

UNA NUEVA ENFERMEDAD PARA INTELLECTUALES: LA DE LAS COMPUTADORAS, QUE AFECTA A LOS DIRIGENTES Y TÉCNICOS DE LAS EMPRESAS SUPERORGANIZADAS

MILAN.—Lo encontraron solo, el lunes por la mañana, a la vuelta del «week-end». Estaba sentado inmóvil en el centro de la oficina, con una barba de dos días. Con cara estúpida pronunciaba frases sin sentido, dirigiéndose a la máquina que continuaba funcionando con todas aquellas bobinas debajo del cristal, que giraban en el vacío, con aquellos indicadores luminosos que se encendían para decirle, en vano, «ready» con una luz azul y «power on» con una luz roja. «Pobre Cazzaniga —recuerdan hoy sus colegas—. Desde hacía semanas que trabajaba como un loco para preparar un nuevo sistema de utilización de la computadora 360/50, y como de día no podía probar los sistemas, ya que las máquinas están siempre ocupadas, debía hacerlo de noche. Y así fue aquel viernes por la tarde. Lo que pudo hacer durante dos días en aquella oficina desierta nunca lo hemos conseguido saber. Se sabe solamente cómo lo han encontrado y que después tuvo que pasar dos meses en una clínica».

Pero el hundimiento se puede manifestar de otras maneras. Por ejemplo, el caso de un «mundo intermedio», que un día convocó a sus colegas para una reunión acostumbrada y que en lugar de proyectarles unas diapositivas sobre el último sistema de organización electrónica de una industria de cosméticos, les proyectó una película pornográfica en colores. Existen otros quienes más cotidianamente deterioran con la uña el borde de una tarjeta perforada, la cual después termina por bloquear el funcionamiento de toda la máquina. Y también aquel que durante las huelgas del otoño caliente echaba ácido sulfúrico sobre los coches de catorce esquiroleros, que les agujereaban las llantas y que patrullaba noche y día alrededor de las vallas en busca de aquellos compañeros que con unas tenazas intentaban abrir un hueco en la red metálica por donde colarse al día siguiente para entrar a trabajar, evitando así a los piquetes que patrullaban en la puerta.

El técnico en I. B. M. está hecho de esa manera: o acepta o rechaza todo, y en este caso, sin ninguna esperanza de salvación, porque a partir de ahí tiene delante de él solamente una explosión psicopática o bien los vagos mitos de una rebelión anárquica y suicida. Y esta es la primera imagen que nos da de sí mismo el Técnico, con «T» mayúscula. El arquetipo del trabajador asalariado del futuro inmediato. La empresa para la que trabaja es algo más que una gigantesca «corporation» de dimensiones supranacionales, con doscientos sesenta mil empleados y

unas ventas por valor de más de siete mil millones de dólares, que detenta el monopolio mundial de las calculadoras. «La I. B. M., en realidad —dicen los sociólogos—, vende la máquina-organización; es decir, en otras palabras, vende el modelo en el que ella misma está organizada. En consecuencia, y vistas las dimensiones que ha alcanzado, está sublimada como modelo ideal de todo el sistema, y modela por sí misma toda la sociedad». La I. B. M. es la «organización». A sus técnicos se puede aplicar las mismas consideraciones: trabajan para un modelo, y, por lo tanto, ellos mismos deben ser unos modelos, en el interior y en el exterior de la organización. Veamos cómo.

COMO ES EL HOMBRE I. B. M.

El técnico de I. B. M., ateniéndose a sus datos biográficos medios, posee un título universitario o, por lo menos, un tipo medio,

para favorecer la «togetherness», el estar juntos de los empleados incluso fuera de las horas de trabajo, como es aconsejado por las modernas técnicas motivacionales, cada mes la organización paga de su bolsillo unos encuentros de convivencia (vulgarmente llamados «spaghetti parties» por quien participa en ellos), con ramos de flores para los «colaboradores» (así se llaman los empleados) del sexo femenino. Encuentros que sirven también para demostrar a quien todavía no lo es cómo debe ser el colaborador tipo de la organización, el así llamado «hombre I. B. M.».

«Dinámico, elegante, de ojos brillantes, interesado en el éxito y capaz de afirmarse en todos los ambientes, ambicioso, decidido a hacer carrera a cualquier precio, idóneo para superar todos los obstáculos, en condiciones de aprender y, sobre todo, de olvidar rápidamente (dada la gran rapidez con que aparecen nuevas técnicas); provisto de un espíritu crítico, sí,



DEVOLVEDME MI CEREBRO

habla más de un idioma, trabaja con chaqueta y corbata en ambientes confortables, superracionales, tiene un sueldo superior al de su categoría, un seguro de la empresa que le paga todos los extras y, además, un seguro que en caso de muerte o invalidez continúa entregando a su familia, durante cinco años, su sueldo íntegro. «Si tienes un problema, díselo a I. B. M.; ella te ayudará». Desde el sociólogo al psicólogo, a la asistencia legal, el cómo pasar el tiempo libre; la organización piensa realmente en todo.

