

RELACIONES HUMANAS Y GRUPOS INFORMALES

Las relaciones humanas en la empresa industrial tienen un entronque directo con la perspectiva psico-sociológica de las interacciones sociales que brotan del trabajo en común. Para analizar las interacciones existentes entre los individuos y los grupos que conviven en la empresa necesariamente hemos de acudir a ciertos conceptos psico-sociológicos, pues son fruto de un encuentro o confrontación de opiniones y actitudes distintas frente a problemas comunes. La naturaleza de las relaciones sociales, su situación de armonía o tensión, viene determinada por las actitudes y opiniones de los individuos o grupos en presencia. Actitudes y opiniones que serán, a su vez, función de las necesidades y deseos de los individuos y grupos.

Son las actitudes, las opiniones y necesidades, y su incidencia en los grupos sociales e instituciones, los factores que intentamos analizar.

I.—PRINCIPIOS QUE RIGEN LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.

1) *Formación de las actitudes y opiniones.*

a) *Las actitudes.* El concepto de "actitud" ha sido objeto de innumerables análisis en la psicología moderna (1). STOETZEL ha in-

(1) Cf. ALLPORT G.: *Handbook of Social Psychology*, Clark Univer. Press, p. 910. YOUNG K.: *Handbook of Social Psychology*, Paul-Trench, Londres 1946, p. 121. KRECH and CRUTCHFIELD: *Theory and Problems of Social Psychology*, MacGraw-Hill, N. York 1948, p. 149-153. MAUGORPS P.: *Psychologie des mouvements sociaux*, P. U. F., Paris 1950, p. 17.

tentado despejar los principales ingredientes de la "actitud". Según él la actitud recuerda la idea de una cierta "disposición mental", de una preparación al acto en presencia de unos objetos o situaciones determinadas. Comporta dos elementos: un estado de preparación, más o menos permanente, al acto; y una relación con un objeto determinado (2).

Estas dos características de la actitud son admitidas por la mayoría de los psicólogos que se ocupan del problema. Soslayamos la clarificación de las actitudes (3) por no interesar a nuestro estudio.

Toda actitud implica a la vez una reacción del individuo frente a ciertos datos sociológicos, y la intención de realizar una elección. La formación de las actitudes del hombre dependen, pues, de esta elección; elección que, a su vez, está influenciada por un determinado número de factores varios. Entre éstos hay dos que juegan un papel dominante, los que Krech y Crutchfield han llamado "funcionales" y "culturales" (4).

Los factores funcionales dimanan de la personalidad del individuo, es decir, de sus necesidades, de sus impulsos y emociones. Resulta difícil en la práctica aislarlos de los culturales que son función del nivel de educación, del medio profesional del individuo, dado el hecho experimental que cuanto más integrado vive el hombre en un medio social determinando, mayor es la incidencia de ese medio sobre sus actitudes personales.

Los factores culturales mantienen una influencia casi absoluta en el campo de la percepción humana. Cada individuo y cada cultura tiene sus propios sistemas de referencias que condicionan grandemente la percepción, el sentimiento y el juicio sobre sus actitudes.

El concepto de "sistema de referencia" constituye un conjunto de factores pasados o presentes que actúan en un momento dado, unidos funcionalmente los unos a los otros, sobre las operaciones psicológicas del individuo (5).

Se puede afirmar que la manera de ver un fenómeno y el comportamiento ante él es, en gran parte al menos, tributario de las experiencias vividas por el grupo, o grupos, al que pertenece el indivi-

(2) STOETZEL: *Théorie des opinions*, P. U. F., Paris 1943, p. 60.

(3) GIROD, R.: *Attitudes collectives et Relations Humaines*, P. U. F., Paris 1953, p. 37-40.

(4) KRECH y CRUTCHFIELD, o. c., p. 157-205.

(5) SHERIF y CANTRIL: *The Psychology of ego-involvements, Social attitudes and identifications*, Wiley, N. York 1947, p. 34.

duo. Esta forma de comportamiento nace las más de las veces inconscientemente, sin ninguna política definida, provocada por experiencias repetidas sobre el mismo fenómeno.

Así, por ejemplo, sea cual fuera la actitud actual del patrono, el obrero le considera como un explotador y recibe toda su actuación con sospechas. Esta actitud de desconfianza es reflejo de la imagen que la clase obrera, la organización sindical, el grupo restringido de trabajo se han forjado del patrono. Representación que en definitiva es el resultado de la explotación sistemática de que la clase obrera ha sido objeto durante décadas.

Idéntica actitud desconfiante encontramos en el patrono respecto al obrero. Seguramente que esta actitud patronal está influenciada por su respectivo grupo de referencia, es decir, por el grupo patronal.

Encuadradas en estos sistemas de referencia es donde se sitúan las necesidades y aspiraciones de los individuos. Pero hemos de resaltar que sobre un mismo individuo pueden pesar, a la vez, muchos grupos de referencia, cada uno con puntos de vista diferentes. Entonces el hombre está ante una elección: podrá aceptar o rechazar los puntos de vista propuestos por cada grupo. Pongamos el ejemplo de un militante cristiano. La Doctrina Social de la Iglesia se pronuncia en teoría contra la lucha de clases. Pero este militante es a la vez miembro de un sindicato partidario de la lucha de clases. Tenemos dos grupos de referencia y cada uno con su perspectiva particular incidiendo sobre un mismo individuo. Su actitud será probablemente función del grado de integración a uno u otro grupo (Iglesia, Sindicato).

Otro factor cultural con influencia importante en las actitudes del individuo es el "status" o posición del mismo en el grupo cultural. Newcomb y Hartley definen el "status" del individuo como el lugar o puesto que la sociedad le asigna en el encuadre de su organización funcional (6). El individuo tiene un lugar, un status en cada grupo de los que forma parte. Así el sexo confiere un status. La edad da también derechos y deberes sobre los cuales el individuo no disfruta de un control. Otros status le vendrán, o bien por su competencia profesional, o bien por la actividad que ejerza en la plantilla de una empresa. Así cada miembro de la empresa disfruta de un

(6) LINTON, R.: *The Study of Man*, en Appleton-Century Co, N. York 1936, p. 113-31.

status ante la Dirección de la misma según sea el puesto que ocupe en la *organización formal* de aquélla (7). Al mismo tiempo, si forma parte de un *grupo informal* de trabajo, sus compañeros le reconocerán un status distinto según sean sus cualidades profesionales y humanas. En su familia tendrá otro status, y en la vecindad posiblemente otro distinto, etc.

Todos estos status incidirán necesariamente en mayor o menor grado sobre sus actitudes. Normalmente el padre de familia numerosa mantendrá una actitud distinta ante la huelga que el obrero soltero; difícilmente coincidirán las miras de la mano de obra con las de los mandos subalternos, debido a que ocupan status profesionales diferentes.

El status que confiere el grupo dentro de una colectividad más amplia dejará sentir también su influencia en el individuo, en sus actitudes. Llyod Warnz (8) nos lo muestra con un ejemplo claro en su estudio sobre las clases sociales en Yankee City.

Si el status del individuo en el grupo y del grupo en la sociedad influye en la formación de las actitudes, es lógico que un cambio del status del individuo o grupo en una colectividad más amplia, dejen sentir sus repercusiones en las actitudes individuales y colectivas.

Los factores funcionales y culturales —esquemas de referencia y status— sin ser, pues, los únicos que forman y transforman las actitudes constituyen sus principales componentes. Sin embargo, su incidencia variará según las circunstancias, la personalidad y la integración en el grupo.

b) *Formación de las opiniones*. STOETZEL ha ensayado, por aproximaciones sucesivas, llegar a una definición del concepto de "opinión". Las opiniones, dice, han de ser valoradas en una escala objetiva (10).

Ello nos muestra la unión estrecha existente entre opiniones y actitudes. Las actitudes son efectos explicativas de las opiniones, y las opiniones son consideradas, a su vez, como expresión verbal de las actitudes. La opinión no refleja, sin embargo, siempre toda

(7) NEWCOMB y HARTLEY: *Reading in social Psychology*, Holt, N. York 1947, p. 307.

(8) LLYOD WARNZ: *Yankee city series: The social life of Modern Community*, Yale Univer. Press, 1946.

(9) GIROD, R.: *ob. c.*, p. 40-53.

(10) STOETZEL: *ob. c.*, p. 80.

la actitud. Ante un problema determinado el individuo adopta una actitud y manifiesta su opinión que puede no estar en perfecta correlación con su actitud. Es lo que hizo decir a ALLPORT que "la opinión es la expresión verbal, no necesariamente fiel, de la parte más accesible de una opinión" (11).

Si la opinión no manifiesta siempre fielmente la actitud, sin embargo la opinión es el cauce más correcto para medir y valorar la actitud. Esta difícilmente puede ser valorada si no se manifiesta. Sólo cuando una actitud es común y se manifiesta puede medirse sociológicamente.

