, etc. Sin disminuir el interés por la teoría, aumentan los ejercicios prácticos. Las mismas palabras: adaptación, conformidad, participación, que no tenían ningún valor en la sociología abstracta y teórica, adquieren cada vez mayor importancia. Por otra parte, mientras los primeros sociólogos hablaban de la solidaridad del individuo como ciudadano, dentro de la sociedad nacional, las grandes organizaciones empresariales han cambiado y transformado estos conceptos en «togetherness», adquiriendo esta solidaridad un sentido privado, y exigiendo al individuo no solamente una colaboración honesta, sino una adhesión e integración total, con la obligación de elegir entre la mayor fidelidad o la negación de esta fidelidad, como si se tratara de un partido político, de una clase social o de un sindicato; así deberán ser considerados en la empresa, como colaboradores adictos o como enemigos.

Las grandes organizaciones quieren individuos capaces de adaptarse o capaces de lealtad, no solamente respecto a las condiciones de la empresa, sino también a su doctrina. Para este fin no interesan los hombres inteligentes y bien dotados. Prefieren los hombres de capacidad media, dispuestos a comprender y a adaptarse, hombres que la escuela señalaba ya la limitación de su destino. El temor de que el sistema pueda ser puesto en peligro hace que se llegue a la deformación de la psicología aplicada, a la elaboración de tests cerebrales de personalidad, así llamados, para la selección del personal que interesa tomar. Whyte no critica la psicología «diagnóstica» o la psicología del trabajo, sino el abuso de esta psicología con la presunción de describir la personalidad, sirviéndose de fórmulas matemáticas y midiendo el grado de correspondencia del sujeto al tipo del hombre, así dicho, «normal». En realidad no se describe la personalidad del sujeto. Se fija el tipo, que se conviene en llamar «normal», en cuanto es el que interesa a la empresa, y este será el modelo de referencia. Whyte considera poco seria la difusión comercializada de los tests de personalidad que invita a los candidatos que desean ingresar en las empresas a ejercitar aquellas condiciones (o la llamada personalidad) que la empresa desea, sugiriendo incluso alguna técnica y algunos subterfugios que pueden utilizar para contestar a las respuestas del cuestionario.

Pero no se crea que la gran empresa obra contra el ambiente y la mentalidad existentes. Ya sea porque la organización de la empresa ha invadido

el espíritu de la vida social, ya sea porque ejerce un influjo directo e indirecto en la formulación de los programas escolares, llenos de enseñanzas técnico-prácticas y muy escasos de materia humanística, es un hecho que la mayor parte de los jóvenes se inclinan hacia los empleos seguros de la gran empresa o a carreras garantizadas. Pocos son los que aspiran a una carrera independiente o a colocarse en una empresa pequeña o media. Si la condición para tener éxito es aceptar el sistema, ¡viva el sistema! Siempre queda el recurso de ser independiente y personal en privado —según el juicio de un dirigente— y conformista en público. Pero cuando uno desciende de este plano de compromiso, el conflicto interior provoca la neurosis, tan difundidas en EE. UU., sobre todo entre el elemento dirigente, ya que en ellos la empresa exige la fidelidad con un carácter totalitario y dictador.

En conclusión, vemos que el modelo de vida que la gran organización impone deja una profunda impronta en todo lo que toca directa o indirectamente. Impulsa a las personas a moverse en razón de la exigencia de la descentralización de los establecimientos y de los servicios de las grandes empresas, acelerando su carrera y el traslado de un estrado a otro de la sociedad según la exigencia del desarrollo de los órganos y funciones directivas intermedias y superiores; esto le hará ser un «desenraizado», nómada. El funcionario de una empresa no vive para sí. No tiene una visión personal de la vida hacia la cual se debe orientar. No posee la necesidad o el placer de vivir una amplia problemática social. Es un técnico especializado y adiestrado en su oficio, a quien no se le pide el porqué o el cómo de su destino social, y, por consiguiente, será incapaz de pertenecer a la clase dirigente. Estará sobre todo dispuesto a una nueva adaptación.

Se adapta a la nueva vivienda del suburbio, que cualquier año deberá abandonar; se adapta a los nuevos vecinos del barrio, a la moda reinante; uniforma sus gastos al nivel de los consumos «estandarizados» del habitante ordinario; se ocupa de todo y se informa de todo lo que acaece en la comunidad para poder sostener una conversación con los demás; en adelante, no tendrá ya conciencia de no pertenecerse a sí mismo. Vive intensamente esta vida asociada, cumpliendo su papel con escrúpulo, incluso dividiéndose entre cinco o seis asociaciones diversas, nunca las de su mujer; introduce la democracia en las cosas pequeñas, pero nunca se detiene a pensar sobre la política general, que se desarrolla fuera de él, como un drama visto en la televisión.

He aquí, en resumen, algunos puntos de la tesis de Whyte, tratados en la última parte de su obra. En realidad, junto a estos puntos existen otros que salen fuera del esquema del libro. Ante ellos es difícil tomar una posición y el autor no hace más que indicarlos. Por ejemplo, la acentuada movilidad social que reina en todas partes, la extroversión familiar, el balance de la casa en función de la oferta publicitaria, de los créditos al comprador, de la venta a plazos. Únicamente el autor toma posición en su crítica contra la ética social.