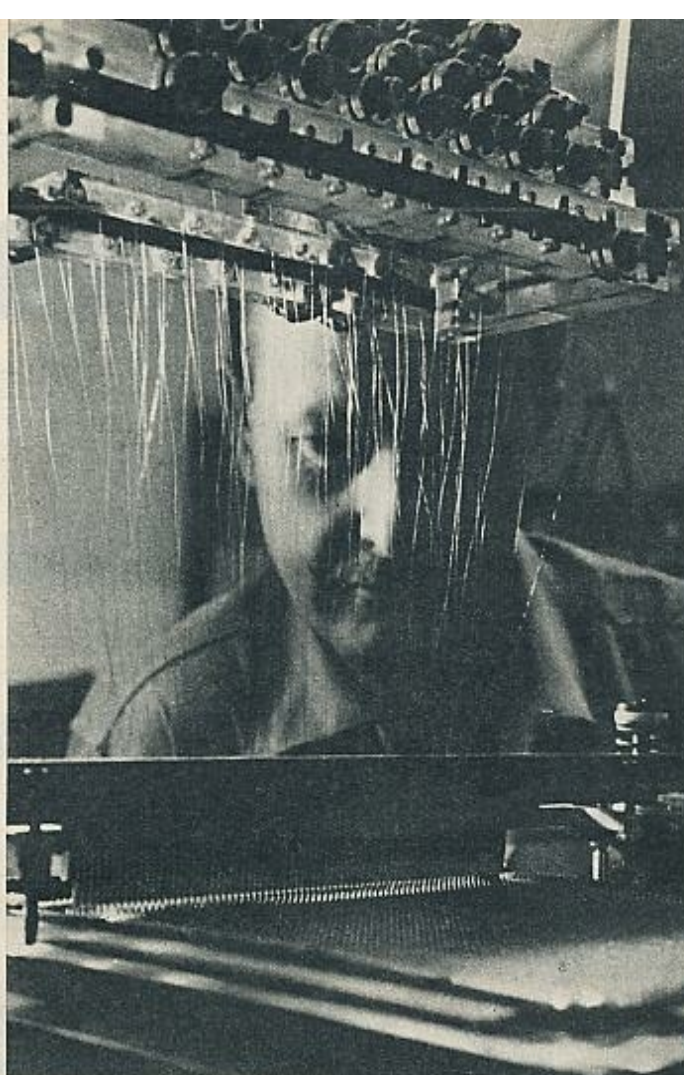
El empleado milanés puede comprar con descuento pelotas de tenis Dunlop y trajes en «tweed» por correspondencia y todas las de los alrededores de la empresa están establecidas de manera que puedan realizar las compras durante el descanso de la comida. Además, como se encuentra neurotizado por los cinco días de trabajo en la ciudad, en Brianza se encuentran a su disposición dos chalets o, como ellos los llaman: dos **country clubs**, con sus correspondientes parques, pistas de tenis, piscina y baile el sábado por la noche. Y

pero sólo para los aspectos atrasados e irracionales de la organización. ¿Cuáles deben ser sus mitos? La productividad, la eficiencia, la eliminación de los tiempos muertos y de los elementos superfluos, ya que no debe olvidarse que la calculadora se vende con la idea de que sustituya a «equis» personas». De esta manera, textualmente, se ha interpretado a sí mismo un «hombre I. B. M.», el cual realmente parecía provisto de todas estas cualidades.

En la mesa del conserje, en el despacho del **manager**, en el plano de apoyo junto al panel luminoso de mando de la computadora está siempre presente la tarjeta de plástico blanca: escrita en inglés, «think» (reflexionar) es la palabra clave de la organización, producto auténtico de su fallecido presidente norteamericano. Lejos de los ojos de los jefes circulan estos días en las oficinas de paredes de cristal, en los pasillos grises y azules, las viñetas humorísticas con las que la fantasía sado-masquista de los técnicos milaneses pretendió interpretar su condición: el personaje siempre es un muñeco

estilizado con un clavo en la cabeza. «Atención, el jefe se está preparando para las entrevistas», dice un chiste que muestra a un muñeco-jefe (diferente a los demás porque tiene un tornillo enroscado en el cráneo) con la boca llena de clavos y un martillo en la mano dispuesto para golpear.