Existen numerosos métodos de encuesta. Ellos permiten llegar a seccionar y delimitar con claridad las opiniones de los individuos y la de los grupos sobre un problema concreto, y valorarlas cuantitativa y cualitativamente (12).

El estudioso de las relaciones humanas tendrá que utilizar estas técnicas si quiere llegar a detectar las causas que provocan las tensiones sociales, y valorar la incidencia de los factores internos y externos a la empresa.

2) *La satisfacción de las necesidades humanas.*

Tanto las actitudes como las opiniones están en íntima conexión con las necesidades y aspiraciones de los hombres. La actitud y opinión del individuo está condicionada por la realización de las tendencias, por la satisfacción o por la frustración de sus necesidades. La tensión y la armonía en las relaciones humanas es función de la posibilidad real que encuentran las personas interesadas de satisfacer sus necesidades y deseos. Una necesidad insatisfecha puede engendrar resentimiento y sentimiento de frustración, que pueden conducir ya a la resignación, ya a la agresividad; dependerá de los temperamentos y circunstancias. Es muy posible que cuaje en agresividad, porque la necesidad tiene un carácter imperioso las más de las veces en la vida industrial. El hombre de la empresa industrial cae, pues, bajo esta ley psicológica.

Creemos que este problema de la satisfacción o frustración de las necesidades constituye el problema crucial que experimentan los

(11) ALLPORT, ob. c., p. 810 y sigs.

(12) MAUCORPS : ob. c., p. 19-36.

hombres de la plantilla de la empresa industrial capitalista. Por ello lo consideramos como el hecho central de cualquier análisis valedero de las relaciones humanas en la industria.

Veamos cuáles son las necesidades del individuo, su importancia respectiva, la forma y medida en que la empresa ha de satisfacerlas y, en fin, el papel del legislador al respecto.

a) *Necesidades fundamentales del hombre.*

SAUTCHI clasifica las necesidades humanas en dos categorías: necesidades materiales y necesidades del espíritu (13). Entre las *materiales* incluye: 1.º la de "vivir", en el sentido del *primum vivere*; 2.º la *seguridad* ante el futuro: vivir mañana.

MOORE (14) sitúa en el primer rango de las necesidades del hombre, el *trabajo*.

Creemos imprescindible distinguir netamente entre seguridad objetiva y el sentimiento de seguridad. Así, si en una fábrica la Dirección decide, por las razones que sean, licenciar a 100 de sus mil trabajadores, aunque novecientos sepan que conservarán su empleo con toda certeza la seguridad de poder trabajar mañana es garantizada al 90 por 100 de los obreros—, sin embargo, todos experimentarán un sentimiento de inseguridad psicológico que les mantendrá recelosos hasta el momento de la licencia efectiva de los 100.

Pues bien, tanto la seguridad objetiva como la psicológica han de quedar igualmente satisfechas.

Como necesidades espirituales enumera SAUTCHI:

- 1.º Necesidad de *sentirse útil*; es un reflejo intelectual.
- 2.º *Sentirse estimado*; reflejo afectivo: tener el sentimiento subjetivo y personal de su utilidad.
- 3.º *Estar libre*: poder hacer un número de cosas solo.
- 4.º Necesidad de *desarrollo y progresar* como hombre y ciudadano. Encuestas realizadas en las empresas han demostrado que existen otras necesidades de las indicadas por Sautchi.

Las necesidades materiales son las primeras en un orden existencial y han de ser satisfechas con prioridad.

(13) SAUTCHI: *Politique du Personal*, C. P. D. E., Louvain 1956.

(14) MOORE: *Industrial Relations and the Social Order*, Mac-Millan, 1951, p. 263.

Algunos autores americanos (14) citan la necesidad de vivir, de formar una familia y la necesidad de seguridad como posteriores en orden de importancia al sentimiento de dignidad y de estima. Nos parece que es inexacta tal ordenación ya que no refleja la estimación de los trabajadores desprendida de innumerables encuestas en las que el deseo de seguridad se presenta siempre de modo absoluto en primer plano (15).

Por el contrario otros autores únicamente analizan las necesidades materiales, pasando por alto las exigencias del espíritu (16).

HUMBLET nos da una clasificación más completa que Sautchi (17) en cinco categorías :

1) Necesidades *económicas* : asegurar la subsistencia personal y familiar, y aspiración a un nivel de vida acorde con el standard de la sociedad en la que radica ;

2) Necesidad de *seguridad* ante el futuro, seguridad de empleo, seguridad que se va a respetar su integridad física, moral y psicológica.

3) Necesidad de *respeto y reconocimiento*, de abertura de su personalidad en la vida de trabajo.

4) Necesidad de *convivencia armónica* con los otros hombres que trabajan en la empresa.

5) Sentimiento de *contribuir a la consecución de un objetivo* económico externo a la empresa y de formar parte, como miembro activo, de la colectividad trabajadora.

La necesidad de buenas relaciones o convivencia armónica no estaba mencionada por Sautchi, y parece que debe ocupar lugar importante en la escala de necesidades (18).

El sentimiento de contribuir a la consecución del fin económico externo a la empresa, no nos parece que forme parte de las necesidades fundamentales. Sí en cambio el sentirse útil y ver reconocidos sus esfuerzos por una buena organización del trabajo.

Una clasificación muy semejante a la de HUMBLET encontramos en la Revista Internacional del Trabajo (19) donde se habla de una

(15) ATAGNER, R. : *Psychology of industrial Conflict*, Wiley y Sons, 1956, p. 122.

(16) HALBWACHS, M. : *L'évolution des besoins dans la classe ouvrière*, Alcan, Paris 1963, p.79 y sigs.

(17) HUMBLET, "Comme améliorer les relations humaines dans l'entreprise", en *Revue du Travail*, marzo de 1953.

(18) ATAGNER : ob. c., p. 122.

(19) *Revue International du Travail*, Octubre 1954, p. 307-325.

necesidad social, no citada por ninguno de los autores precedentes. ¿Qué es esa necesidad social?

El hombre aspira a *vivir asociado* con sus semejantes, a trabajar con ellos en empresas comunes. Siente la necesidad de una *solidaridad colectiva*: necesidad de un fin, de un progreso visible hacia ese objetivo, de una participación individual en las tareas colectivas (20).

Esta necesidad social de participación colectiva la cree realizar el obrero sobre todo por la formación de los *grupos informales*.

b) *Las necesidades individuales y la incidencia de los grupos.*

Si a través del análisis de las necesidades fundamentales que hemos enumerado quisiéramos, sin más, montar un programa de relaciones humanas en una empresa, nos equivocaríamos. Ha sido una enumeración abstracta y demasiado esquemática. La realidad es más complicada; esas necesidades varían y evolucionan. El hombre al integrarse en el grupo puede, y así ocurre con frecuencia, modificar sus deseos o adoptar una nueva escala bajo la presión de los imperativos que predominan en el grupo del que forma parte. Un aumento del salario considerado como primordial por un obrero en un momento dado, puede pasar muy bien a segundo plano de sus necesidades cediendo la primacía, bajo el influjo del sindicato, al deseo de mejorar las condiciones físicas del trabajo, demasiado penosas.

Según las encuestas realizadas, la necesidad de seguridad permanece incambiable al entrar en el grupo, pero se puede manifestar de otra forma.

Por otra parte el grupo puede suscitar en el individuo numerosas necesidades.

Finalmente, el grupo puede tener sus necesidades propias. De la misma forma que no resulta correcto concebir las necesidades del grupo como la simple adición de actividades individuales, nos equivocaríamos rotundamente si pensáramos que las necesidades del grupo son el resultado de la suma de las necesidades individuales. Junto a las necesidades del individuo están las del grupo que han de ser satisfechas so pena de dar paso a grandes resentimientos colectivos

(20) MILTON BLUM: *Industrial Psychology and its Social Foundation*, Harpers, N. York 1939.

En este sentido las encuestas realizadas fuera de España manifiestan que el reconocimiento de los sindicatos como grupos habilitados a discutir las condiciones de trabajo, de la colectividad de trabajadores afiliados a cada sindicato, de una empresa con la Dirección, constituye una de las más grandes necesidades que experimentan los trabajadores como grupo.

c) *Satisfacción de las necesidades.*

Las tensiones y conflictos sociales brotan de la dificultad en satisfacer las necesidades y deseos de los individuos y los grupos. Hasta hace poco la empresa, volcada a la producción de bienes, atendía casi exclusivamente las necesidades del hombre como consumidor, olvidando otras necesidades legítimas. Existe una contradicción palmaria: la Dirección de la empresa, con gran frecuencia, se asombra del apetito, de las aspiraciones de lujo de su personal, mientras que su política comercial, la publicidad de esta empresa, se esfuerza por suscitar en el consumidor nuevas necesidades que permitan la absorción de los nuevos productos que lanza sin freno en el mercado.

