

## GRUPOS PEQUEÑOS Y ORGANIZACION INFORMAL EN LA INDUSTRIA (\*)

El objeto central de la Sociología como ciencia es el estudio de los grupos sociales —la naturaleza y comportamiento de los hombres en el grupo, las condiciones que producen como resul-

---

(\*) Este artículo es la versión revisada y ampliada de mi colaboración en un Seminario dirigido por el profesor ARTHUR SHEDLIN, tenido en Madrid en enero-febrero de 1958. El objeto del Seminario era la redacción de un *Curso de Relaciones Humanas* (Ministerio de Industria, Madrid, 1958, 2 vols., ciclostil), y la versión anterior de este trabajo fué allí incluida como capítulo V, bajo el título de «La organización informal de la Empresa».

El autor agradece los comentarios y sugerencias hechos por Mr. Arthur Shedlin, don Enrique Gómez Arboleya y don José Luis Pinillos, que leyeron el manuscrito, aunque sólo él es responsable de las ideas expuestas.

Por su carácter fundamental en relación con este trabajo, me permito dar a continuación referencia de las obras más importantes en este campo. Sobre grupos pequeños, GEORGE C. HOMANS: *The Human Group* (Harcourt, Brace, Co., Nueva York, 1950), DORWIN CARTWRIGHT y ALVIN ZANDER: *Group Dynamics. Research and Theory* (Row, Peterson, Co., Evanston, 1953), A. P. HARE, E. F. BORGATTA y R. F. BALES (eds.): *Small Groups. Studies in Social Interaction* (A. A. Knopf, Nueva York, 1955) y JOSEPHINE KLEIN: *The Study of Groups* (Routledge and Kegan, Londres, 1956); sobre Sociología Industrial: WILLIAM F. WHITE (ed.): *Industry and Society* (McGraw, Nueva York, 1946), WILBERT E. MOORE: *Industrial Relations and the Social Order* (Macmillan, Nueva York, 1946, ed. revisada, 1951), DELBERT C. MILLER y WILLIAM H. FORM: *Industrial Sociology* (Harper, Nueva York, 1951), BURLEIGH B. GARDNER y DAVID G. MOORE: *Human Relations in Industry* (Richard D. Irwin, Homewood, ed. revis., 1952, trad. esp. Edics. Rialp, 1958), MORRIS S. VITELES: *Motivation and Morale in Industry* (W. W. Norton, Nueva York, 1953), THEODORE CAPLOW: *The Sociology of Work* (Un. of Minnesota Press, Minneapolis, 1954, ed. española del I. E. P., con prólogo de M. ALONSO OLEA, 1958), J. A. C. BROWN: *The Social Psychology of Industry* (Penguin Books, Harmondsworth, 1954), JOHN B. KNOX: *The Sociology of Industrial Relations* (Random House, Nueva York, 1955), EUGENE V. SCHNEIDER: *Industrial Sociology* (McGraw, Nueva York, 1957), E. M. HUGH-JONES (ed.): *Human Relations and Modern Management* (North-Holland, Amsterdam, 1958). Naturalmente la biografía es mu-

tado la formación de los diversos tipos de grupos y las propiedades de los grupos que generan y organizan la conducta humana. Si bien es verdad que los sociólogos consideran los grupos como las unidades reales a estudiar, existe quien cree que los grupos no son sino colecciones de individuos, y que el individuo es