La entrevista continua al colaborador es uno de los puntos más importantes de la política de la motivación del trabajo adoptada por I. B. M., que, por otro lado, ha estado siempre en vanguardia a la hora de aplicar las teorías de Mayo y de sus secuaces. «El hombre de la organización no se debe limitar a trabajar para la organización, sino que debe identificarse totalmente con la ética de la organización»; hace ya diez años que Theoder Whyte explicó lo mismo. Y con mayor razón así debe ser si esta organización se llama I. B. M., donde trabajan hombres que manejan máquinas que valen más que su peso en oro, y que está sometido a una presión de trabajo que lo destruiría en el momento en que empezase a dudar del sentido de sus acciones.



EL MOLOCH TRASCENDENTE

La regla fundamental de la entrevista es que el jefe y el empleado se hablen con absoluta franqueza: el primero para decir al segundo qué es lo que la I.B.M. piensa de él, y el segundo para hacer lo mismo; es decir, para juzgar al jefe y a I.B.M. con absoluta libertad. ¿Hay algún truco en esto? «Claro que lo hay, y consiste en que a pesar de que tú estés invitado para juzgar, resultados solamente juzgado tú. Sabes que tus críticas serán aceptadas, pero solamente si no les resulta demasiado incómodo serán consideradas funcionales para la marcha de la empresa; mientras que las otras, las que te satisfacen a ti, como si no existieran. Y, no obstante, cuando ejerces la crítica, te revelas, te pones al desnudo, dices hasta el final quién eres, qué quieres, qué es lo que piensas». Al final de la entrevista, el jefe y el subordinado formulan el juicio de valores: sobre el empleado, naturalmente. Para cada juicio hay cinco casillas (A, B, C, D y E), en las que A corresponde a óptimo; B, a bueno y a continuación todos los valores decrecientes.

En este punto, el diálogo puede adquirir el siguiente tono. Jefe: «¿Cómo calificamos a la capacidad de autoorganizarse?». Empleado: «Pongámosle una B». «¿Es que ya no se acuerda del lío que organizó aquella vez?». El empleado empieza inmediatamente a entrar en crisis, a mirar dentro de sí mismo con ojos de la organización.

Después de otras dos preguntas por el estilo sucede lo siguiente: «¿Cómo calificamos su puntualidad? ¿Pongo una B?». «No, mira, mejor ponga una C o una D, porque en realidad no consigo levantarme por las mañanas...». «¿Y en sus relaciones con los demás?». «Ponga una E, yo me conozco: a las primeras de cambio me enfado». Al mismo tiempo suele suceder que a estas autocríticas sigan unas críticas siempre más fundadas, en contra de la organización, y por lo tanto funcionales: «Si es cierto, aquella vez me paré pero usted no me había mandado aquellas piezas a tiempo...». «De acuerdo, me equivoqué, pero es también culpa suya que me hizo tomar aquel curso de rectificación...». «Será culpa mía, pero es también culpa de Corbetta, que no sabe nada de...».

«Es decir, que todas son críticas muy útiles», sostiene un empleado recientemente entrevistado. «Gracias a estas entrevistas el famoso ojo del patrón que engorda al caballo resulta multiplicado por seis mil, es decir, por el número de empleados entrevistados. Los cuales, en definitiva, en esta especie de ceremonia mística, han recibido un nuevo martillazo en su clavo, han salido convencidos de haber llamado al pan pan, y al vino vino, y además, contentos por haber confesado sus propios defectos y haber salido absueltos».

Trabajar en una computadora es lo mismo que trabajar en cualquier cadena de montaje, con la diferencia de que con la calculadora la

parcelación del trabajo se lleva a sus últimas consecuencias, y que el hombre está al servicio de la máquina en aquellas operaciones que ésta no puede realizar por su mínima impotencia (leer un apunte escrito a mano, por ejemplo). Por otro lado, aquí nos encontramos en el plano de una total abstracción. «Mientras que el obrero de la Fiat que aprieta una tuerca tiene al final la satisfacción de ver como resultado de su trabajo un automóvil, una «cosa», aquí, por el contrario, el que manipula un teclado mecanográfico se encarga de un momento infinitesimal de un proceso del que no conoce ni el camino ni el fin. Y así, dado que no podemos amar a una tarjeta perforada, tenemos que amar a la organización, al Moloch trascendente», nos dice el técnico.