Las aspiraciones del trabajador, pues, son tan reales como las de la empresa para situarse o crecer en el mercado.

Es en los grupos espontáneos o informales de trabajo donde parece que pueden ser satisfechas más plenamente las aspiraciones sociales de los operarios. Volveremos después sobre este problema.

1.º) *Las prestaciones de la empresa.* La empresa responde a las necesidades de su personal con ciertas prestaciones de orden material: salario y primas, ciertas prestaciones sociales legales o voluntarias... Estas prestaciones no llenan totalmente el ámbito de las necesidades del obrero (necesidad de vivir a un nivel humano, de seguridad...).

Por otra parte, la satisfacción en las necesidades espirituales es generalmente ínfima. A veces la empresa no tiene en cuenta en su política salarial que una alza de salarios no generalizada significa para muchos trabajadores un reconocimiento de ciertas cualidades profesionales, lo que sería una satisfacción de la necesidad espiritual de ser estimado en su justo valor (21). Ciertas prestaciones me-

(21) DELANOIS y MAIER, R.: *Salaires, climat social et productivité*, I. S. Solvay, Bruselas 1953.

nos materiales, en el plano de la organización, de la formación e información..., tienen una incidencia directa en la satisfacción de necesidades espirituales con demasiada frecuencia olvidadas en las esferas empresariales.

Cubiertas las necesidades materiales fundamentales, las necesidades espirituales ocupan el primer plano en la conciencia obrera. Pero son dos órdenes que están en íntima conexión. La satisfacción de las necesidades espirituales valoriza la satisfacción de las materiales. Si quedan satisfechas las materiales, pero se despreocupa la empresa de las espirituales, brotará rápidamente el disgusto y la desafección. Y si esta situación se prolonga agravándose, surgirán las reivindicaciones que se traducirá en petición de aumento de salarios o de otras ventajas económicas (22). Igualmente, la satisfacción de unas necesidades espirituales conducirá a una demanda de mejoramiento de las condiciones materiales en el trabajo, o a un crecimiento de las necesidades materiales.

Si la empresa acepta la reivindicación material del personal, la insuficiencia del punto de vista espiritual será compensada, durante un cierto tiempo, por una satisfacción mayor de las necesidades materiales, pero el fondo del problema se agravará porque la distancia entre los dos puntos de vista se ha agrandado, y llegarán nuevas reivindicaciones materiales hasta el límite de la capacidad económica de la empresa.

El obrero espera de su trabajo algo más que una remuneración justa, por generosa que ésta sea. Además, la mayoría de las veces, el alto nivel de remuneración no se deberá tanto a una iniciativa de la empresa cuanto a las presiones sindicales o de las instituciones paritarias exteriores a ella.

El problema salarial es sobre todo un problema de estructura de remuneración, una escala de salarios que tengan en cuenta las cualidades profesionales, de productividad y las condiciones psicofísicas del trabajo. En este orden la empresa debe desconfiar de las apariencias. Necesita conocer con realismo y hasta en los más pequeños matices los deseos del personal. Un sondeo en profundidad será el mejor detector de las verdaderas necesidades de sus obreros,

(22) REINAUD, P.: *Les relations sociales en France*, en *Revue Industrielle*, Julio 1953.

el grado de urgencia que puede estar influenciado por múltiples factores y circunstancias (23).

2.º) *Prestaciones legales.* La legislación general y la legislación social o laboral en particular contribuyen grandemente a la satisfacción de ciertas necesidades fundamentales, tanto materiales como espirituales (ley de protección al trabajo, del salario mínimo, etc).

Las mismas instituciones e instrumentos sociales creados por el legislador (seguros sociales, convenios colectivos, mutualismo...) traerán nuevas realizaciones en orden a la satisfacción de necesidades.

3.º) *Aportación de los grupos informales.* Las aportaciones de la empresa y de la legislación laboral es sin duda importante, pero no todo lo que espera alcanzar el personal industrial. La moderna sociología industrial, a través de muchos análisis realizados en los distintos países industrializados, ha llegado a la conclusión de que la aportación que ofrecen los grupos informales, constituidos espontáneamente por los hombres en su medio laboral, es importantísima. Es a través de esta organización informal que se escapa del campo de la lógica, de lo previsible, de lo oficial, para entrar en el del sentimiento, de lo "irracional", donde los trabajadores ven realizadas mejor sus aspiraciones más profundas, sobre todo las espirituales—apertura de su personalidad, relaciones de trabajo satisfactorias, sentirse estimado y valorado en su justo valor humano y profesional...

El *prestigio* es uno de los valores más codiciados por todo hombre, también por el obrero. Pues bien, difícilmente puede verse satisfecha esta necesidad fundamental del personal industrial a través de la organización formal de la empresa, ya que en la mayoría de los casos otorga un prestigio artificialmente creado. Así se paga un mismo salario a todos los obreros de una misma calificación profesional. Ciertamente que puede corregirse mediante un sistema de primas que recompense una productividad más elevada, pero no valorará adecuadamente, por ejemplo, la calidad del trabajo más que en un mínimo grado.

Ello nos explica la actitud frecuente de ciertos obreros ante las promociones organizadas por la Dirección de la empresa, de la organización formal. Es fenómeno frecuente que el candidato a ser pro-

(23) STAGNER: ob. c., p. 122-123.

mocionado por la empresa se niegue y no acepte la promoción a mando subalterno, por ejemplo. El obrero tiene miedo al ser ascendido por la empresa, de perder el status social que tiene en el grupo informal; y la misma pertenencia a ese grupo.

Y resulta absurdo pensar que el trabajador no experimenta el deseo de progresar, de ascender a un status más elevado. Quiere promocionar pero no a cuenta de una disminución de su prestigio. Le interesa más el prestigio real ante sus compañeros de trabajo que una ascensión oficial que pueda disminuirlo o mermarlo ante los compañeros.

En los grupos informales el status es radicalmente funcional (no derivado). Y el grupo de trabajo recompensa a sus miembros dándoles status y función, o lo que es igual, seguridad emocional y respeto a su personalidad. Espera que cada miembro se acople a los patrones de conducta del grupo. Estos pueden extenderse tanto a la aceptación de la ideología general del grupo como un todo, como a la conducta esperada del individuo que ocupa un determinado status en la empresa. La conformidad individual a las normas del grupo será reforzar por el miedo a ser expuesto al ridículo y a la violencia. Según los sociólogos que más se han dedicado al estudio de los grupos informales industriales, rarísima vez el grupo se ve en la necesidad de imponer tales sanciones a sus miembros, ya que éstos, sin excepción, tienen especial preocupación en no perder la estima del resto. Una de las funciones más importantes de la organización informal es precisamente este control social.

II.—LA EMPRESA, RED DE GRUPOS FORMALES E INFORMALES.

Debemos a los encuestadores de Hawthorne los primeros análisis de la empresa como sistema social. La empresa en lo social es una especie de malla de grupos de naturaleza diferente en el seno de los cuales se mantienen relaciones sociales.

Los unos, formales, brotan de la organización formal de la misma empresa concebida según los principios de la división del trabajo. Los otros, grupos informales, desbordan la organización racional de la empresa y reúnen a los individuos en función de sus afinidades.

Veamos con detenimiento sus características.

1.—*Las relaciones formales y la organización formal.*

Para materializar la política de gestión, la empresa tiene necesidad de organizar su actividad y estructura en forma lógica, racional, teórica y oficial. Queda representada y esquematizada por un organigrama, y precisada por la definición adecuada de las tareas.

Esta organización formal es la imaginada por la Dirección para realizar los fines perseguidos por la empresa industrial. La organización formal mira más a los puestos de empleo que a los hombres. De los puestos, dice LYSGAARD (24), se esperan, por una parte, relaciones de subordinación que aseguren una coordinación de las actividades por un sistema de comunicaciones y de cuantas medidas necesarias, conforme a los principios de la organización.

a) *Características de la Organización Formal.* La organización formal, según J. A. C. BROWN (25), aparece con tres notas netamente distintivas :

—Es impersonal deliberadamente ;

—Está basada en relaciones ideales, y sobre funciones que pueden ser ejercidas no importa por quién desde el momento que sus actitudes respondan a las exigencias de éstas ;

—Supone que la competencia conduce a la máxima eficacia.

Las dos primeras exigen que cada miembro de la organización reaccione frente a los demás no en términos personales de agrado, sino según el lugar que ocupe en la jerarquía.

La última característica indica que la organización formal no sólo evita las complicaciones humanas, sino que presenta la suprema cualidad de ser flexible.

b) *Puesto, especialización y autoridad.* La organización formal separa las funciones por ser éstas diferentes, por no ser idénticas. El principio supremo de toda organización racional exige que cada puesto esté revestido de una cierta autoridad y sea objeto de una cierta especialización.

