

Tendencias en la Organización Corporada

Por Theodore CAPLOW, de la Universidad de Columbia, Nueva York, Estados Unidos de América. Colaboración especial para el número conmemorativo del Vigésimoquinto Aniversario de la Revista Mexicana de Sociología, vertida del inglés por Óscar Uribe Villegas.

LA gran corporación industrial se le considera, frecuentemente, como tipo dominante de organización de nuestra sociedad. Probablemente, atraiga más interés y estudio sistemático que todas las otras organizaciones combinadamente. En cuanto vehículo de una tecnología rápidamente cambiante, está comprometida en una innovación continua de los arreglos tantos técnicos como sociales. Algunos de estos cambios son locales. Consisten en una reorganización o reorientación en una sola empresa. Algunos otros son de gran magnitud en cuanto abarcan toda la industria, y se producen tras la introducción de nuevos métodos o materiales manufactureros. Algunos cambios soplan sobre todo el sistema industrial y se dejan sentir en todos los rincones de la economía.

Desde 1791, en que se fundó la primera corporación manufacturera estadounidense, la Society or Useful Manufactures of New Jersey, la importancia de las corporaciones ha crecido sin interrupción.¹

¹ El mejor de los resúmenes del desarrollo histórico de las corporaciones en Estados Unidos de América es el de la introducción de Abram Chayes a la edición de 1961 de John P. Davis, *Corporations: A study of the origin and development of great business combinations and their relation to the authority of the state*. Capricorn Books, New York, 1961 (publicado originalmente por G. P. Putnam's Sons, 1905). La obra descriptiva de uso corriente sobre la corporación es la de A. A. Berle Jr. y Gardner C. Mean, *The Modern Corporation and Private Property*, que se puede complementar con la de Berle, *The Twentieth Century and the Capitalist Revolution*. New York, 1954.

Hacia 1813, las corporaciones manufactureras se contaban por centenares. La substitución de una incorporación general o de la incorporación por disposición legislativa se inició con el acta de Nueva York, en 1811, y se esparció con bastante rapidez a todos los estados.

Hacia 1885, de acuerdo con Ely, las corporaciones detentaban una cuarta parte del valor total de las propiedades en Estados Unidos de América y estaban aumentando rápidamente su participación proporcional.² Antes de que terminara el siglo, la característica de aprehensión moderna acerca de la supresión del individualismo por las corporaciones, flotaba ya en el aire.

“Como uno de los ambos efectos de la organización corporada tendremos, en vez del negociante independiente de hoy, que gana su vida gracias a sus éxitos sobre un campo muy amplio en el que ejercen el pensamiento y la acción, un cuerpo de funcionarios con aspecto de dependientes, cada uno de los cuales hará cierta clase limitada de trabajo, bajo el mando de sus superiores”.³

“En 1800, éramos unos pocos millones y amábamos la libertad. En 1900, somos casi cien millones y amamos el dinero. La mayor parte de este dinero está invertido en lo que designamos como corporaciones. De un puñado de individuos nos hemos convertido en una nación de instituciones.

El individuo cada vez cuenta por menos, y las organizaciones cada vez cuentan más”.⁴

Hacia 1960, las corporaciones mercantiles más amplias de Estados Unidos de América representaban aproximadamente dos tercios del producto nacional, con exclusión de la agricultura, y aproximadamente 130 de las corporaciones manufactureras producen la mitad del producto industrial total.⁵ Había más de 500 corporaciones con 5,000 empleados; la mayor tenía cerca de un millón.⁶

La corporación luce ampliamente por propio derecho, pero, su dominio en cuanto tipo queda indicado mejor por la tendencia que tienen otros patrones institucionales a tomar cuasi-industriales. Las divisiones de personal en el cuartel general de las denominaciones religiosas es pro-

² Richard T. Ely, “The Growth of Corporations”. *Harper's Magazine*, Junio de 1885.

³ Charles Francis Adams, citado por David, *Op. cit.*, p. 5.

⁴ Henry Watterson, citado por Davis, *Op. cit.*, p. 4.

⁵ Según muestran las listas anuales de las 500 corporaciones mayores, preparadas por la revista *Fortune*.

