

---

# ARTE, CULTURA Y ORGANIZACION: LA INFLUENCIA DE ORTEGA Y GASSET EN LA ELITE EMPRESARIAL ESPAÑOLA

Mauro F. Guillén  
Universidad de Pennsylvania

---

## INTRODUCCION

En octubre de 1954, pocos meses antes de su muerte, José Ortega y Gasset pronuncia una conferencia, titulada «Una vista sobre la situación del gerente o *manager* en la sociedad actual», ante un congreso de expertos europeos organizado en la localidad inglesa de Torquay. La reunión está convocada por el *British Institute of Management* bajo el reclamo de «La Contribución de los Directivos de Empresa a la Prosperidad Europea». Se trata de un tema de indudable actualidad por aquel entonces, máxime si se recuerda que en estos años se pretende sentar las bases para superar la concepción autoritaria de la dirección de empresas. En su intervención, Ortega califica de «estimabilísima» la labor «de los directivos de empresa en lo que suele hoy llamarse *human relations*»<sup>1</sup>. Ortega se hace eco así de la famosa escuela de dirección de empresas originada en Inglaterra a partir de los estudios de la Junta de Estudios sobre la Fatiga Industrial (Charles S. Myers, Stanley Wyatt), y desarrollada luego en los Estados Unidos por parte del círculo de Pareto en la Universidad de Harvard (L. J. Henderson, Elton Mayo, Fritz Jules Roethlisberger) durante los lúgubres años

---

<sup>1</sup> José ORTEGA Y GASSET, «Una vista sobre la situación del gerente o *manager* en la sociedad actual», en *El «manager» en la sociedad actual* (Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección, 1983), p. 28.

de la Gran Depresión. Huelga añadir que la teoría de las relaciones humanas en la empresa se impone como filosofía de las élites dirigentes anglosajonas durante los años cuarenta y cincuenta, hallando también éxito notable en otros países meridionales como España y Francia.

Conviene recordar brevemente que el modelo de las relaciones humanas en la industria surge como reacción o antítesis de la organización científica del trabajo, el famoso y temido *taylorismo*. Ambas escuelas propugnan manipular ciertas condiciones de trabajo para lograr un aumento en la productividad, pero partiendo de cosmovisiones diferentes y llegando a conclusiones opuestas. Mientras el taylorismo persigue la división minuciosa del trabajo y su perfección técnico-económica a partir de una serie de principios de la ingeniería de tareas, las relaciones humanas parten de ciertas ideas psico-sociológicas y humanistas para concluir que «el obrero satisfecho rinde más». Las relaciones humanas recalcan la vida informal en los grupos de trabajadores, interesándose por su bienestar sociopsicológico y hasta moral. El taylorismo, en cambio, asume que el trabajador responde únicamente a estímulos salariales y que no tiene interés alguno en participar o contribuir a la vida de la empresa. Los ingenieros tayloristas cronometran los tiempos y descomponen los movimientos corporales en el trabajo para reducir el despilfarro de recursos de todo tipo: materias primas, tiempo de empleo de la maquinaria, tiempo de trabajo. Sus instrumentos de medición incluyen el cronómetro, el cinematógrafo y la regla de cálculo, en un intento positivista de determinar la mejor manera de ejecutar cada tarea, subdividiéndola en sus distintas operaciones básicas y asignando cada una de ellas a un trabajador distinto, siguiendo los preceptos ya enunciados por Adam Smith y Charles Babbage.

Los expertos en relaciones humanas, en cambio, distribuyen cuestionarios sobre actitudes y valores, aunque con similar afán positivista. También organizan entrevistas en profundidad y sesiones de discusión en grupo para mejorar la situación psicológica del trabajador, facilitar su integración en los grupos formales e informales, y aumentar su rendimiento. Se asume que el trabajador satisfecho e interesado por su trabajo es el que rinde más, por lo que se trata de organizar la producción en grupo y de agrandar y enriquecer los contenidos de cada puesto de trabajo o bien de rotar a los trabajadores por varios puestos y departamentos.

Un hallazgo empírico importante de los estudios comparados de la organización del trabajo es que el taylorismo no triunfa en todos los países antes de la Segunda Guerra Mundial. Las excepciones más notables son Inglaterra y España. En cambio, en los Estados Unidos, Francia, Japón, Brasil y, sobre todo, en Alemania, Italia y la Unión Soviética, buena parte de las ideas tayloristas se aplica con éxito en los sectores industriales y de servicios más avanzados: automóvil, equipos electromecánicos, manufactura del metal, armamentos, correos y ferrocarriles. España e Inglaterra se caracterizan por acoger favorablemente las ideas de la escuela de las relaciones humanas en los años

cincuenta y sesenta, habiendo aplicado el taylorismo sólo con posterioridad a 1940<sup>2</sup>.