Es, sin duda, un libro muy interesante que nos da a conocer una realidad hasta ahora un poco desfigurada por la propaganda oficial a favor de Estados

Unidos. Aunque, naturalmente, la obra tiene sus limitaciones. Responde más al género de reportaje periodístico que a un profundo estudio social. Los datos y hechos se traen para demostrar una tesis, admitida desde el principio y confesada honestamente. Whyte es sociólogo de sí mismo y del prójimo que le interesa, como nos dice Luciano Gallino, ya que es semejante al hombre que nos describe y no ha podido desprenderse de la malla del ambiente en que vive. «Uno de los límites de este libro, dice Gallino, está en ser escrito desde dentro del sistema.» Recordemos que Whyte proviene de la universidad de Princeton, «fortaleza de los jóvenes liberales rooseveltianos», y más tarde jefe de redacción de *Fortuna*, «la maliciosa revista del neo-capitalismo americano».

Es una ingenuidad pensar en modificar las costumbres sociales sin estudiar las relaciones económico-sociales, haciendo una crítica de la ética social con una antihistórica posición protestante. O creer que esta o aquella ética es la base o justificación de una compleja estructura social. Si es verdad, como defiende Whyte, que la técnica de las relaciones humanas no resuelve los conflictos, prescindiendo del contenido y del sentido de estas relaciones, o los resuelve en un sentido único, reduciendo las diferencias a la uniformidad del grupo o de la mayoría, es también cierto que los valores y los mitos de la ética protestante o la crítica de la ética social no es suficiente para crear relaciones de mayor autonomía y libertad.

Según la contraposición tipológica adoptada, la ética protestante sería la filosofía de la clase emprendedora de la industria y del comercio, la dote de la personalidad genial, dinámica y arriesgada. Por el contrario, la ética social sería la filosofía de la clase burócrata de los empleados, el vestido gris del hombre vulgar, mediocre, frustrado... En realidad, esta contraposición que demuestra cierta capacidad de generalización, muy práctica cuando se quiere distinguir y explicar ante los alumnos dos épocas históricas, resulta excesivamente teórica y falsa cuando se trata de analizar sociológicamente una estructura. Las clases dirigentes de hoy, las que están en la cumbre de la organización económica, civil o militar, no dejan de estar animadas por un espíritu individualista y personal y por un desenfrenado orgullo —propio todo esto de la ética protestante—, y al mismo tiempo hablan y actúan en nombre de una ética social, exaltando la cooperación y la solidaridad del grupo y anteponiendo a los fines privados los fines públicos, como la productividad, el nivel y estilo de vida americanos (*american way of life*). Con esto demuestran que controlan y manejan al mismo tiempo la propiedad privada y el poder material, resultando una mezcla de las dos éticas.

Por otra parte, en el plano histórico, cuando de la confrontación panorámica de dos épocas se pasa al examen más analítico de las características morales que prevalecen en una generación respecto a otra, pierden validez las tipologías contrapuestas. Como advierte Gallino, pensemos un poco, por lo que respecta a Europa, en el nacimiento del socialismo y del sindicalismo precisamente en una época dominada por la ética protestante. El tomar conciencia los obreros de pertenecer, como miembros, a una clase homogénea,

llamada «proletariado», responde sin duda ninguna a unas condiciones sociales que de hecho favorecen la solidaridad y la cooperación. El nacimiento de las corrientes revolucionarias que consideraban los fines educativos individuales e incluso las reivindicaciones de tipo sindical dañosas al fin de la revolución total de las estructuras sociales, es también otro típico ejemplo de cómo los valores de la ética social se ejercieron en una época de ética protestante, aceptada por las clases dirigentes. Cuando más tarde se refuerzan y adquieren categoría los sindicatos, aquellas mismas tendencias revolucionarias anteriores globales, se convierten en reformistas, y se individualizan y diferencian.

Actualmente el proletariado admite diferenciación según la profesión, que es considerada como medio de producción, o garantía del *status*. Por una parte, se habla de «aristocracia obrera», de «subproletariado», de «proletariado verdadero y propio», significando que si no hay diferenciación, no hay propiamente fuerza colectiva. Esta especificación rompe la homogeneidad ideológica del proletariado y abre una vía a las más diversas diferenciaciones de nivel y grados entre un sector y otro, entre una categoría y otra, entre una empresa y otra, y se puede afirmar que no favorece los valores de la ética social. Aunque las clases dirigentes se revisten de moralismo e intenciones más o menos sociales, como afirma Gallino, al mismo tiempo observan una conducta de diferenciación con premios extra-salariales y otros medios de recompensa graduada a los distintos méritos. En resumen, no conviene la tipología de Whyte, pues cuenta con muchísimas excepciones.

La excesiva atención que Whyte ha consagrado a la ética social y a la ética protestante ha oscurecido la importancia de otros medios ideológicos, técnicos y humanos. Se ha fijado en un motivo que en realidad no ha sido central y dominante en una época o en una generación, sino solamente en la mente de su autor. Sin embargo se le puede perdonar a Whyte, porque nos ha ofrecido un excelente documento para conocer el ambiente y la sociedad americana de hoy.

IGNACIO ELIZALDE, S. J.