Así, cada puesto está singularizado verticalmente por el grado de autoridad que confiere a su titular en la jerarquía. En el plazo ho-

(24) LYSGAARD, S. : *Rapport présenté au Congrès de Rome*, AEPPOCE, Paris 1956, p. 44.

(25) BROWN, J. A. C. : *The Social Psychology in Industry*, Harmondsworth, Middlesex 1954, p. 105-106.

rizontal, y a un mismo nivel de jerarquía, los puestos se diferencian por su actividad especializada. Según caiga el acento sobre la diferencia de rango o autoridad, o sobre la especialización, la organización será lineal, o lineal y de consejos, o, incluso, funcional (26).

De esta forma los derechos y deberes van unidos a cada función y son determinados por relación a los derechos y deberes de las otras funciones. Las prerrogativas individuales se diferenciarán en conformidad con la posición o status que ocupen respecto del resto.

c) *Rango y posición de los miembros.* Los hombres de la empresa interesan gradualmente por la posición que ocupan en la jerarquía. Encontramos esta misma preocupación en la sociedad en general, especialmente en los niveles superiores. Quien visite una empresa, dice BROWN, descubrirá con rapidez que los miembros de ella, desde el más alto al ínfimo, se interesa fuertemente por la posición relativa que ocupa en la jerarquía. Responde con ansiedad o con resentimiento a toda situación que parezca indicar que su status está en peligro (27).

Existe una fuerte susceptibilidad respecto a este problema. El favoritismo de los jefes o superiores con un determinado miembro, peligrará engendrar numerosos descontentos en el resto de la empresa a ese nivel o plano jerárquico, debido a que esas atenciones o preferencias modifican y trastocan de hecho la jerarquía oficial.

La reacción es normal dado que a diversos grados de la jerarquía corresponden distintos grados de prestigio, diferencias sociales o muestras de consideración. Unos trabajan en las naves de las industrias, otros en las oficinas; unos utilizan el "buzo", otros conservan la corbata durante su jornada laboral (oficinistas y altos técnicos). La decoración y aislamiento en el trabajo han pasado a ser función del rango del personaje que lo ocupa. Las formas de pago son diferentes según sean obreros o capataces (salario quincenal o semanal, de los maestros y dirección (mensual). La jornada de trabajo da comienzo antes para el obrero ejecutante que para la maestra y el "management", que, por otra parte, termina después (28).

(26) Puede verse: VAES, U.: *La hiérarchie dans la structure de l'entreprise*, Duculot, Gembloux 1953; MOORE, W.: ob. c., cap. V: "Industrial Bureaucracy", p. 73-87.

(27) BROWN: ob. c., p. 100.

(28) IBID, p. 98-99.

Todas estas diferencias son distintivos del rango o de la función, mas no de la persona en cuanto tal.

d) *Las relaciones coordinadoras*. La organización formal no sólo prevee las funciones sino que crea una red de realizaciones para coordinar las funciones. Toda organización exige una coordinación, y no pueden coordinarse las partes de un todo sin unión entre las partes que lo integran.

Las relaciones previstas pueden ser de dos clases: Relaciones de *autoridad* —de jefes a subordinados y viceversa— y de *servicio* —departamento, secciones diferentes entre unidades funcionales separadas según los principios de la división del trabajo.

Por sabiamente que esté planificada la red de relaciones, aunque las comunicaciones transmitan nítidamente las órdenes hasta la base de la jerarquía y las sugerencias asciendan a la cumbre de la organización de la empresa, puede que no sean perfecta y exacta ya que las escalas intermedias que actúan como de filtros deformadores suelen estar descuidadas y funcionar defectuosamente debido a que la competencia entre los servicios se infiltra en la cooperación —cada uno desea estar bien mirado por la Dirección— que exige la organización racional del trabajo.

La *planificación de las comunicaciones* suele ser uno de los defectos más graves de la organización formal. Descuida e ignora por su misma naturaleza racional factores emotivos de la conducta humana. No basta con una planificación correcta y racional de los canales de comunicación en la industria para que sean efectivos. La organización formal actúa sobre las funciones separando al elemento variable, la persona. Y como indica MOORE, cuando las personas están situadas en perpetuo contacto formal, cualesquiera sean las circunstancias, sus relaciones estarán tipificadas por acciones y reacciones que desbordarán las previsiones formales (29). Es lo que hace afirmar a LYSGAARD: "placées dans les cases de l'organigramme, les hommes modèlent l'organisation en fonction de leurs besoins en tant qu'individus et membres d'un groupe" (30).

Los hombres, espontáneamente se integran en grupos vivos que escapan al control de la empresa. Son éstos los grupos llamados "informales" que dan realidad a la "organización informal".

(29) MOORE, ob. c., p. 274.

(30) LYSGAARD, ob. c., p. 44.

Ciertamente que ninguna empresa podrá subsistir sin la organización formal, pero quedarse con sólo ella es tanto como arriesgarse a vivir sobre una realidad y concepción incompleta, errónea, y no calar en la verdadera estructura de la empresa industrial.

2.—La organización informal.

La organización informal escapa al campo de la lógica, de lo previsible, de lo oficial, para entrar en el del "sentimiento", de lo "irracional".

Característica fundamental de lo "informal" es que se presenta en forma de una *sociabilidad espontánea*. Los grupos informales que integran la organización del mismo nombre, no se plasman en una forma estereotipada.

Sin embargo resulta difícil en la práctica aislar una acción espontánea de otras que son determinantes de consideraciones formales relativas al ejercicio de la profesión (31). La visita de contacto de una persona que trabaja en una sección de la empresa a otra que desarrolla su actividad laboral en sección diferente puede interpretarse como relación informal sin serlo en realidad, pues puede estar motivada por obligación de la ejecución del trabajo. Se impone pues un mínimo de prudencia en la interpretación de los gestos y hechos de hombres que pueden estar implicados simultáneamente en grupos formales e informales.

La *extensión* de la organización informal tiene un campo muy amplio. No se limita al "grupo primario" de trabajo, sino que abarca distintos niveles (32):

—El conjunto global de la organización de la empresa, concebido como sistema de trabajo y conexo con los distintos grupos informales de todo tipo que la integran.

—Grupos más o menos amplios surgidos de pequeñas células que se han desarrollado como resultado de la adhesión de un número creciente de individuos a sus objetivos. Son, por ejemplo, los gru-

(31) BROWN hace una distinción triple: las acciones puramente técnicas, las sociotécnicas y las conductas sociales. Las sociotécnicas forman parte de las obligaciones del trabajo. Ob. c., p. 131.

(32) MILLER y FORM, W. H.: *Industrial Sociology*, Harper, N. York 1951, p. 288-290.

pos de trabajadores sindicados en el seno de la empresa, los no sindicados, el grupo de mano extranjera o emigarada de otra región, étnicamente diferenciada, de la misma nación...

El sindicato es un caso típico de doble implicación: es informal con respecto a la organización formal que impera en la empresa, pero simultáneamente es formal al constituir él mismo una institución jerárquica con funciones diversificadas y un cierto número de relaciones previstas entre las funciones a desempeñar.

—Pequeñas unidades donde los miembros están en contacto a través de un conjunto de relaciones muy estrechas. BROWN las llama "grupos primarios" de trabajo (33) por poseer las mismas características de gran cohesión de aquéllos que COOLEY definió como grupos primarios —la familia, grupos de juego de niños, vecindad, grupos de jubilados y de ancianos...

Sin embargo, a pesar de que estos grupos primarios surjan y se mantengan sobre la base del trabajo en común en una misma sección de la fábrica, y las relaciones entre sus miembros sean íntimas —trabajan, comen y conversan—, nos parece un poco precipitado asimilarlos sin más a los primarios de COOLEY, ya que no disfrutan de la permanencia de lo familiar, por ejemplo, o del grupo de juego. Una simple promoción de uno de sus hombres peligrá destruir la estructura del grupo de trabajo. No obstante puede existir en ellos una gran cohesión y homogeneidad que tendrá una influencia determinante sobre las opiniones y actitudes de los miembros.

—Grupos de amigos muy íntimos —3 o 4 miembros—, que, a su vez, pueden formar parte de otros grupos o "cliques" más amplios en el seno de la empresa.

Pero la organización informal no está integrada exclusivamente por los grupos pequeños. Estos representan únicamente el primer nivel en profundidad de la organización informal. Sin embargo, si es cierto que no monopoliza la organización informal, la incidencia de este nivel es fundamental: a través de este grupo primario adoptan los obreros la mayoría de sus actitudes, opiniones, objetivos y aspiraciones. El constituye también la célula fundamental de disciplina y de control social. "Es de vital importancia, dice BROWN, que todo director de empresa llegue a la persuasión que los grupos primarios constituyen la principal fuente de control social

(33) Ob. c., p. 124-125.

en el trabajo, y que ha de adoptar una actitud de respeto frente a ellos, e, incluso, que ha de aceptar estos grupos como los medios más eficaces para ejercer el control social sobre los individuos" (34).