Más allá del acontecimiento anecdótico de la referencia a las relaciones humanas en la conferencia de 1954, la influencia orteguiana en los círculos empresariales españoles de los años cincuenta y sesenta es importante, incluso determinante, para el triunfo sin precedentes de la teoría de las relaciones humanas en la empresa española. Incluso en Alemania, con todo el pujante movimiento de teóricos católicos de la empresa (Oswald von Nell-Breuning, Wilhelm Kalveram, Guido Fischer), se produce un rechazo generalizado del paradigma de las relaciones humanas. Si bien es cierto que las ideologías paternalistas y comunitarias de la doctrina social de la Iglesia y de los sindicatos verticales falangistas juegan también un papel fundamental en España, el antimodernismo y los deseos de rehumanización de la técnica de Ortega refuerzan ciertas tendencias latentes en las mentes de nuestros directores de empresa inclinándoles a aceptar los puntos de vista característicos de las relaciones humanas. Esta conexión entre la mentalidad rehumanizadora de Ortega y la adopción de la teoría de las relaciones humanas es la que exploramos en las siguientes secciones desde el punto de vista de la sociología de la cultura. El análisis se realizará comparando el trasfondo cultural de la adopción de las relaciones humanas con el de la adopción del taylorismo.

## EL CONTEXTO CULTURAL EUROPEO Y ESPAÑOL

El modernismo de época maquinista es, sin duda alguna, uno de los factores que impulsan la adopción del taylorismo en entornos históricos tan diversos como la República de Weimar, la Italia fascista o la Rusia soviética. En Alemania, los experimentos del arquitecto y diseñador Peter Behrens en la compañía eléctrica AEG, los *Deutsche Werkstätten* de Hermann Muthesius y la escuela de la *Bauhaus* de Walter Gropius son algunas muestras de la colaboración intensa entre artistas de vanguardia y élite industrial para encontrar una síntesis entre la producción en masa taylorista y el buen gusto modernista. Se persigue, en definitiva, la «espiritualización de la producción alemana», iniciándose un proyecto coherente de combinación de ideología modernista, nacionalismo productivo y tecnología de producción en masa para cuya consecución no se regatean esfuerzos de ningún tipo. La racionalización y la estética del trabajo en la edad de la máquina se celebran también en la serie de poemas de Bertolt Brecht *El impacto de las ciudades* (1925-28) y en filmes como *Metrópolis* (1927), de Fritz Lang. Los arquitectos y diseñadores de la Bauhaus, en concreto, emplearon técnicas tayloristas en sus proyectos de urbanización y construc-

---

<sup>2</sup> Mauro F. GUILLÉN, *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective* (Chicago: The University of Chicago Press, 1994); Reinhard BENDIX, *Work and Authority in Industry* (Berkeley, Calif.: University of California Press, 1974).

ción de viviendas sociales, y colaboraron con algunas de las empresas que más ahínco pusieron a la hora de aplicar el taylorismo: AEG, Siemens, Junkers, Mannesmann, etc.

En Italia son los futuristas (Fillipo Tomaso Marinetti, Antonio Sant'Elia) quienes tienden los primeros puentes entre la vanguardia literaria y arquitectónica, por un lado, y el mundo de la gran industria eléctrica, automovilística y aeronáutica, por el otro. Ya en los años veinte y treinta sus ideas tienen una plasmación práctica con el movimiento de la *architettura razionale* (Chiattonne, Marchi, Sartoris, Bottoni, Figini, Pollini, Libera, Griffini y Terragni). Estos arquitectos y diseñadores estaban interesados en reducir los costes de construcción de casas y de fabricación de muebles, y querían desarrollar sus ideas sobre prefabricación de edificios, planificación urbana y estandarización. Algunos de estos vanguardistas italianos colaboraron con la industria. Por ejemplo, el arquitecto e ingeniero Giacomo Mattè-Trucco trabajó para FIAT, construyendo la famosa fábrica Lingotto en Turín.