⁶ Bureau of the Census, *Company Statistics*. Boletín CS-1. 1958.

bable que se modelen sobre el prototipo industrial, incluso en lo que se refiere a detalles como el del sistema contable y la forma de amueblar las oficinas ejecutivas. Los jefes militares, los filántropos y los operadores de los "sindicatos" criminales adoptan estilos de comportamiento ejecutivo que tienen su origen en las grandes corporaciones. La administración universitaria ha tomado la principal apariencia, y las preparatorias imitan a las fábricas en el modo de medir la productividad pedagógica o de clasificar al personal de investigación. Incluso la familia, muestra alguna tendencia a imitar a las empresas industriales. Los escritos más tempranos del movimiento gerencial científico incluía libros sobre el manejo de la "gerencia" científica del hogar, y los mismos han llegado a expandirse hasta el grado de llegar a constituir una literatura enorme.

No es sólo que los métodos de gerencia de la corporación así como los mitos y valores de ésta, sean transferibles a otras esferas. Peter Drucker ve que la empresa está desplazando a la comunidad.⁷ El cree que otras instituciones principales se están debilitando tan rápidamente que la empresa corporada quizás tendrá que llegar a tomar sobre sí las funciones que realizan éstas. Riesman sugiere que a los valores derivados de la empresa se les está dando precedencia sobre los valores derivados de otros tipos de organización.

"Nuestra definición de trabajo da a entender que el ama de casa, aunque produzca trabajo social, no encuentra que su labor se defina y compute explícitamente, ya como un producto realizado por hora, o un producto en términos monetarios, ya sea en el censo nacional o en la mente de las gentes. Y puesto que su trabajo no se define como tal, se siente exhausta al finalizar el día, sin sentirse con derecho a estarlo, con lo que el insulto se agrega a la injuria. En contraste, los trabajadores de un establecimiento industrial de Detroit que terminan alcanzando las metas de su día productivo en tres horas y que toman el resto del día fuera de la fábrica, ocupándolo en haraganear, se definen como trabajadores de ocho horas diarias, y como a tales les consideran sus esposas y el censo".⁸

Whyte⁹ al estudiar Park Forest y otros suburbios poblados por jóvenes ejecutivos en ascenso, muestra que los patrones del vecindario, sus

⁷ Peter F. Drucker, "The Employee Society", *American Journal of Sociology*. V. 63 N° 4. Enero de 1953. Véase también, del mismo, *The New Society*, 1949.

⁸ David Riesman, con Nathan Glazar y Reuel Denney, *The Lonely Crowd*. Yale University Press. New Haven, 1950. La cita es de las páginas 300-1.

⁹ William H. Whyte, Jr., *The Organization Man*. Op. cit.

iglesias e incluso sus fiestas al aire libre estaban moldeados por los requerimientos de la corporación. También estudió los fueros de la corporación¹⁰ para ejercer vigilancia y dominio sobre las vidas familiares de los empleados. En las novelas de J. P. Marquand, las formas asumidas por esta vigilancia y señorío se describen en el caso de un cierto número de emplazamientos diferentes.¹¹ Tumin deplora la asimilación de los valores de la corporación por parte de la familia en un nivel más abstracto.¹²

Hutchins,¹³ entre otros, deplora la subordinación de los valores intrínsecos de la educación superior a los de la empresa corporada; con ello da continuidad a un tema que puede remontarse dos generaciones atrás hasta los escritos de Veblen, Sinclair y E. A. Ross. Estudios recientes de la influencia corporada sobre los asuntos comunitarios muestran la forma en que delegados de la corporación que participan siguiendo órdenes, por así decirlo, pueden usurpar las funciones de la ciudadanía. Everett Hughes¹⁴ escribe acerca del “entrelazamiento del gobierno y los negocios” y acerca de la relación entre las empresas públicas y las burocracias privadas.

Entretanto, las grandes corporaciones continúan creciendo en tamaño, incrementando su participación, en la riqueza nacional y dando una creciente atención a su estructura y funciones propias.