---

cho más amplia. Aparte de las referencias contenidas en las obras mencionadas, pueden verse FRED L. STRODBECK: «Sociology of Small Groups, 1945-1955» y LOUIS KRIESBERG: «Industrial Sociology, 1945-1955», en HANS L. ZETTERBERG (ed.): *Sociology in the United States of America* (Unesco, París, 1956, páginas 101-103 y 71-77), LEWIS A. COSEY y BERNARD ROSENBERG (eds.): *Sociological Theory* (Macmillan, Nueva York, 1957, cap. 9. «Primary Groups», págs. 293-334), ROBERT F. BALES, A. PAUL HARE y EDGAR F. BORGATTA: «Structure and Dynamics of Small Groups: A review of four variables» y W. F. WHYTE y F. B. MILLER: «Industrial Sociology», en JOSEPH B. GITTLER (ed.): *Review of Sociology. Analysis of a Decade* (Wiley, Nueva York, 1957, págs. 391-422 y 289-345), ALLAN W. EISTER: «Basic Continuities in the Study of Small Groups», en HOWARD BECKER y ALVIN BOSKOFF (eds.): *Modern Sociological Theory* (Dryden, Nueva York, 1957, págs. 305-339) y JOHN E. HUGHES: «Recent Trends in Industrial Sociology», *Amer. Catholic Sociological Review*, octubre 1958, vol. XIX, núm. 3, págs. 194-209. Cabe, finalmente, hacer mención de algunos trabajos en español y de otros, interesantes, sobre todo, por su carácter de revisión y consideración de la obra americana: E. GÓMEZ ARBOLEYA: «Teoría del grupo social», *REVISTA DE ESTUDIOS POLÍTICOS*, 76, julio-agosto 1954, págs. 3-33; BERNARDINO HERRERO NIETO: «Introducción al estudio de la Sociología Industrial», *Rev. Int. Sociología*, octubre-diciembre 1953, núm. 44, págs. 305-334; MARCEL LALOIRE: «Las relaciones humanas en el trabajo», *R. I. S.*, XIII, enero-junio 1955, número 49-50, págs. 43-56; PABLO LUCAS VERDÚ: «Notas para una Sociología de los grupos humanos», *R. I. S.*, XIII, enero-junio 1955, núm. 49-50, páginas 15-42, y «El problema de la integración social de los trabajadores y las relaciones humanas», *R. I. S.*, XIV, enero-marzo 1956, núm. 53, páginas 19-34; ALBERTO GUERREIRO RAMOS: *Relaciones Humanas del Trabajo* (Univ. Nacional, México, 1951); G. GADDA CONTI y R. MARCHELLI: «Appunti sulla situazione attuale delle Human Relations», *Il Politico*, XIII, número 2, 1958, págs. 308-320; ROGER GIROD: *Attitudes Collectives et Relations Humaines* (Presses Universitaires, París, 1952); Agencia Europea de Productividad de la O. E. C. E.: *Les Relations Humaines dans l'Industrie* (París, 1956); A. DOUCY y R. DELANOIS: *Problèmes de Relations Humaines dans l'Industrie* (Institut de Sociologie Solvay, Bruselas, 1953); M. BOLLE DE BAL: *Relations Humaines et Relations Industrielles* (Inst. Soc. Solvay, Bruselas, 1958); F. POLLOCK: *Gruppenexperiment* (Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt-a-M., 1955); RALF DAHRENDORF: *Industrie- und Betriebssoziologie* (W. de Gruyter, Berlín, 1956), y PETER R. HOFSTATTER: *Gruppendynamik* (Rowohlt, Hamburg, 1957).

la única unidad real. Los que adoptan esta última posición pasan por alto el hecho de que todo grupo comprende a los miembros individuales más las interrelaciones entre estos individuos. Los miembros de todo grupo llevan a cabo funciones especializadas, o cometidos, que muy a menudo carecerían de sentido o serían ineficaces sin la situación de grupo. La esencia del grupo social es la *estructura de relaciones* entre estos cometidos especializados (1).

Los grupos pueden variar, desde luego, en tamaño, composición, duración, frecuencia de contactos e intimidad de relación. Irrespective de la variación, sin embargo, todos los grupos están caracterizados por la *interacción* entre sus miembros. Justamente es esta interacción más que el tamaño, la duración o la composición, lo que diferencia al grupo social de otras formas plurales de asociación de los seres humanos.

## I. LOS GRUPOS PEQUEÑOS

### 1. *Su redescubrimiento*

Los sociólogos se han interesado desde hace mucho tiempo por grupos pequeños (2) tales como la familia, los grupos de juego y los de trabajo, porque han reconocido que tales grupos originan y ordenan la conducta de los individuos. La familia y el grupo de juego tienen muchísima importancia en la socialización del niño, en tanto que el adulto que trabaja consume la mitad o más de sus horas de vigilia con otros miembros de su grupo de trabajo. Los objetivos, valores, actitudes y motivaciones de los individuos proceden de experiencias de grupos de este género.