En la Rusia postrevolucionaria se observa un fenómeno similar con los poetas modernistas (Vladimir Vladimirovich Mayakovsky, A. Voloshin, Alexei K. Gastev) y los diseñadores constructivistas. Gastev fue el director-fundador del Instituto Central del Trabajo, centro creado en 1920 para promover la adopción de técnicas tayloristas. Los constructivistas diseñaron y construyeron fábricas, complejos industriales, edificios públicos, albergues juveniles, bloques de apartamentos, estaciones de ferrocarril y estaciones de electricidad. Su entusiasmo por el taylorismo era bien patente. El arquitecto Krinsky participó en la Liga del Tiempo, otra de las organizaciones tayloristas. Arquitectos y diseñadores como Arvatov, Ginzburg, A. Vesnin, Chuzhak, Klucis, Kushner y Tatlin escribieron en favor del uso de las técnicas tayloristas o crearon departamentos para estudiar su introducción. Y el profesor de arquitectura Ladovsky creó incluso un laboratorio psicotécnico según los preceptos del padre de la psicología industrial, Münsterberg.

Esa colaboración entre artistas vanguardistas y élite industrial no se da en otros países como Inglaterra y España. En Inglaterra, a pesar del pujante movimiento decimonónico de *arts and crafts*, la marea intelectual se torna pronto contraria al maquinismo, al industrialismo y al progreso. Entre las mentes desencantadas con la gran industria cabe resaltar los nombres de John Ruskin, William Morris, Aldous Huxley y Charles Chaplin, todos ellos críticos feroces de la sociedad industrial inglesa. En España se produce un movimiento de artes y oficios similar al inglés o al alemán, que tuvo su expresión arquitectónica en las realizaciones de los arquitectos y diseñadores modernistas catalanes. Pero, al contrario que en Alemania y en algunos aspectos de modo similar a lo ocurrido en Inglaterra, el modernismo catalán y español se ve desplazado durante la década de 1910 por el *Noucentisme* —un movimiento reaccionario, normativo, clasicista, arbitrario, aislacionista, brunelleschiano, barroco, monumentalista—. El cambio coincide así con la estabilización del catalanismo a raíz de la creación del gobierno de la *Mancomunitat* en 1914, culminando la

evolución de los gustos y ambiciones artísticas, económicas y políticas de la burguesía industrial catalana.

El *modernisme català* de 1888-1914 surge como resultado del crecimiento de la industria, la maquinaria, el proletariado industrial y la conciencia regionalista de la burguesía en Cataluña. Incluye varios componentes: renacimiento ecléctico del estilo gótico, influencia directa del movimiento de artes y oficios, elementos de arte decorativo, ideología mecanicista racional, y cierta tendencia al revisionismo social. De hecho, el regeneracionista y antitaylorista Cipriano Montolú (creador de la sociedad cívica Ciudad Jardín) teoriza en contra del componente práctico-utilitario del modernismo catalán y a favor de su exaltación utópica de la naturaleza. Los arquitectos modernistas catalanes se inspiran en los ensayos de la industria artesanal del metal, así como en la tradición laticia mediterránea. Al igual que en Alemania, los modernistas persiguen una «obra de arte total» a través de la integración de la arquitectura, la ornamentación y el diseño interior. En 1903, o quizás en 1906, el arquitecto alemán Walter Gropius visita a Josep Puig i Cadafalch (presidente de la Mancomunidad en 1917-24), quedando impresionado por el avanzado estado del diseño industrial catalán. Pero los talleres modernistas catalanes, a diferencia de los alemanes, nunca abandonan los principios artesanales en favor de los principios tayloristas y fordistas de la producción en masa.

El modernismo catalán y español produce antes de la guerra civil una docena de edificios industriales. La arquitectura industrial se enseña como asignatura en la escuela de ingenieros industriales de Barcelona desde 1909. Pero tras la guerra europea la arquitectura y el diseño industrial españoles apenas reciben influencias del nuevo racionalismo de Behrens, Gropius y Le Corbusier, tal como puede observarse en el edificio más avanzado, la fábrica de cosméticos Myrurgia (1928-30), de Antoni Puig i Gairalt. El único ejemplo documentado de aplicación conjunta de ideas artísticas modernistas y de técnicas tayloristas de organización del trabajo en toda España son los experimentos de Arturo Soria en los talleres de la compañía de tranvías de la Ciudad Lineal de Madrid<sup>3</sup>.