A) *Formación de los grupos espontáneos en la empresa.*

Lo fundamental en los grupos informales, decíamos, era la espontaneidad: surgen espontáneamente, por iniciativa de las personas que tienen intereses análogos o similares, que persiguen un mismo fin y experimentan la necesidad de una acción estrecha y durable (35). Tenemos preferencia por la definición dada por LYSGAARD quien concibe los "grupos prácticos" —espontáneos o informales— no con el acento finalista de SCHARMANN, sino como unidades conjuntas de individuos que reaccionan los unos sobre los otros, sintiéndose miembros de un conjunto, diferenciándose, al mismo tiempo, de los otros grupos de la organización (36).

Según la concepción de este sociólogo noruego para que un número de personas formen un grupo se requiere:

—la existencia de un *trato común*, sobre el que se funde la pertenencia al grupo;

—la existencia de *reacciones entre los individuos* —a través de actividades y comunicaciones mutuas— que revelan y confirman la existencia del trato común, y aseguran la cohesión del grupo (37).

Aunque a veces los hombres se agrupan para atacar un objetivo que aisladamente les es difícil o imposible conquistar, no parece que constituya este objetivo de finalidad una condición sine qua non de la formación del grupo informal.

En principio hay muchas posibilidades para que hombres que tienen semejanza de trato común, y sean socialmente realizables, formen un grupo.

1.º) *Diversos criterios de integración en el grupo.* Según RICHARDSON y WALKER (38), una vida social genuina dentro de la fá-

(34) Ob. c., p. 126-127.

(35) SCHARMANN. *Le groupe dans l'industrie*, Rapport Conférence de Rome, publicado por AIEPO OECIE, París 1956.

(36) LYSGAARD: ob. c., p. 44.

(37) Ibid, p. 46.

(38) F. RICHARDSON y CH. R. WALKER: *Work Flow and Human Relations*, en Harvard Business, Enero 1959, p. 107-122.

brica, así como la existencia de grupos bien integrados, se verán favorecidos si se dan unas circunstancias determinadas :

—que no se emplee mano de obra casual o eventual, o que estacionalmente no se despida ni contrate gran número de obreros.

—que la fábrica esté enclavada en una comunidad pequeña y estable, y que los obreros no sean especialistas, ya que no será probable que los obreros especializados sean empleados con eventualidad.

Los obreros en la empresa se asocian o integran en grupos por razones sencillas : realizar un mismo trabajo, por su nacionalidad, por proceder de una región o pueblo, por su religión, por tener gustos o necesidades parecidas, por coincidir en la edad o llevar el mismo tiempo en la Empresa... Existen pues factores internos y externos a la empresa en las motivaciones de la asociación informal.

Criterios internos: 1) *el oficio*. El oficio —"the occupational role"—constituye muohísimas veces la base del agrupamiento o asociación grupal. Los que ejercen el mismo empleo o "job", cualesquiera sean los lugares de trabajo, forman frecuentemente grupos netamente diferenciados de los otros grupos, reuniendo a los obreros por un factor común : la habilidad, la calificación (39).

2) Otras veces el hecho de *trabajar en la misma sección o local* de la empresa provoca un movimiento de espíritu común que cuaja en la formación de un grupo. Este *criterio espacial* es suficiente, dado que facilita las comunicaciones espontáneas (pequeñas charlas...) sin las cuales más se da un aglomeramiento sin cohesión en sus contactos recíprocos, que un grupo informal.

No basta, por otra parte, situar a los hombres cara a cara en el oficio o trabajo para que se aprecien y se unan constituyendo un grupo (40).

No es exacto pensar que se agrupan los hombres en la empresa en función de estos dos criterios internos únicamente ("occupational role" y "spatial arrangement"). Intervienen también otros criterios externos a la vida de la empresa.

Criterios externos. El hecho de formar parte de una comunidad étnica (puertorriqueños en Nueva York, españoles en Alemania, ga-

(39) RETHLISBERGER y DICKSON : *Management and the Worker*, Harvard Univ. Press, 1939, p. 513-517.

(40) MOORE, ob. c., p. 277.

llegos en Vergara...), de ser originarios de una misma región (los gallegos en las colonias españolas de Alemania), el participar en las mismas distracciones u ocios (clubs deportivos, bares, salones de baile...), constituyen otros tantos contactos que contribuyen a reunir a los hombres sobre el plan de una empresa (41). El hombre, pues, conserva en el trabajo sus lazos y contactos con otras colectividades de las que forma parte o en las que interviene fuera de la empresa, lo que explica muchas de las actitudes en el medio laboral y en el interior de la empresa.

Tales afinidades contribuyen grandemente a reunir y agrupar a los hombres, pero el grupo informal no será efectivo sino cuando los miembros en potencia llegan a un mínimo de interrelaciones mutuas y existe en ellas una cohesión suficiente.

2.º *Normas de conducta y manifestaciones de pertenencia.* Para STAGNER la norma de conducta del grupo es "el tipo de conducta aprobado por el grupo que se impone a los miembros por presión recíproca" (42).

Al estar integrado el grupo por tradiciones y costumbres, adopta unos tipos de conducta definidos que deben aceptar los miembros so pena de sanciones. Estas normas constituyen lo que se ha llamado "servidumbre a la vida del grupo".

Sin entrar en detalles en el análisis de estas normas, ya que pueden ser variadísimas, subrayamos que gran parte de las normas definidas por las asociaciones informales tienden a asentar la seguridad personal y la del grupo. En este sentido interpretan los investigadores de la Westers Electric la conducta sobre la limitación de la producción, las medidas contra el sabotaje... (43).

—*La fidelidad a las normas y el reconocimiento de un status.* Las normas de conducta son realmente efectivas en el momento que están respaldadas por un sistema de sanciones. Las sanciones en el grupo informal de trabajo, siendo puramente sociales, adquieren una influencia decisiva en las conductas de los miembros. Se extiende desde la simple reprobación hasta la violencia, pasando por la burla. La expulsión del grupo constituye el castigo supremo (44).

(41) WAGNER y LOW: *The Social System of the modern factory*, Yale-Univ. Press, 1947, p. 92 y ss.

(42) STAGNER: *Ob. c.*, p. 206.

(43) ROETHLISBERGER y DICKSON, *ob. c.*, p. 531-537.

(44) ROS STAGNER, *ob. c.*, p. 207.

Pero no constituyen las penas y sanciones sociales el único, ni el más importante, medio de obtener la conformidad de las conductas de los miembros a las horas del grupo. La aprobación y el reconocimiento de un status, el respeto de las cualidades profesionales y humanas de los miembros, constituyen potentes motivaciones que impulsan a los trabajadores a aceptar la disciplina del grupo informal. Todas estas recompensas, también puramente sociales, son altamente apreciadas por todos, pues, a fin de cuentas, acreditan su prestigio.

—*Importancia del control social.* Es errónea la postura de los directivos empresariales que se empeñan en considerar a los grupos informales como células de resistencia a la política de la empresa, como grupos subversivos que es preciso combatir (45).

Muy contados parecen haber sido los dirigentes de empresas que han hecho posible que los grupos informales de trabajo se conviertan en importante fuente de "control social" de la empresa (46). Y sin embargo, estos grupos, favoreciendo la satisfacción de ciertas necesidades fundamentales del hombre (necesidad de seguridad, de apertura y progreso, de solidaridad, de ser útil, de ser estimado en la justa medida...), y apoyando los cambios sociales que liberan al hombre de sus resentimientos personales, juegan un cometido importantísimo de catalizadores.

La misión del sindicato parece ser primordial en esta perspectiva. El sindicato impide las reivindicaciones desordenadas; y evita que se introduzcan a contratiempo sin esperanzas de éxito, engendrando por el mismo hecho un profundo resentimiento. En caso que la mayoría de los miembros reprueben las normas emanadas de la organización sindical, resulta fácil desaprobación a sus representantes. Tal forma de sanción, como indica KIMBALL (47), no es específica de los sindicatos, sino que es norma suprema de todos los grupos constituidos democráticamente; luego de todos los grupos informales.

Es más eficaz y positiva la acción empresarial si, en vez de inquietudes por la existencia de estos grupos informales de trabajado-

(45) BROWN, ob. c., p. 127.

(46) El término sociológico "Social Contrat" en inglés tiene una significación más amplia que el mero control; evoca la idea de vigilancia, de poder, de ascendente, es decir, se refiere a todo estímulo de origen social, desde la sujeción hasta la sugestión.

(47) KIMBALL YOUNG: *Sociology: a study of Society and Culture*, American Booksy 1942, p. 907.

res en su empresa, toman conciencia de los obstáculos que se oponen a su nacimiento —inestabilidad de la mano de obra, defectuoso alojamiento, excesivo ruido en el interior de las secciones de trabajo que impide o hace difíciles las comunicaciones espontáneas entre los trabajadores...—, e incluso cooperan positivamente, fomentando la creación de estos grupos e incorporándolos honradamente a la organización de la empresa.