Charles H. Cooley es uno de los sociólogos que antes y con más claridad describió las características de los grupos primarios. «Por grupos primarios entiendo yo aquellos que se caracterizan por una asociación y cooperación íntima cara a cara. Son primarios en varios sentidos, pero principalmente porque son funda-

(1) ROBERT O'BRIEN, CLARENCE C. SCHRAG y WALTER T. MARTIN (editores): *Readings in General Sociology* (Houghton Mifflin, Boston, 1957, segunda edición, págs. 294-5).

(2) Siguiendo el uso corriente en la literatura sociológica empleo indistintamente las expresiones grupo primario y grupo pequeño.

mentales para la formación de la naturaleza humana y de los ideales del individuo. Psicológicamente, el resultado de la asociación íntima es una cierta fusión de las individualidades en un todo común, de tal manera que el propio yo (*self*) de cada uno, al menos para muchos fines, es la vida común y el fin del grupo. Quizás el modo más simple de describir esta totalidad sea decir que es un «nosotros»; implica la suerte de simpatía e identificación mutua cuya expresión natural es «nosotros». Se vive en el sentimiento del todo y en tal sentimiento se encuentra el principal objetivo de la propia voluntad.

No debe suponerse que la unidad del grupo primario sea una de mera armonía y amor. Este es siempre una unidad diferenciada y por lo común competitiva, admitiendo la afirmación de los «yo» (las personalidades) y diversas pasiones de apropiación; pero estas pasiones se socializan por la simpatía y se someten o tienden a someterse a la disciplina de un espíritu común. El individuo tendrá ambición, pero el objetivo principal de su ambición será un cierto lugar deseado en el pensamiento de los demás y profesará lealtad a los estándares comunes de servicio y juego limpio. Así, el niño disputará a sus compañeros un lugar en el equipo (de su clase o de su colegio), pero colocará por encima de tales disputas la gloria común de su clase y de su escuela» (3).

Conforme a los dos párrafos transcritos, las características de los grupos primarios son: la intimidad, la proximidad física y el escaso número de sus componentes, la cooperación, la diferenciación (competencia), la disciplina, las normas comunes y la duración (4).

---

(3) CHARLES H. COOLEY: *Social Organization* (The Free Press, Glencoe, 1956, págs. 23-24). La primera edic. es de 1909. En esta misma fecha publica JORGE SIMMEL su *Soziologie*, donde se invoca el enfoque microscópico para no «desdeñar los incontables tejidos (de la vida social)... y no limitarse a los grandes órganos bien determinados». Estos tejidos son los grupos pequeños. Cfr. JORGE SIMMEL: *Sociología* (Espasa-Calpe, Buenos Aires, 1939, capítulo I, «El problema de la Sociología», págs. 9-51, y capítulo II, «La cantidad en los grupos sociales», págs. 53-135). También KURT H. WOLFF (ed.): *The Sociology of Georg Simmel* (Free Press, Glencoe, 1950, pág. 87). Ambas intuiciones proceden posiblemente de la dicotomía comunidad-sociedad de F. TOENNIES. Cfr. EDWARD A. SHILS: «The Study of the Primary Group», en DANIEL LERNER y HAROLD D. LASWELL: *The Policy Sciences* (Stanford Univ. Press, Stanford, 1951, pág. 44).

(4) Cfr. ELLSWORTH FARIS: «The Primary Group: Essence and

Desde que Cooley —basado sobre todo en la observación de la vida diaria— acertó a expresar con tanta exactitud estas intuiciones, han transcurrido ya cincuenta años, y en este período de tiempo han ocurrido muchas cosas en la Sociología. Entre ellas, una gran preocupación por el estudio empírico de la vida social y un considerable desarrollo en los métodos y técnicas de investigación. Por así decirlo, los grupos primarios o grupos pequeños han sido «redescubiertos» empíricamente en esta nueva etapa de la Sociología. La realidad de su existencia se ha impuesto repetidas veces a los investigadores, incluso como sorpresa. Y ello ha sucedido al estudiar la industria, el ejército, la comunidad, la opinión pública, etc. (5).