A la carencia de una colaboración efectiva entre vanguardia y élites industriales hay que añadir la enraizada animadversión hacia la ingeniería, que en parte se deriva del desastre colonial de 1898. Conocido es el desdén de Unamuno por las invenciones técnicas y por los estudios de ingeniería<sup>4</sup>. La escasez

<sup>3</sup> Pedro GUAL VILLALBÍ, *Principios y aplicaciones de la organización científica del trabajo* (Barcelona: Editorial Juventud, 1929), pp. 11-12. Sobre el modernismo catalán y español, consúltese: Orios BOHIGAS, *Reseña y catálogo de la arquitectura modernista* (Barcelona: Lumen, 1973), pp. 62, 96-102, 107, 245, 252, 254; Mireia FREIXA, *El modernismo en España* (Madrid: Cátedra, 1986), pp. 38-39, 75, 77, 84, 107, 120, y David MACKAY, *Modern Architecture in Barcelona, 1854-1939* (Sheffield: The Anglo-Catalan Society, 1985), pp. 32, 34, 58-59.

<sup>4</sup> Miguel de UNAMUNO, «Doctores en industrias», en *Obras Completas* (Madrid: Escelicer, 1968), tomo III, pp. 692-697, originariamente publicado en 1898. También conviene leer su carta de 1906 dirigida a Ortega, en Laureano Robles Carcedo, (ed.), *Epistolario completo Ortega-Unamuno* (Madrid: El Arquero, 1987), pp. 41-42.

de ingenieros en la industria española, junto con el relativo atraso tecnológico del país, van a impedir el desarrollo de la organización científica del trabajo hasta después de la guerra civil. Las ideas antimodernistas de Ortega, por tanto, van a caer sobre terreno abonado.

## ORTEGA ANTE LA CULTURA MODERNA, LA TECNICA Y LA EMPRESA

En *La rebelión de las masas*, Ortega adopta una postura antimodernista, contraria a todo lo que se presenta como «cultura moderna», término que ya de por sí le resulta «inquietante». Según Ortega, el rasgo esencial de la cultura moderna es el «tecnicismo», que distingue cuidadosamente de la indagación científica pura. En general, manifiesta insatisfacción con la ciencia aplicada (la ingeniería, la tecnología), a la vez que exalta las ciencias teóricas (la física) y muestra su desesperación con los ingenieros. Ortega insiste de nuevo en estas ideas en sus lecciones durante el verano de 1933 en Santander, publicadas como *Meditación de la técnica*<sup>5</sup>. Resulta curioso comprobar que en la principal revista intelectual española de los años veinte y treinta, la *Revista de Occidente*, se publican tan sólo seis artículos o reseñas a favor del modernismo y un extenso artículo en contra en sus más de ciento cincuenta números aparecidos entre 1923 y 1936<sup>6</sup>. Así de discreto es el debate intelectual que produce el modernismo de época maquinista en la España de los años veinte y treinta, sobre todo si se compara con los debates apasionados que acacen en Alemania o en Italia durante ese período.

Pero la influencia orteguiana sobre los directores de empresa no habría de ser únicamente negativa como resultado de su postura contraria a la técnica aplicada y, por tanto, al taylorismo. Otras ideas orteguianas sirven para delimitar el camino a seguir a la hora de dirigir a los obreros en la empresa. Ortega claramente cree en la superioridad moral de una clase de «caballeros» ilustrados, la «minoría selecta», cuya primacía se fundamenta en el cultivo del humanismo, el clasicismo y el idealismo. Así, Ortega cae en la cuenta de que «mando significa prepotencia de una opinión; por lo tanto de un espíritu; de que mando no es, a la postre, otra cosa que poder espiritual». Las concomitancias con los postulados de la teoría de las relaciones humanas relativos a la

<sup>5</sup> José ORTEGA Y GASSET, *La rebelión de las masas* (Madrid: Espasa-Calpe, 1986), pp. 82, 118-119, 120, 123, 139; *Meditación de la técnica* (Madrid: Revista de Occidente en Alianza Editorial, 1989), pp. 15, 40. Véase también Daniel BELL, *The End of Ideology* (Cambridge: Harvard University Press, 1988), p. 23.

<sup>6</sup> Los tomos, años y páginas de los artículos modernistas publicados en *Revista de Occidente*, incluyendo uno de Le Corbusier, son los siguientes: 20 (1928), pp. 157-193; 32 (1931), pp. 308-313; 37 (1932), pp. 348-352; 50 (1935), pp. 1-55, 308-317. El artículo antimodernista, escrito por Manuel García Morente, aparece en el tomo 35 (1932), pp. 1-42, 121-166, 241-277.

capacidad mental, de autocontrol y de liderazgo del directivo de empresa no pueden ser más directas. Después de todo, para Ortega —y también para los teóricos de las relaciones humanas—, «la vida humana no es sólo lucha con la materia, sino también lucha del hombre con su alma»<sup>7</sup>.