En un estudio sobre las relaciones industriales en la empresa moderna, se demuestra cómo las empresas americanas han comprendido la extraordinaria importancia de los grupos informales y favorecen su desarrollo uniendo a sus obreros a través de una nueva disposición de las máquinas. En muchas empresas americanas se ha llegado incluso a la descentralización, intentando frenar los inconvenientes de los departamentos gigantes donde la formación espontánea de los grupos de trabajo es más difícil, y la moral de los obreros se encuentra fuertemente afectada (48).

—*Las manifestaciones de pertenencia al grupo informal.* Los miembros de un grupo toman conciencia de pertenencia al mismo a través de un cierto número de actividades comunes, contactos mutuos continuados. De ellos nacen ciertas tradiciones, costumbres o formas de comportamiento que contribuyen a crear la cohesión del grupo. En otras palabras: cada grupo informal posee una cultura ("patterns of behaviour": modelos de conducta adquiridos y transmitidos por símbolos). Desde esta perspectiva todos los grupos informales disponen de una cultura que arranca de sus orígenes, de factores técnicos, del oficio, del ambiente de la fábrica y de la propia experiencia del grupo. Las manifestaciones más importantes son: el vocabulario o lenguaje ocasional, el ceremonial y los ritos y creencias.

a) Los trabajadores tienen un *vocabulario particular* que no brota de la lengua corriente, e, incluso, un *lenguaje técnico* especial. Al expresarse singularizan la forma y el contenido. En cuanto a la forma, cada industria o taller utiliza un cierto número de palabras para designar las cosas —útiles y máquinas— y procedimientos de trabajo.

De estos términos, unos forman parte del vocabulario técnico corriente, pero otros son de propia creación y sustituyen a los nom-

(48) CAMBIEN, S.: *Les relations industrielles dans l'industrie moderne*, en Cahier du C. E. P. I., p. 11 y ss.

bres tradicionales. Estos nuevos términos, la mayoría de las veces más cortos, son más expresivos e imaginativos. Es el argot profesional. El uso de este argot sirve para crear solidaridad en el grupo y para identificar a sus miembros (49).

En las relaciones espontáneas de los trabajadores muchas veces se llaman por los sobrenombres o motes. Las conversaciones van muchas veces preñadas de contenidos y hacen alusión a recuerdos comunes, de tal manera que quien no forma parte del grupo no capta absolutamente nada de su contenido. Sólo quienes participan de la intimidad, los que conocen los pequeños trucos del taller y de la vida del grupo pueden comprender de cerca la conversación. Estas formas de expresión son guardadas celosamente y son transmitidas al aprendiz una vez que haya realizado las pruebas.

b.—Como tales prácticas son específicas de cada grupo, se comprende que para entrar en ellas es preciso una iniciación:

Ritos de iniciación. El nuevo debe hacerse aceptar por el grupo. Este realiza pruebas —auténtico noviciado— para examinar sus reacciones. En ciertos grupos esta iniciación cristaliza en burlas, farsas (desmontar su máquina, hacerle creer cualquier historia...). La función de estas "novatadas" es mostrar al recién llegado al grupo su inferioridad e ignorancia, respeto a la superioridad y suficiencia de los miembros activos del mismo. Ello produce un efecto: eleva la moral de los veteranos ante la actitud novicial del novato.

Las reacciones del "novicio" determinarán su admisibilidad o no en el seno del grupo. Este se reserva siempre el derecho de aceptarle o de rechazarle. En caso de rechazo, es fácil que el "novicio" se vea obligado a cambiar de departamento ya que el grupo al que pretendió pertenecer le hace insoportable la vida, pues le convertirá en "cabeza de turco" y sujeto de todas las burlas, situándole en un estado de inferioridad permanente.

Si es aceptado por el grupo, en cambio, se beneficiará de todos los privilegios acordados a la cualidad de miembro, pero, al mismo tiempo, habrá de someterse a las normas de conducta establecidas por el grupo.

Ritos de cohesión. Intentan manifestar la solidaridad del grupo. Puede materializarse en el modo de vestir, en bromas sin sentido

(49) LINDESMITH y STRAUS, A. L.: *Social Psychology*, N. York, ed. rev. 1956, p.49.

especial para los ajenos, en el estilo y formas de trato entre los miembros...

No se da grupo informal en el que se integre un nuevo miembro sin requisito alguno. Todo grupo se cree superior o, al menos, diferente a los demás grupos, y siempre se diferencian los que pertenecen a él —"in-group"— de los ajenos al mismo —"out-group". Ello radica en que el status y el prestigio de los individuos depende de los grupos de los que son miembros, y, por consiguiente, cuanto más importante sea el grupo mayor será el prestigio personal.

c.—Los *mitos y creencias* tratan de justificar las acciones del grupo y entender lo que acontece en el mundo que le rodea, y de fortalecer la solidaridad grupal invocando sus tradiciones y usos.

Estos mitos pueden afectar a toda una clase social —tanto los empresarios como los trabajadores poseen sus mitologías particulares—, a una fábrica o a un grupo particular.

Los mitos de clase suelen ser muy particulares. Incluyen la ideología total de la clase: representan tendencias generales del pensamiento de esa clase social. En estas ideologías no importa tanto su verdad o falsedad cuanto que hayan sido admitidas irracionalmente. Son actitudes emocionales, aunque estén apoyadas, a su vez, en creencias que responden a la realidad de una situación particular. Lo peligroso de la mitología de clase es que se convierte en monóculo de visión de todos los problemas; a través de ella interpretan todo su contorno y cada una de las circunstancias. Las consecuencias que pueda arrastrar esta forma de visión en la vida de la empresa es grave: "si una u otra de las partes de la empresa se apoyan en una ideología —en un conjunto de ideas fijas—, sean las de Adam Smith y Ricardo, o las de Marx y Engels, jamás estarán capacitadas para ver la realidad en términos distintos a los actuales, y toda experiencia nueva irá encaminada a reafirmar más sus ideas" (50).

Paralelamente esta ideología determinará los sentimientos de la dirección hacia los trabajadores y viceversa; no brotarán del conocimiento directo del empresario o del trabajador, sino de la ideología de clase.

(50) BROWN, *ob. c.*, p. 153,

B) *El status informal del grupo.*

—*Definición del status.* ODILE BENOIT define el status como "la posición de un individuo, o de un grupo, en un modelo de comportamientos recíprocos, en el interior de un sistema social dado" (51).

Esta definición de Benoit :

—elimina de golpe el uso de "status social" como escala de prestigio ;

—permite descomponer, en el interior de un mismo sistema social, cuantas posiciones de criterios y valores pueda tener, y dar lugar, dentro de esa sociedad, a modelos de comportamiento recíprocos ;

—además los criterios dimensionales del status, tales como la edad, sexo, renta, oficio o profesión..., no constituyen exclusivamente criterios biológicos, económicos o étnicos, sino que presentan experiencias sociales que permiten organizar las actitudes y comportamientos. Se comprende ahora por qué el status incide en la actitudes y opiniones.

Sin embargo, aunque admitamos esta definición de status, dentro del tema en que lo sitúa ODILE, nos parece más certera la definición y análisis que de él nos ha dado LINTON, gran especialista en la materia.

Linton (52) distingue el *status* —significa "una posición en el interior del grupo"—, el *role* —implica el "contenido o la conducta acorde con la posición"—, y el *prestigio* —significa "lo que el individuo aporta a su status o role"; es por consiguiente algo personal e íntimo.

La distinción de status y prestigio es capital, por ejemplo, en una política de promoción de los hombres de la empresa. El obrero no quiere tanto un status superior cuanto un acrecentamiento de su prestigio. Si ambas cosas a la vez, tanto mejor.

—*División del status.* Los sociólogos dividen el status en :

Funcional o intrínseco. Es la posición que se basa en cualidades físicas, conocimientos o experiencias. Al ser las cualidades objetivas

(51) ODILE BENOIT, "Status dans l'entreprise et attitudes syndicales des ouvrières" en *Sociologie du travail*, Núm. 3, 1962, p. 230.

(52) LINTON, ob. c., p. 112-131.

las que le otorgan esa posición de prestigio ante los miembros del grupo, el status funcional ordinariamente se identifica con el status informal.

No-funcional o derivado. Posición que deriva de un cargo o puesto oficial. Es el que se da normalmente en la organización formal, a no ser que utilice la escala de valores de los grupos informales para elegir el hombre para cada puesto.

—*El status-prestigio en el grupo.* El hombre, al formar parte de un grupo informal, adopta posiblemente puntos de vista diferentes a los que mantenían cuando vivía aislado. Tal percepción de los hechos está influenciado por el grupo. Acepta y aprecia los hechos por relación al grupo del que es parte. Valora tal empleo porque está bien mirado en el grupo. Se establece pues en la empresa una escala de valores de las funciones que se materializa en una escala de salarios, de responsabilidades, por un mayor o menor control.