---

Accident», *Amer. J. Sociol.*, XXXVIII, julio 1932, págs. 41-50. El grupo primario contrasta con el secundario, aquel cuyos miembros están relacionados de modo formal, impersonal e institucionalizado. El acento está puesto en la relación, no en el número. El escaso número es una condición que facilita la formación del grupo primario, aunque por sí solo no basta. Cfr. L. BROOM y P. SELZNICK: *Sociology* (Row, Peterson, Co., Evanston, 1958, pág. 126). Para KINGSLEY DAVIS las condiciones físicas de los grupos primarios son: proximidad física, escaso número de miembros y duración de la relación. A veces la relación primaria se da con sólo una o dos de las condiciones. Cfr. KINGSLEY DAVIS: *Human Society* (Macmillan, Nueva York, 1948, págs. 290-307). También F. R. CLOW: «Cooley's Doctrine of Primary Groups», *A. J. S.*, XXV (1919), págs. 326-347.

(5) Cfr. ELTON MAYO: *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Macmillan, Nueva York, 1933); T. N. WHITEHEAD: *The Industrial Worker* (Harvard U. Press, 1938); F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: *Management and the Worker* (Harvard U. Press, 1939); G. C. HORMANS (ed.): *Fatigue of Workers* (Reinhold, Nueva York, 1941) y «Group Factors in Productivity», en SWANSON, G. E., NEWCOMB, T. M., y HARTLEY, E. L. (eds.): *Readings in Social Psychology* (Holt, Nueva York, ed. revis., 1952, págs. 637-649); EDWARD SHILS: «Primary Groups in the American Army», en R. K. MERTON y P. S. LAZARSFELD (eds.): *Continuities in Social Research* (Free Press, Glencoe, 1950, págs. 19-25); W. L. WARNER y PAUL S. LUNT: *The Social Life of a Modern Community* («Yankee City Series», vol. I, 1941) y P. F. LAZARSFELD, B. BERELSON y H. GAUDET: *The People's Choice* (Columbia U. Press, Nueva York, seg. edic., 1948). Para una excelente exposición de la contribución que suponen estos trabajos y otros, en especial los de KURT LEWIN y su escuela, ver E. A. SHILS: «The Study of the Primary Group», loc. cit., págs. 49-59. En política pueden citarse S. M. LIPSET, M. TROW y J. S. COLEMAN: *Union Democracy* (Free Press, Glencoe, 1956), B. BERELSON, P. F. LAZARSFELD y W. MCPHEE: *Voting* (Univ. Chicago Press, Chicago, 1954) y R. YOUNG: *Approaches to the Study of Politics* (Northwestern Univ. Press, Evanston, 1958).

Este «redescubrimiento», por otra parte, no ha sucedido porque sí, sino que tiene su razón histórica, y en la industria, de la que aquí nos ocupamos sobre todo y donde además se apreció antes, representa el último paso en una evolución que se inicia con la Revolución Industrial (6). En el capitalismo del siglo XIX ni existe un alto grado de racionalización del trabajo ni un aprovechamiento intensivo de los recursos (7). Está basado en la abundancia de materias primas, a las cuales uno de los modos de acceso es el colonialismo. En cuanto a relaciones interpersonales supone un proceso de formalización, hasta que la impersonalidad llegue a prevalecer por entero sobre el tipo de relaciones características de una civilización predominantemente rural, basada en estructuras familiares.