En su conferencia de 1954 en Torquay, Ortega presenta una distinción cardinal entre el directivo-técnico y el directivo-gerente de empresas. El directivo como *técnico* resuelve los problemas relacionados con los precios de materias primas y productos, los aumentos de salarios, la coordinación de los distintos departamentos de la empresa, la política de mercado y el reparto de dividendos. El directivo como *gerente*, por el contrario, se ocupa primordialmente de «tratar de entrever cómo es el fondo social sobre el cual se ejercita hoy la labor del *management*». A los ojos de Ortega, ese fondo social —la mayor complejidad social de la producción— se presenta en los años cincuenta como el principal problema a resolver por los directivos de empresa. Se trata, en primer lugar, de los efectos nocivos del *nationalisme rentré*, de ese «nacionalismo hacia dentro» que, después de 1945, sustituye al viejo y también pernicioso nacionalismo expansionista. Para Ortega, este aspecto del problema social requiere una integración europea en la que reserva a los gerentes de empresa un papel destacado. El segundo cariz problemático del fondo social de la empresa se refiere a la actitud de los trabajadores ante la producción. Para Ortega, este segundo aspecto ya se encuentra entonces en vías de solución gracias a la elevación del nivel de vida de la clase trabajadora, los esfuerzos destinados a introducir los principios de las relaciones humanas y, ante todo, «el crecimiento de la conciencia económica en el obrero»<sup>8</sup>.

## EL INFLUJO ORTEGUIANO SOBRE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESA

La influencia de Ortega sobre nuestros directivos de empresa se deja notar sobre todo después de la guerra civil. En pleno período de autarquía económica y desenfreno taylorista son varios los directivos que se refieren a Ortega para abogar por una «rehumanización de la técnica». Se trata de los años de la política de sustitución de importaciones y de desarrollo de la gran industria pesada por medio del Instituto Nacional de Industria. La difusión de técnicas de organización científica queda garantizada gracias a la labor del Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, creado bajo los auspicios del presidente del propio INI, Juan Antonio Suanzes. Pues bien, incluso algunos ingenieros tayloristas citan a Ortega en sus escritos. Por ejemplo, para José Antonio de Artigas, catedrático de ingeniería y director del Instituto de Ampliación de Estudios e Investigación Industrial,

<sup>7</sup> ORTEGA Y GASSET, *Rebelión*, op. cit., pp. 67, 155; *Meditación*, op. cit., p. 96.

<sup>8</sup> ORTEGA Y GASSET, «Una vista...», op. cit., pp. 16, 21-22, 25, 27-28.

«España es, en este campo, singularmente prometedora. En él está la grandeza y la debilidad del ser hispánico, que jamás consintió aproximarse a las corrientes deshumanizadoras. [...] En la alta empresa civilizadora de la rehumanización próxima habrá eficacia española»<sup>9</sup>.

La reacción en contra del taylorismo conviene enmarcarla, además, en el contexto de un corporatismo en expansión. Se entiende que el paternalismo y el organicismo son las actitudes y las maneras adecuadas para amortiguar los efectos nocivos del progreso y la técnica. Así, el pensamiento orteguiano sobre la técnica sirve a Eduardo Aunós, Ministro de Trabajo primorriverista y legislador del corporatismo, para formular una salida a los desequilibrios psicológicos causados por el progreso técnico<sup>10</sup>.

Desde mediados de los años cincuenta y durante toda la década de los sesenta, las ideas de Ortega sirven a varios importantes directivos de empresa españoles para poner en perspectiva las consecuencias de la industrialización sobre el trabajador y la escasa productividad de nuestras empresas. El influjo orteguiano es patente en los dos grandes teóricos de las relaciones humanas en España, Roberto Cuñat y Ramón de Lucas Ortueta. Se trata de dos figuras muy conocidas en los círculos empresariales españoles. Cuñat, doctor en ciencias económicas y antiguo mandó en el Frente de Juventudes (donde se empleaban las ideas sobre dinámica de grupos de Kurt Lewin), es durante muchos años jefe de personal de la empresa madrileña Standard Eléctrica (filial de la norteamericana ITT) y director luego de la exitosa firma de consultoría empresarial Técnicos Especialistas Asociados. En su muy difundido libro *Productividad y mando de hombres en la empresa española*, Cuñat propone aplicar los principios de las relaciones humanas para hacer del hombre-masa «algo provechoso», puesto que, intrínsecamente, «ni es bueno ni malo»<sup>11</sup>. Ramón de Lucas, abogado y doctor en ingeniería industrial, profesor en la Escuela de Organización Industrial y en la Escuela Social de Madrid, dirige por aquellos años la sección de producción en serie de Marconi Española. También cita a Ortega en sus libros, utilizados como textos en varias facultades y escuelas universitarias de toda España<sup>12</sup>.