El status o prestigio que cada hombre detenta en la jerarquía oficial es función de su contribución a la consecución de los objetivos de la empresa: la producción.

Mas los grupos informales de trabajo tienen otros fines que la producción de bienes —defensa de los intereses de la profesión, mejora del ambiente de trabajo... Cada hombre tiene un status dentro del grupo. Este status informal o de prestigio reviste a los ojos de los miembros una importancia muy superior al status que le otorga la organización de la empresa (organización formal que le confiere un status derivado del puesto que va a ocupar o status no-funcional), ya que aquél significa el reconocimiento por parte del grupo de sus cualidades, que es lo que confiere el mayor prestigio. Esta jerarquía oficiosa de los grupos, muy poco conocida generalmente por la dirección de la empresa, es frecuentemente fuente de infinidad de conflictos internos.

El prestigio es una de las necesidades fundamentales del hombre, y la organización formal difícilmente se lo podrá otorgar, pues más bien será un prestigio artificialmente creado.

En los grupos informales, en cambio, el status es radicalmente funcional. Pero, a efectos prácticos, lo importante no es que sea funcional o derivado, sino que sea aceptado por la mayoría de los empleados. El capataz que logra ser respetado por sus subordinados ha transformado su status derivado en funcional. Ya no es única-

mente el jefe formal de su grupo —impuesto desde arriba—, sino que mantiene su posición, su jefatura, por la acepción voluntaria de los de abajo.

—*Status y política de promoción.* La importancia del status en una política de promoción en la empresa es fundamental. Esta tendrá cuidado en detectar los hombres influyentes de los grupos espontáneos para proponerles la promoción. Ello traerá ventajas a la empresa misma desde el momento que sabe que esos hombres serán admitidos por el resto de los hombres a quienes va a dirigir, que posee un ascendente basado en cualidades humanas y profesionales admitidas por el grupo.

Por otra parte, el reconocimiento oficial, mediante una promoción, de las cualidades de jefe nato del hombre promovido acrecentará su prestigio ante los hombres del grupo informal del que forma parte, lo que constituirá una de las mayores satisfacciones, tanto para el individuo objeto de ascenso, como para cada uno de los miembros del grupo.

MILLER y FORM afirman reiteradamente que "la organización formal, sin el apoyo de la organización informal, es ineficaz. Así ocurre cuando los directivos pretenden determinar todos los detalles de la producción. La dirección vive demasiado alejada de la producción para estar al corriente del número y envergadura de problemas que se plantean en la producción. Y sin embargo, firman frecuentemente órdenes sin conocer la realidad a la que va dirigida. Si muchas veces fuesen ejecutadas ciegamente tales mandatos, producirían la confusión y decrecerían la productividad y la moral en el trabajo. Para conquistar los objetivos de la organización, los trabajadores tienen, frecuentemente, que violar órdenes, realizar las cosas según sus propias técnicas, desligarse prácticamente de los conductos jerárquicos. De no existir este tipo de sabotaje sistemático no habría posibilidad de realizar gran parte del trabajo que se hace. Este sistema de sabotajes sistemáticos se hace necesario para que puedan funcionar eficazmente las grandes burocracias" (53).

Otro aspecto interesante en conexión con el status informal es el de la *política de cambios* en la empresa. Respeto a la estructura de los grupos informales habrá que acordar preferencia por el cambio

(53) MILLER y FORM, ob. c., p. 303.

de puesto del obrero mal integrado en su grupo de trabajo y por el obrero que viva aislado, antes que por el miembro de un grupo socialmente unido, para quien un simple cambio puede traer desastrosas consecuencias.

Un cambio a la ligera puede representar para el trabajador la pérdida de su status en el grupo primitivo, y puede ser interpretado también como una mengua o descenso según la escala de valores del grupo. Si el trabajador afectado era líder o miembro influyente del grupo, tal cambio provocará la pérdida del equilibrio del grupo e incluso su desaparición.

C) *La moral del grupo informal y su incidencia en la productividad.*

Estudios recientes han intentado integrar en un solo cuadro conceptual el estudio de las diferentes fuentes de influencia en el comportamiento y la productividad del individuo en la empresa. Han considerado la variable de lo "moral" interviniendo en las variables independientes —características de la organización— y las variables dependientes —eficacia del grupo.

D. KATZ, en un trabajo sobre los "cheminots", afirma que lo "moral" es función de la talla del grupo, del grado de diferenciación, de la misión de los capataces y de si éstos están más preocupados por las necesidades del trabajador que por los fines de la organización formal implantada en la empresa. Y concluye que lo "moral" está íntimamente incidiendo en la productividad.

Estos análisis parece que tienen un fin muy concreto: buscan determinar los factores dinámicos actuantes, directa o indirectamente, mediante el factor "moral", sobre el comportamiento de los grupos, y, en particular, sobre la productividad en la actividad laboral de los mismos. Pero nos parece ya en principio que en razón de su fin limitado resulta difícil y pueda llegar a conclusiones generales válidas, pues el apriorismo de que "la cohesión" y "lo moral" aumentan la productividad hay que demostrarlo. Y por el momento no lo han hecho; generalizan una relación (cohesión-productividad o moral-productividad) que no es verdadera más que en un tipo de situación determinada, o son términos ambiguos, pues los conceptos de "cohesión" y "moral" no están perfectamente definidos, o, tam-

bién, son reiterativos de enunciados de las leyes generales de psicología social (54).

La extendida creencia de que a una alta moral corresponde automáticamente una mayor productividad tiene, a nuestro parecer, el defecto de toda generalización; únicamente se podrá estar de acuerdo si se ha llegado antes a un concepto bien definido de lo "moral". La experiencia muy repetida nos demuestra que se puede estar muy contento con un tipo de trabajo y, sin embargo, no producir (55).

1.º *Lo "moral"*. Aunque no existe un concepto de "moral" aceptado por todos los investigadores de la sociología industrial, sí coinciden, al definirla, en dos características:

—los sentimientos mutuos de los miembros entre sí y hacia la organización;

—la presencia o ausencia del empleo del grupo en un objetivo organizacional.

A. LEIGHTON aporta la siguiente definición: "Moral es la capacidad de un grupo de unirse persistente y consistentemente para la consecución de un objetivo común" (56).

La "moral" para LEIGHTON, está influenciada por cinco factores:

—la fe de cada miembro en el propósito común del grupo;

—la confianza de cada miembro de grupo en la dirección;

—la confianza de cada miembro del grupo en los demás miembros;

—eficacia organizacional del grupo;

—equilibrio emocional de los hombres que integran el grupo.

El aumento de la productividad será efecto de la "moral" si aquella se convierte en objetivo del grupo. Pero aún en este caso es posible que esté influenciada por otros variados factores.

La cohesión del grupo fomentará sin duda la productividad. La dificultad estriba en que un grupo muy unido puede también restringir la producción, pues los grupos en plenitud de cohesión tienen, a diferencia de los trabajadores aislados, normas de producción y una disciplina y control social a la que deben conformar su

(54) ANDRE LEVY: *Sociologie dans l'entreprise*, Neuilly, s/f, p. 14.

(55) WHITE y MILLER, "Industrial Sociology", en *Review of Sociology. Analysis of a Decade*, Wiley, N. York 1949, p. 303.

(56) LEIGHTON, A. H.: *Human Relations in a Changing World*, Dutton, N. York 1949, p. 76.

conducta. Además estos grupos informales tienden a dar la impresión que periódicamente mantienen la misma producción, a fin de no dar pie a una intervención de los órganos directivos de la empresa. ¿Qué es lo que hace que la producción fijada por el grupo sea alta o baja?

2.º) *Organización-productividad*. Para responder al interrogante anterior es imprescindible ver, al menos incidentalmente, la relación entre el grupo y la organización. El comportamiento, por ejemplo, de un capataz o supervisor (es el elemento humano, que pone en contacto al grupo informal con la estructura formal de la empresa) afecta directamente a la producción.

RENSIS LIKERS distingue entre 1) el supervisor orientado a la productividad, y 2) el dirigido al empleado y al trabajador.

El primero tiene como objetivo casi exclusivo el trabajo: que se trabaje. Pues bien, examinando esta variable nos encontramos con que una excesiva y cuidadosa vigilancia da como efecto una productividad inferior. El cuadro que a continuación referimos nos manifiesta cómo una supervisión estrecha está más bien relacionada con la baja productividad de los grupos y no a la inversa.

Relación entre la supervisión de los jefes de la sección por su Jefe mayor y la productividad de la sección en una compañía de seguros.

SECCIONES	SUPERVISION		
	ESTRECHA	LASA	SE IGNORA
Con alta productividad	2	9	1
Con baja productividad	8	4	0

Fuente: R. KAHN y D. KATZ, *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*, pág. 619.