A poco de comenzar el siglo XX se produce un movimiento —el de la «gerencia científica»— cuyo objetivo es aprovechar al máximo la organización, para obtener la máxima productividad (8). Este movimiento representa la aplicación de la ingeniería mecánica al aumento de eficiencia del trabajador considerado como una máquina. Su supuesto es que los intereses de los trabajadores son puramente económicos: desean «más paga». Este tipo de dirección persigue el bien de la organización. En este sentido sus fines se identifican con los de la propia gerencia y se diferencian y hasta se oponen, cada vez más, a los de los trabajadores. No elimina los conflictos laborales. En realidad, los tecnólogos de la dirección de empresas han tenido mucho más éxito en el descubrimiento de procedimientos eficientes para maximizar la productividad que en lograr que los trabajadores acepten tales procedimientos (9). A la preocupación por la intensificación del ren-

---

(6) Cfr. GEORGES FRIEDMANN: *Où va le travail humain?* (Gallimard, París, 19 ed., 1950), F. J. WRIGHT: *La evolución de la organización industrial moderna* (Ediciones Europa, Madrid, 1958) y LEON C. MARSHALL: *Readings in Industrial Society* (Univ. of Chicago Press, Chicago, 1918).

(7) El derroche y la superfluidad eran propensiones de la «burguesía decimonónica». Ver la aguda observación de E. TIERNO GALVÁN: *La realidad como resultado*, separata B. I. S. D. P. de Univ. Salamanca, 1958, página 116.

(8) Cfr. MIGUEL SIGUÁN en prólogo a la traducción del libro de B. B. GARDNER y DAVID G. MOORE: *Relaciones Humanas en la Empresa* (E. Rialp, Madrid, 1958, págs. 17 y 22-24).

(9) WILBERT S. MOORE, *op. cit.*, pág. 183. Libros básicos son F. W. TAYLOR: *The Principles of Scientific Management* (Harper, Nueva York,

dimiento acompaña también otra sobre el cuidado y conservación de las fuentes de materias primas (10).

La fábrica como sistema social comenzó siendo un *vacuum*, algo aislado y de espaldas a la comunidad. Las relaciones se han ido formalizando y el movimiento de la «dirección científica» llega casi a eliminar toda relación personal. El lector recordará la famosa película de Charlot, *Tiempos modernos*, cuya intención satírica evidencia el extremo a que este estado de cosas había llegado. La línea o cadena de montaje supone exactamente una cristalización tal de los cometidos, que a su lado la disciplina del Ejército prusiano parece un vivero de espontaneidad.

Puede justamente decirse que es como una escuela de la «dirección científica» como nacen las Relaciones Humanas. Para los técnicos de la dirección los obreros sólo son eso, obreros. Lo que quieren es dinero. Lo que han de hacer es lo que les compete. A ellos no les incumbe más y a los directivos tampoco. La fábrica es un lugar de trabajo y lo único que importa es producir más. Así las cosas, un grupo de investigadores inicia un trabajo entre 1924 y 1927 sobre cómo aumentar la productividad en la fábrica Hawthorne de Chicago, de la *Western Electric Company* (11). Desde mucho antes los expertos habían intentado descubrir el número de horas de trabajo, los métodos manuales y las condiciones físicas que dan como resultado una producción diaria máxima. Los experimentos de la Hawthorne trataban justamente de ver los efectos de la iluminación en la productividad. Sin adivinarlo, los investigadores iban a descubrir algo mucho más importante, algo que aumentaba la producción, hi-

---

1911) y *Shop Management* (Harper, Nueva York, 1911). Puede verse también J. MALLART Y CUTÓ: *Organización Científica del Trabajo* (Ed. Labor, Barcelona, 1942) y A. GUERREIRO RAMOS, *op. cit.*, págs. 117-133.

(10) La política de conservación de los bosques, por ejemplo, comenzó en Estados Unidos en 1904. Cfr. W. F. OGBURN: *Social Change* (Viking Press, Nueva York, 1922, pág. 207).