Cuando examinamos la empresa tal y como existe actualmente en Estados Unidos de América, la encontramos en una fiebre de auto-mejoramiento.¹⁵ Esto procede no sólo de la necesidad de adaptarse a los

¹⁰ Como en “The Wives of Management”, *Fortune*, Octubre de 1951. La asombrosa disposición de los ejecutivos de las corporaciones para aceptar tal vigilancia y dominio se muestra en un estudio de actitudes realizado por Edgar H. Schein y J. Steven Ott, “The legitimacy of organizational influence”, *American Journal of Sociology*, Vol. 67, N° 6, Mayo de 1962.

¹¹ John Phillips Marquand, *The Late George Apley*. Dramatist's Play Service. New York, 1946; *Point of No Return*, Little, Brown, Boston, 1949; *Melville Goodwin*, U. S. A. Little, Brown, Boston, 1951; *Sincerely*, Willis Wayde, Little, Brown, Boston, 1955.

¹² Melvin Tumin, “Some disfunctions of institucional imbalance”. *Behavioral Science*, Vol. 1, 1956.

¹³ Robert Maynard Hutchins, “The democratic dilemma” en *Freedom, Education and the Fund*. Meridian Books. New York, 1956.

¹⁴ Everett C. Hughes, “Disorganization and reorganization”, *Human Organization*, Vol. 21, N° 2. Verano de 1962.

¹⁵ La experiencia europea no es tan diferente a la descrita, por ejemplo, en el libro de Georges Friedmann, *Anatomy of Work*. The Free Press of Glencoe, 1961,

descubrimientos técnicos y científicos, sino que también es producto de muchos otros factores.

Entre las influencias importantes a largo plazo están las que en otro sitio hemos descrito como “diferenciación”, “agregación”, y “racionalización”.¹⁶ La diferenciación se refiere a un incremento continuo de la división del trabajo, que puede ejemplificarse con un título como el de “Vicepresidente encargado de la producción de bolillos” o con la existencia de una fábrica que se dedica íntegramente a la producción de cubos de rueda. La agregación es la tendencia de las empresas y de sus componentes a crecer indefinidamente. La racionalización es la sustitución de un comportamiento prescrito por patrones espontáneos de actividad humana. Incluye la normalización del ambiente de trabajo y la sustitución de los enjuiciamientos impersonales por los personales.

Hay otro factor importante, que habría que considerar. Algunas de las innovaciones observadas en el mundo industrial constituyen una especie de juego. Surgen, en parte, a causa de la monotonía del trabajo ejecutivo, que puede ser tan real como la monotonía del trabajo en la línea de conjuntación, especialmente en compañías en las que las actividades de los ejecutivos están rígidamente prescritas, en parte debido a la tentación de gastar los excedentes de la corporación de un modo extravagante, dadas las altas tasas impositivas y la separación entre la dirección o gerencia y la propiedad. Puede tener algo que ver con la utilidad marginal de la innovación. En operaciones que han llegado ya a un alto nivel de eficiencia, lo que cuesta obtener un incremento adicional de la eficiencia a intentar nuevos métodos resulta una tentación muy grande. Incluso una mejora temporal en la eficiencia o en el rendimiento puede tener un alto valor monetario en estas condiciones.

A la corporación industrial se la discute frecuentemente en tales términos que parece que no tuviera otra meta que la producción eficiente. Nada podría estar más lejos de la verdad. Los experimentos en el automejoramiento se han ocupado por igual de la integración, el voluntarismo y la estratificación. Es algo muy cierto el que muchos de los latiguillos de la teoría gerencial moderna son variaciones sobre el tema de que las relaciones humanas son más importantes que los procesos técnicos. El germen de la verdad, en estos latiguillos, radica en que por lo general, la empresa moderna es capaz de satisfacer los criterios

¹⁶ Theodore Caplow, *The Sociology of Work*. University of Minnesota Press. Minneapolis. 1954. Capítulo 2.

de logro o resultado más fácilmente que los otros criterios del éxito organizador. Sin embargo, esta observación se refiere a amplios períodos y perspectivas. A corto plazo, el esfuerzo para mejorar el voluntarismo y la integración se ha basado en el supuesto de que están íntimamente correlacionados con el logro, o de que puede hacerse que se correlacionen con él, si se encuentra la fórmula apropiada. Mientras que esta esperanza se ha debilitado en los círculos gerenciales más artificiosos, no ha habido en ellos un debilitamiento del interés por la perfectibilidad y el perfeccionamiento de la organización. Por el contrario, la planeación de un rendimiento incrementado casi se da por supuesta en las gigantescas empresas manufactureras considerándolo como algo que puede obtenerse en forma rutinaria mediante un trabajo apropiado del personal. El énfasis planificador recae, en cambio, en materias tales como el desarrollo ejecutivo, la elección entre la centralización y la descentralización y el "aspecto humano de la automatización".