Durante estos años, otros directivos leen a Ortega y emplean sus puntos de vista para justificar la introducción de las relaciones humanas en la empresa. El ingeniero industrial de La Maquinista Terrestre y Marítima, de Barcelona, Antidío Layret Foix cita a Ortega para aconsejar que se evite por todos los medios la «masificación» de nuestras empresas, puesto que puede acarrear la

<sup>9</sup> En la revista *Racionalización*, 1 (1948), p. 6.

<sup>10</sup> Eduardo AUNÓS PÉREZ, *Técnica y espiritualidad* (Madrid: Instituto Editorial Reus, 1962).

<sup>11</sup> Roberto CUÑAT, *Productividad y mando de hombres en la empresa española* (Madrid: Euramérica, 1958), p. 272.

<sup>12</sup> Ramón DE LUCAS ORTUETA, *Técnicas de dirección de personal* (Madrid: Cámara Oficial de la Industria de Madrid, 1961), p. 200, y *Manual de personal* (Madrid: Index, 1974), p. 383, publicado originariamente en 1960.

«muerte lenta» de su organización<sup>13</sup>. Para José Rubí Maroto, licenciado en ciencias políticas al servicio del Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, la industrialización provoca que el hombre se sienta «devorado por la masa»<sup>14</sup>. Los directores generales o jefes de personal de otras muchas empresas de entidad también proclaman puntos de vista típicos de la teoría de las relaciones humanas, aunque sin citar a Ortega. Una lista parcial incluye las siguientes empresas: Ebro Compañía de Azúcares y Alcoholes, Altos Hornos de Vizcaya, Hispanoil, Máquinas de Coser Alfa, Talleres Guerin, Echevarría, Vías y Construcciones, Agromán, Conductores Metálicos y Eléctricos, Guiral Industrias Eléctricas, Hidruña, Iberduero, Unión Eléctrica, Empresa Nacional de Electricidad, Frutera de Navegación, Iberia, Industrias Subsidiarias de Aviación, Banesto, Telefónica, Galerías Preciados y Almacenes Tobaris. Como puede observarse, los sectores económicos representados en esta relación abarcan la industria alimenticia, del acero, manufactura del metal y de maquinaria, hidroeléctrica, transporte, banca, servicios públicos y grandes almacenes.

Las ideas orteguianas también encuentran recepción favorable en los círculos de sociólogos y psicólogos interesados en la cuestión de las relaciones humanas en la empresa, si bien nunca citan directamente a Ortega. Así, en los múltiples escritos de Enrique Gómez Arboleya, Bernardino Herrero Nieto, Salustiano del Campo, Miguel Siguán, José Luis Pinillos y Mariano Yela sobre las relaciones humanas en la empresa se pueden atisbar trazas sutiles del pensamiento humanista y antitecnicista de Ortega. La labor difusora de los directivos de empresa, sociólogos y psicólogos de las relaciones humanas se ve ampliada en estos años gracias a la existencia de organizaciones como la Comisión Nacional de Productividad Industrial, la Escuela de Organización Industrial, el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo y la Asociación para el Progreso de la Dirección, con las que colaboran asiduamente.

Los puntos de vista orteguianos también pueden entreverse en los escritos o discursos de otros directivos de empresa españoles cuyas ideas podemos denominar con el término de «autoritarismo básico», si bien estos directivos nunca citan a Ortega de modo explícito. Se trata de ideas relacionadas con la concepción de que la vida industrial discurre en un sistema jerárquico y ordenado bajo la autoridad de un jefe que siempre sabe más y mejor. Las ideas de Ortega sobre la necesidad de una minoría selecta, ilustrada y segura de sí misma encajan bien en ese marco. El autoritarismo básico —lejos de constituir una ideología o sistema racionalizado de ideas que incorpora una cosmovisión exclusiva y excluyente— se presenta como una mentalidad, un talante, una disposición mental, una actitud subjetiva<sup>15</sup>. El taylorismo y el modelo de las relaciones humanas son ideologías. Muchos de nuestros directivos de empresa de los años

<sup>13</sup> En la revista *Racionalización*, 4 (1951), p. 172.