Para poder llegar a este extremo, la organización de una compleja serie de instrumentos. Además de la entrevista valorativa, está la «puerta abierta»; lo que quiere decir que si tienes que hacer alguna crítica al jefe puedes hacerlo y que si no obtienes ninguna satisfacción, puedes entrar en la oficina de tu superior, sin ninguna formalidad; así hasta llegar hasta el máximo dirigente. Por otro lado, está el «programa de sugerencias»: a cambio de un consejo útil recibirás una compensación en dinero y tu nombre aparecerá en la lista de los premiados que se expone en el tablero de anuncios que llena todos los espacios vacíos en las paredes de los pasillos. Pero lo que tiene más importancia en la moti-

vación del trabajo, es que exista la convicción general de que si uno tiene consigo los «números» requeridos por la organización, hará sin duda carrera, llegará a ser un **manager**. Todos los jefes de la I.B.M., esta es una regla sagrada, provienen de la base; y son muchos, casi una por cada diez empleados. Para llegar a la meta no basta con aceptar todos los imperativos de una organización que se planifica a sí misma con todos sus componentes dentro, sino que es necesario no mirar a nadie a la cara, vivir en un clima de ininterrumpida «**autopromoción**»: como el pobre Cazzaniga, que si no hubiese tenido aquel desagradable incidente en el fin de semana habría llegado a la meta.

¿Y ya una vez convertido en jefe? ¿Qué se puede hacer una vez convertido en jefe? Arrojado con un buen sueldo, el nuevo jefe es inmediatamente mandado a recibir unos largos cursos de «**management development**» a una villa aislada en las umbrosas orillas del lago de Garda. Allí pasa lo siguiente, según declaraciones de un jefe que se hallaba en vena de confidencias: «En el primer momento, uno está fascinado por el programa de estudio, que habla de psicología, caracterología, elementos de filosofía, comportamientos de grupo. Pero se da cuenta de que se trata de algo muy práctico y muy funcional. Por ejemplo, te hacen ver tres o cuatro veces aquella vieja y excelente película "Doce hombres sin piedad", y al final asignan a cada uno de los presentes el papel de uno de los personajes. Todos estudian a fondo su papel que después deberán describir a sus compañeros, incluso interpretando algún trozo, para demostrar cuándo su personaje había perdido el liderazgo del jurado, cuándo lo había recuperado, por qué lo había obtenido y por qué lo había perdido. Todo esto sirve para aprender la mecánica de las reuniones que, como **manager**, deberán mantener después con sus colaboradores. Para hacérsenos comprender mejor, nos distribuyen unos apuntes en los que las características del hombre están representadas por animales. La jirafa para representar al tipo destacado y seguro de sí mismo, la rana con gafas, para el sabio; el mono, para el locuaz que siempre quiere hablar; el erizo sería aquel que no se expresa nunca; el cervatillo es el tímido; el perro es el gregario siempre fiel».

FALDAS SI, PANTALONES, NO

Frente a cada uno de estos tipos, el jefe debe adoptar el comporta-

DEVOLVEDME MI CEREBRO

miento más adecuado: frío con el perro; alguna confianza, pero no demasiada, al mono para alegrar la reunión; utilizar a la rana saba, pero moderando sus afirmaciones categóricas, y, de vez en cuando, pedir al ciervo su opinión... Una vez en la empresa, si uno es capaz de ver a sus antiguos compañeros bajo el semblante de los animales correspondientes, entonces su liderazgo estará asegurado y se convertirá en un jefe con éxito.

A los únicos empleados a los que nunca se les ha atribuido un correspondiente animal es a los del sexo femenino. Y esto por el simple motivo de que ningún «hombre de la automatización» deberá tener problemas de liderazgo con una mujer de la empresa. La chica que aspira a entrar en la organización, como primera cosa debe aprender, junto al trabajo que la espera, el papel que debe asumir en relación a sus compañeros masculinos. Por esto, insisten los sociólogos y los psicólogos que las instruyan a las orillas del lago, tenéis que ser amables y sonrientes, elegantes y bien maquilladas, y saber crear alrededor de vosotras un clima de cordialidad, de cálida colaboración. ¿Vuestro colega masculino se encuentra normalmente nervioso? Ajustadle el nudo de la corbata. ¿El jefe tiene problemas de trabajo que le preocupan? No os olvidéis de cambiarle todas las mañanas las flores de su escritorio. Para la organización es muy importante el índice de femineidad de sus colaboradores. Así se produjo el trágico error de una muchacha hace unos pocos días que se presentó al trabajo en pantalones. En seguida la dijeron que no, que esa manera de vestir no estaba de acuerdo con el tipo de mujer que deseaban en las oficinas: que llevase, si quería, falda por encima de la rodilla, pero que, por favor, no utilizase los pantalones. El consejo, mal interpretado, provocó una especie de guerra entre las mujeres de la oficina para ver quién conseguía llevar la falda más corta. Afortunadamente, llegó la moda de la «midi» y de la «maxi» y desapareció la tensión. ■ GABRIEL INVERNIZZI. (Copyright EFE-L'Espresso.)