El vasto movimiento hacia el automejoramiento corporado presenta más facetas de las que se pueden resumir en forma conveniente. Evoca un represamiento de la crítica de dentro y de fuera, y algunos observadores piensan que es más pernicioso que la cultura industrial carente de mejoramiento que gradualmente está siendo reemplazada. A pesar de que un catálogo de todas las teorías y métodos implícitos en este movimiento resultaría enciclopédico, pueden someterse a la categorización las principales líneas de esfuerzo, de acuerdo con las variables de equilibrio. Así, algunos intentos para aumentar los logros en la empresa industrial —medidos por la productividad, el rendimiento, los beneficios, la calidad y otros metros comunes se han enfocado en actividades del tipo de los "estudios de tiempos y movimientos" así como de la fluidez laboral. Otros han buscado las interacciones (dinámica grupal), las posiciones (descentralización), o las valencias (planes de incentivos). La mejora de la integración en algunas ocasiones ha buscado directamente las interacciones, como en los programas de comunicación, pero, frecuentemente, ha buscado las valencias (equipos compatibles de trabajo), las actividades (sistemas de sugerencias) y las posiciones (método de conferencias). El voluntarismo es estimulado directamente, mediante beneficios marginales y otras medidas edificantes, o indirectamente, a través de la modificación de las actividades (ampliación de los trabajos), interacciones (reclutamiento selectivo) o posiciones (programas de desarrollo de personal). La estratificación de una empresa puede mantenerse mediante la manipulación de recompensas y castigos, o trabajando indirectamente sobre las interacciones

(relaciones públicas internas), las valencias (entrenamiento en las “técnicas” de vigilancia) o en las actividades (clasificación de las tareas). De estos enfoques, los más coherentes trabajan suficientemente bien como para producir desmayo a los críticos del “hombre-organización”, y establecen ciertas tendencias a largo plazo que es difícil describir y difícil interpretar. Las más importantes de estas tendencias parecen ser las siguientes:

Intercambiabilidad de las partes humanas. La insistencia machacante en la adaptabilidad (en que “hay que llevarse bien con la gente”, en que “hay que tener sentimientos de pertenencia y conjuntación”) es, —desde un ángulo funcional— sólo una fase del método por el cual la empresa asegura su provisión de gerentes virtualmente intercambiables. Lo que se ha logrado en el caso de los trabajadores manuales (mediante el desmenuzamiento de tareas y operaciones, y la educación obligatoria por encima del mínimo de alfabetización) se realiza, en el caso de los escalones superiores, a través de la educación preparatoria, del entrenamiento de los ejecutivos de una a otra industria y de una a otra clase de trabajo. A los vendedores se les llama “ingenieros”; a los ingenieros se les enseña a ser vendedores; a los contadores se les entrena para que vigilen las operaciones lineales y, sobre todo, a todos y cada uno de ellos se les enseña a *adaptarse*, a “encajar” en algo, no sólo dentro de una gran variedad de funciones, sino en diferentes niveles posicionales.

Uniformación. La intercambiabilidad de las partes humanas es estimulada por una uniformización de las posiciones, de las funciones, del equipo, de los métodos, de los títulos y de los objetivos. Un director de personal, por ejemplo, puede estar en capacidad de desplazarse de una fábrica de acero a una cadena de tiendas, o puede desplazarse hacia el Pengáono, o a una universidad estatal y regresar nuevamente al mundo industrial en una casa farmacéutica, sin necesitar mucho entrenamiento adicional o distinto. La uniformización a lo largo de las líneas de una compañía o de una industria se extiende a detalles completamente insignificantes, de equipo y de procedimiento. La facilita la cuasi-profesionalización de las especialidades gerenciales, el uso muy extendido de las máquinas uniformizadas de las oficinas y el sistema de comunicación, pero, sobre todo, la ideología del “hombre-organización”, a quien se inculca sistemáticamente la virtud de la adaptabilidad.