<sup>14</sup> En la revista *Racionalización*, 19 (1966), p. 276.

<sup>15</sup> Véase la distinción clásica de Theodor GEIGER, *Die soziale Schichtung des Deutschen Volkes* (Stuttgart: Ferdinand Enke, 1932), pp. 77-79.

cincuenta y sesenta comparten una mentalidad autoritaria a pesar de alinearse con ideologías diferentes como el taylorismo y las relaciones humanas.

El arquetipo de directivo autoritario español es, sin duda alguna, Gabriel Barceló Matutano. Se trata de un brillante doctor ingeniero de caminos que realiza estudios avanzados en Grenoble y Oxford. Tras trabajar durante varios años en proyectos de servicios públicos, hidráulicos y de ferrocarril en el Marruecos español, se convierte en ingeniero jefe del grupo de obras de la Empresa Nacional Calvo Sotelo, el buque insignia del esfuerzo autárquico de la posguerra. Más tarde culmina su ascenso al convertirse en presidente o consejero de varias compañías hidroeléctricas. Barceló Matutano publica varios libros sobre dirección de empresas durante sus años como presidente de la Asociación para el Progreso de la Dirección. Su estilo resulta ecléctico, abigarrado, carismático, paternalista y un tanto anticuado. Pero todos sus escritos se encuentran impregnados de un clarividente autoritarismo adornado con toques característicos de la teoría de las relaciones humanas: «El mando mejor suele ser suave en la forma, pero contundente y recio en el fondo. *Fortiter in re, suaviter in modo.*» El jefe «no debe vacilar». «Resulta necesario mandar con tranquila firmeza y verdadera seguridad de ser obedecido»<sup>16</sup>. El directivo se caracteriza, según Barceló Matutano, por su fortaleza, voluntad, dominio de sí, justicia, tolerancia, moderación, prudencia, fe en la misión, alegría y buen humor, entusiasmo y sentido del tiempo, rasgos que se traducen en una «estabilidad emocional». Mandar y dirigir es una manera de servir a los demás, puesto que «para la colectividad es más perjudicial la falta de autoridad que su exceso y gran desgracia es que los dirigentes tengan miedo de hablar y actuar como tales». Al igual que Ortega y que los pioneros de las relaciones humanas en la empresa, Barceló Matutano cree en la superioridad moral de los que mandan<sup>17</sup>. Otros directivos elitistas españoles de los años cincuenta y sesenta suscriben el credo del autoritarismo básico, si bien sus pronunciamientos no resultan tan estridentes como los de Barceló Matutano. Entre ellos se encuentran José María de Oriol y Urquijo, José María Aguirre Gonzalo, Eduardo Barreiros y Antonio Barrera de Irimo<sup>18</sup>. A pesar de que el ideario del Opus Dei contiene numerosas referencias a la mentalidad autoritaria, resulta prácticamente imposible encontrar escritos o discursos de directivos españoles pertenecientes a ese grupo con los que pueda demostrarse su concepción elitista de la dirección de empresas<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Gabriel BARCELÓ MATUTANO, *El dirigente del futuro*, 4.ª ed. (Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección, 1976), p. 40. La edición original data de 1972.

<sup>17</sup> Gabriel BARCELÓ MATUTANO, *El dirigente...*, op. cit., pp. 71-83, 137, 195-213, y *El oficio de mandar*, 2.ª ed. (Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección, 1975, pp. 42), 103-105, 113. La edición original es de 1974.

<sup>18</sup> Véase José María DE ORIOL Y URQUIJO, «La empresa industrial», en el volumen *La empresa* (Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1962), pp. 291-292; así como las entrevistas con esos directivos realizadas por Andrés TRAVESI, *La empresa española* (Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección, 1969).

<sup>19</sup> Véase José María ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Camino* (Madrid: Rialp, 1990), máximas núms. 394, 457, 592, 614-629, 639, 832, 952 y 954.

## CONCLUSIONES

Ortega publica sus ideas sobre la cultura moderna, los males del tecnicismo, la necesidad de rehumanizar la técnica y el papel de las élites ilustradas a finales de los años veinte y principios de los treinta. La vinculación entre modernismo y producción en masa taylorista ya había fracasado en España, sin llegar nunca a emular la colaboración fecunda entre artistas modernistas y élites industriales en Alemania, Italia o la Unión Soviética. El influjo orteguiano se deja notar en los años cincuenta y sesenta en las ideas sobre la rehumanización de la técnica, en la concepción elitista y humanista de la gerencia, y en las referencias a la masificación de la vida industrial de los más conocidos teóricos y practicantes de las relaciones humanas en la empresa española.