La concepción de LIKERS encierra una clara limitación: sus conclusiones radican en la percepción de los supervisores por parte de los subordinados. Naturalmente estas percepciones suelen ser reflejo de reacciones a la conducta del supervisor, sin que de manera alguna nos describan lo que realmente está sucediendo.

Los estudios llevados a cabo por KURT LEWIN (57), en cambio, demuestran que la participación de los trabajadores en coloquios y discusiones, en la toma de decisiones sobre su trabajo, tienden a acrecentar la moral y la productividad. WHYTE y MILLER acusan a estas conclusiones de LEWIN de "pretensiones apriorísticas", de creer —no demostrar— que los métodos democráticos en la formación de las decisiones en la empresa son mejores que los autocráticos. Es decir, que para estos autores existe un juicio de valor que se ha incrustado en el interior de la investigación de LEWIN constituyéndose en factor-guía de sus estudios y conclusiones, lo que de ser cierto quitaría valor científico.

3.º) *Moral y otros factores.* FORTUNE SURVEY enumera cinco variables interviniendo en la moral :

- el interés por el trabajo ;
- que el trabajo sea moderado ;
- seguridad para el retiro ;
- posibilidad de promoción ;
- fe en la recompensa al mérito personal (58).

Aunque estos cinco factores son los fundamentales, no parece que sean los únicos. Uno de los factores ausentes es el dinero. Superado el nivel de pura subsistencia, el obrero tiende a valorar el salario en términos relativos. El sueldo se ha convertido en factor importante de prestigio social. Cada puesto se compara con el resto en una escala de prestigio y en otra de retribución (59). Por ello, muchas veces al introducir un sistema de incentivos se puede romper, o al menos desplazar, el equilibrio. En la realidad de la vida laboral el trabajador no responde inmediatamente a un incentivo favorable entregando absolutamente su capacidad física y profesional, sino que, siguiendo la norma de conducta del grupo, fija un límite correspondiente a un "buen día de trabajo" sin sobrepasarlo.

Un análisis de las treinta y dos posibles combinaciones de las cinco variables enumeradas descubrió un hecho sorprendente: ninguna de ellas mantenía una importancia relevante sobre las demás,

(57) LEWIN, LIPPITT y WHYTE: "Patterns of Agresive Behavior in Experimentally Graded Social Climates", en *Journal of Social Psychology*, vol. 10 (1939) p. 270-300.

(58) FORTUNE SURVEY, Enero-junio 1947, p. 180.

(59) *Ibid*, p. 188-189.

todas aparecen con una importancia igualitaria y toda combinación de las mismas es intercambiable.

El número de los factores tenía más importancia que su especialización. Los trabajadores que tenían cinco daban la impresión de sentirse más contentos que los que disfrutaban de cuatro. Estos a su vez más que los que sólo disponían de tres, etc. Al aparecer tal fenómeno se procedió a un nuevo análisis estadístico de los datos para estudiar, no el valor relativo de cada factor en la moral del obrero, sino el efecto del número de factores en la satisfacción con la empresa, el tipo de trabajo y el grado de ajustamiento y coordinación. Los resultados de este último análisis los recogemos en el siguiente cuadro.

Relación entre el número de factores de moral de los informantes (en porcentajes) y el grado de ajustamiento y satisfacción con la empresa y la ocupación.

SATISFACCION Y GRADO DE AJUSTAMIENTO	NUMERO DE FACTORES					
	0	1	2	3	4	5
Satisfacción con la empresa	100	100	100	100	100	100
Tan buena como cualquiera	29	49	65	80	86	92
Hay otras mejores	39	29	22	14	8	4
No dicen	32	22	13	6	6	4
Satisfacción con el tipo de trabajo...	100	100	100	100	100	100
Pediría la misma ocupación	9	15	26	32	38	52
Eligiría otra ocupación	63	70	63	58	53	41
No contestan	28	15	11	10	9	7
Grado de ajustamiento	100	100	100	100	100	100
Bien ajustado	4	10	17	27	35	49
Mal ajustado	30	23	15	9	5	3
No contestan	66	67	68	64	60	48

La conclusión de esta encuesta, formulada por sus autores, es que, puesto que el 60 por 100 de los trabajadores americanos tienen tres o más factores, las empresas cuyos salarios poseen solamente dos han de estar seguras que en lo concerniente al contento y grado

de satisfacción de sus obreros están por debajo del promedio americano.

Con la adición de cada nuevo factor variable a la moral las empresas verán aumentar el contenido y lealtad de sus operarios.

D) *La estructura dinámica de los grupos informales.*

La naturaleza espontánea de los grupos informales y las relaciones que se establecen en su interior, explican la estructura dinámica de los mismos.

Los cambios internos son frecuentes. Estos continuos cambios pueden provocar la creación de subgrupos. Incluso ciertos miembros son puestos en cuarentena por diversas circunstancias. El mismo liderato ("leadership") puede pasar de un miembro a otro que ha logrado un prestigio relevante entre los miembros del grupo.

La estructura del grupo suele variar en conformidad con las tareas que se proponga realizar (60). Para hacerse representar ante la autoridad jerárquica se suele elegir al compañero de mejores cualidades dialécticas; en caso de accidente en el trabajo se reúnen en torno a un experto en organizaciones del seguro.

Los cambios y promociones en la organización formal de la empresa plantean también mutaciones en la estructura de los grupos espontáneos. En principio, el acceso a los grupos, aunque sujeto a ciertas condiciones (iniciación, aceptaciones de las normas del grupo, etc.), es libre, lo mismo que existe libertad para salirse de él. Sin embargo, ciertos grupos, de gran coherencia e integración, se defienden contra y frente a toda incidencia externa de otros grupos o individuos, y tratan por todos los medios de evitar toda acción disgregacional que pueda provocar una fácil movilidad sobre el grupo (61). Esta preocupación del grupo por mantener indestructible su coherencia puede materializarse en una acción sistemática por evitar en sus miembros toda aspiración de promoción en la línea jerárquica de la organización formal de la empresa.

Cuando los grupos adoptan esta política de inmovilidad se llega a una situación muy peligrosa por las consecuencias internas a los

(60) BROWN, ob. c., p. 136.

(61) LYSGAARD, ob. c., p. 56.

grupos y externas —pero internas a la empresa— a que puede dar lugar. El automatismo de los grupos en esa situación, mata todo dinamismo interno y externo provocando una inmovilidad suicida de las estructuras de los grupos y de la misma empresa.

3) *Interdependencia de la Organización formal e informal.*

Todo el sistema de relaciones no aparentes, informales, no está totalmente separado de las estructuras formales de la empresa. Los dos sistemas, interdependientes, quedan afectados por sus modificaciones respectivas.

Todo cambio en la organización formal deja sentir sus repercusiones en las relaciones informales de la empresa. Por ello el sistema de los cambios técnicos ha de ser estudiado no solamente en términos técnicos, sino en función de sus efectos sobre la estructura de los grupos. Y si las circunstancias obligan a la dirección a adoptar una solución técnica, ha de explicárselo en términos comprensivos a los trabajadores.

La resistencia y las actitudes hostiles a los cambios por parte de los trabajadores y personal en general se explica por el desequilibrio que provoca esa decisión de cambio por parte de la autoridad empresarial en las estructuras no aparentes de la empresa. Se da entonces oposición entre los dos sistemas. Según DOUCY y DELAMAIS "la organización formal y la no formal se oponen cuando la primera tiene como objetivo la dominación y no la colaboración, y cuando la sociabilidad espontánea nace de la oposición más que de la interdependencia. Las dos estructuras, en cambio, pueden coincidir si se diesen las condiciones inversas" (62).

Habrà oposición desde el momento que la jerarquía oficial ignore la existencia de los grupos informales y no tengan en cuenta y reconozca sus prácticas, tradiciones, normas, su estructura y sus valores.

Así, una valoración de las tareas y niveles de salarios realizados por la oficina de estudio de la empresa puede que sea una valoración, desde el punto de vista técnico, perfecta, pero sembrará el des-

(62) DOUCY y DELAMAIS: *Problèmes des relations humains dans l'industrie*. Bruselas 1950, Inst. Solway, p. 19.

contento y será fuente de conflictos graves si esta valoración oficial no coincide con la valoración de puestos, tareas y niveles de remuneración realizadas en términos sociales y de prestigio por los grupos espontáneos o informales.

Una descentralización de la organización jerárquica, y delegación de sus poderes, sería un buen principio de gestión empresarial, pues las decisiones deben nacer de los hombres que están junto a los que van dirigidas. El jefe que está en contacto inmediato y continuo con sus hombres es el único preparado para tomar conciencia de sus aspiraciones, él conoce mejor al grupo informal y sus características y valores. Una decisión suya no dará la impresión a los trabajadores que se dispone de ellos arbitrariamente como acontece cuando las decisiones descienden de una autoridad lejana e inaccesible.

SIMON MARTINEZ DE ARROYABE, O. P.