Movilidad. La empresa en gran escala, en su forma típica, no sólo permite una alta tasa de movilidad, sino que la arregla. No es desusado el que los jóvenes ejecutivos roten hacia un nuevo empleo en una comunidad distinta cada dos o tres años. La movilidad para un trabajador manual está asegurada por una uniformización laboral, por variaciones estacionales y por otras fluctuaciones en la producción, y por el sistema de suspensión casual. Las reorganizaciones frecuentes de las oficinas en lo que se refiere al personal no manual; la práctica de reclutar a los ejecutivos mediante incursiones entre los competidores, y el énfasis en los incentivos para hacer carrera hacen que las promociones y las transferencias sean asuntos que ocurren a diario en las grandes compañías.

Pluralismo. Si la sociedad moderna en cuanto a todo es pluralista en su distribución del poder, conforme suponen muchos de sus observadores más agudos¹⁷ y tiene una distribución de poder que da la apariencia de una amplia red, en vez de parecerse a una pirámide claramente delineada, lo mismo debe decirse de la empresa en su forma emergente. La separación de la propiedad y la gerencia; la descentralización, e incluso el enfoque propio de las relaciones humanas (que permite la expresión de opiniones divergentes) han contribuido a un arreglo, difícil de definir pero indudable, por el cual, cada fracción significativa de la organización tiene, por lo menos, un voto negativo en las decisiones importantes. Las decisiones corporadas se alcanzan frecuentemente a base de una especie de medida de las fuerzas que se oponen, más que por un *fiat*, y una nivelación sorprendente en la política básica, si tienen un buen mapa de la red de interacción. El ejecutivo modelo puede llegar a ser tan receptivo a las opiniones expresadas por personas colocadas en diferentes puntos de la organización que resulte incapaz de adoptar ningún valor que le sea propio.

Racionalidad. Como hemos visto, el problema de la organización en gran escala surge, en gran parte, por sus intentos de automejoramiento (como la introducción de maquinaria nueva para aumentar el rendimiento, o la adopción de nuevos procedimientos de selección de personal para elegir a los candidatos para una promoción). Las faltas de la empresa son, en buena parte, resultados de su racionalidad. El remedio es, frecuentemente, una dosis incrementada de racionalidad.

¹⁷ Arnold Anderson y Harry I. Gracey, Recensión sobre Mott; *The Power Elite*. *Kentucky Law Journal*. Vol. 46. N° 2. Invierno de 1958.

Al aparecer nuevos problemas (incluso problemas muy sutiles, como los de encontrar un equilibrio entre el individualismo y la conformidad) hay una tendencia a buscar nuevas soluciones raciales; a hacer planes de largo alcance que ulteriormente se extenderán; a adaptar métodos científicos o cuasi-científicos con propósitos de mejoramiento organizativo. Aparentemente, no hay límites para el impulso corriente hacia la racionalidad. Las teorías semánticas se ponen en acción en el entrenamiento de las telefonistas. Métodos esotéricos de análisis económico se utilizan para revisar los libros de contabilidad de una fábrica de lámparas. En dondequiera sobrevive un apego al pasado (semejante a la hierba que crece entre las baldosas de pavimentos) es muy probable que el mismo será desarraigado por el nuevo consultor. Vista a esta luz, la corporación es la antítesis misma de utopía. Su principio guía es el cambio, y su modo de progresar es el paso de un equilibrio inestable a otro. La burocracia moderna, con su capacidad aparentemente limitada para aumentar la vigilancia y dominio del hombre sobre su ambiente, su rápido abandono de las máquinas y de las costumbres que siguen siendo útiles, su tendencia a adoptar y descartar ideologías, su curiosa habilidad para satisfacer y frustrar las aspiraciones de sus participantes es, al mismo tiempo, un monstruo servicial.

La humanidad, tan hinchada como está, no puede vivir sin organizaciones grandes de tipo industrial, pero aún no ha aprendido cuál es la forma en que podrá ponerles la brida.