Todos los indicios empíricos confirman el impulso extraordinario que las ideas de Ortega imprimen a la difusión de los principios de las relaciones humanas entre la élite empresarial española. Esa influencia constituye uno de los factores discriminantes que contribuyen a la explicación en términos comparados del éxito de la escuela de las relaciones humanas en España. La comparación con el caso alemán resulta pertinente. En Alemania, los principios y técnicas de las relaciones humanas no alcanzan el éxito ni en el plano ideológico ni en el práctico. En primer lugar, los problemas organizativos de los directivos alemanes de la época no consisten, a diferencia de España, en la turbulencia de las relaciones industriales, es decir, en la contestación de la autoridad directiva por parte de los trabajadores. Los años cincuenta y sesenta pasan en Alemania por ser una época de paz industrial. Los directivos alemanes se enfrentan por entonces a problemas relacionados con la estructuración de sus empresas multinacionales y exportadoras que requieren otro tipo de teorías distintas a las relaciones humanas. En España, la teoría de las relaciones humanas sí resulta relevante para atajar el problema de la rebelión de los trabajadores. En segundo lugar, la sociología y la psicología españolas adoptan puntos de vista favorables a las relaciones humanas, al contrario que en Alemania. En España, la doctrina social de la Iglesia católica, que propone a menudo postulados de relaciones humanas, influye generalizadamente en las actitudes de nuestros empresarios y líderes sindicales oficiales. En Alemania, pese a la existencia de numerosos teóricos, el catolicismo social es una fuerza minoritaria que no altera las posiciones ideológicas de empresarios y líderes sindicales de modo fundamental. Además, durante los años cincuenta y sesenta, las ideas de Ortega predisponen a nuestros sociólogos, psicólogos, empresarios y directivos de empresa hacia la teoría de las relaciones humanas. Ningún pensador influyente alemán o extranjero de esa época tiene una incidencia similar.

Las ideas orteguianas sobre la rehumanización de la técnica, la concepción humanista de la empresa y el sentido elitista de la dirección siguen teniendo un peso importante en las mentalidades de nuestros directivos y empresarios. A medida que la economía española se aleja del modelo industrial acercándose más al de una sociedad de servicios, este modo de ver las relaciones entre tra-

bajadores y empresarios, y de entender el papel del directivo en la sociedad, no hará sino extenderse aún más. Ortega parece haber conservado a lo largo de su andadura como observador de la realidad española y europea una visión constante de ciertas profesiones relacionadas con el mundo de la economía y la técnica. Frente a sus críticas firmes a la profesión de ingeniero e incluso al directivo de empresa como técnico destacan sus elogios de la profesión de economista o del directivo de empresa como gerente<sup>20</sup>. En este artículo se ha procurado documentar y explicar la influencia de Ortega sobre el modo de pensar y de actuar de los gerentes españoles, una pujanza intensa y generalizada. Falta ahora investigar e interpretar si el pensamiento orteguiano ha influido en las ideas y acciones de nuestros más distinguidos ingenieros y economistas.

### RESUMEN

Es bien conocida la posición de José Ortega y Gasset sobre la cultura moderna, la deshumanización de la técnica y el papel preeminente de las minorías ilustradas en la sociedad. Sin embargo, hasta ahora no se ha evaluado la influencia de esa postura intelectual sobre la élite empresarial española. En el presente artículo se exponen sucintamente las ideas de Ortega que captan la atención de los directores de empresa dentro del contexto español y europeo. El pensamiento orteguiano influye decisivamente sobre el tipo de teoría de organización de la empresa que triunfa en España durante las décadas de los cincuenta y los sesenta: el modelo de las relaciones humanas en el trabajo.

### ABSTRACT

José Ortega y Gasset's statements about modern culture, the dehumanization of technology, and the preeminent role of the leading enlightened minority in society are well known. Yet, the influence of this line of thought on the Spanish business elite has not been assessed. This article introduces Ortega's ideas succinctly and explains how they captured the imagination of the business elite in the Spanish and European contexts. Ortega's thought exerted a decisive influence over the kind of organizational theory that prevailed in Spain during the 1950s and 1960s: the model of human relations at work.

---

<sup>20</sup> Sobre la postura de Ortega respecto de los economistas, véase Mauro F. GUILLEN, *La profesión de economista* (Barcelona: Ariel, 1989), p. 110. Nótese también la crítica de Ortega a esa profesión en *Meditación*, op. cit., p. 15.

---