(11) Los experimentos Hawthorne han sido expuestos incontables veces. Ultimamente, entre nosotros, por MIGUEL SIGUÁN: «El individuo y el grupo en el trabajo industrial (Revisión de los experimentos Hawthorne)», *Revista Internacional de Sociología*, octubre-diciembre 1957, vol. XV, número 60, págs. 593-618, y enero-marzo 1958, vol. XVI, núm. 61, págs. 5-38. En relación con esto debe verse G. FRIEDMANN: «Industrie et Société aux États-Unis», *Annales*, vol. III, núm. I, 1948, págs. 69-80, y núm. 2, 1948, págs. 150-166.

ciérase lo que se hiciera con las condiciones físicas. El famoso factor X del experimento —que hacía que aumentara la productividad aún casi a oscuras— tenía que ver precisamente con el lado humano de la fábrica. Se trataba, nada menos, de una *actitud*, de que los obreros se habían percatado de que no eran tuercas de una máquina, sino grupos que trataban de ayudar a la Compañía a resolver sus problemas.

Toda fábrica desempeña dos funciones principales: la económica, que consiste en la producción de bienes, y la social, que crea y distribuye satisfacciones humanas entre los seres humanos que trabajan bajo su techo (12). A partir de este momento se iniciará un movimiento, el del estudio de las relaciones humanas dentro de la empresa, que afectará —en las Ciencias Sociales— a la Sociología y a la Psicología. Justamente se verá cómo estas relaciones, genéricamente la organización informal, influyen decisivamente en el rendimiento. Se estudiarán primero las relaciones humanas dentro de la empresa, después la empresa en relación inmediata con la comunidad de que forma parte y, finalmente, la empresa en relación con la sociedad en general (13). El elemento humano se había descubierto conectado en agrupaciones de tipo espontáneo semejantes a las estudiadas por Cooley en su descripción de los grupos primarios. Desde los días del experimento de Hawthorne hasta hoy, el conocimiento de este tipo de grupos ha adelantado muchísimo.

## 2. Su estudio.

En el estado actual de la Sociología se puede estudiar el grupo pequeño utilizando el esquema estructura-función, donde estructura y función están relacionadas integralmente, siendo la estructura el aspecto estático de la función y la función el aspecto

---

(12) STUART CHASE: *Men at Work* (Nueva York, 1945, págs. 9-27). También M. ROGERS: «Les rapports humains dans l'Industrie», *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. III, 1947.

(13) Cfr. F. DE SALES POWELL: «Recent Trends in Industrial Sociology», *Amér. Cath. Soc. Rev.*, vol. XVIII, núm. 3, octubre 1957, págs. 194-204, y J. B. KNOX, *op. cit.*, págs. 5-6.



dinámico de la estructura. La relación puede presentarse de la manera siguiente (14):

A. *Estructura.*

1. Tamaño (número de miembros).
2. Estratificación.
  - a. cometidos de los miembros.
    - 1) líder (si hay).
    - 2) especialización (si existe).
  - b. jerarquización del *status* de los miembros (probablemente como resultado de la importancia atribuida al cometido desempeñado).

B. *Función.*

1. Fin de la existencia del grupo —dos tipos generales:
  - a. informal: caracterizado por la espontaneidad.
  - b. formal: controlado por reglas y especificaciones.

Respecto a la estructura, la primera cuestión atañe al número máximo de miembros de un «grupo pequeño». Nosotros sabemos que, por definición, el número mínimo de miembros es dos y que el número de miembros afecta a la forma de la vida social —según originariamente hizo notar Simmel—, pero ignoramos a punto fijo cuál es el número máximo. J. James, después de examinar los resultados de una buena cantidad de estudios empíricos, se inclina a creer que el número eficaz para los grupos de acción no diferenciada, esto es, aquellos en que no proliferan los subgrupos, está entre cinco y ocho y es muy poco probable que supere a diez (15). Aunque esta conclusión puede naturalmente ser discutida, los propósitos de este trabajo requieren

(14) JOHN JAMES: «Some Elements in a Theory of Small Groups», en R. O'BRIEN, C. C. SCHRAG y W. T. MARTIN: *op. cit.*, págs. 296-9.

(15) J. JAMES, *op. cit.*, pág. 298; también «A Preliminary Study of the Size Determinant in Small Group Interaction», *American Sociological Review*, agosto 1951, pág. 476, y R. F. BALES, A. P. HARE y E. F. BORGATTA: «Structure and Dynamics of Small Groups», en J. B. GITTLER, *op. cit.*, especialmente págs. 394-402.

que esclarezcamos algo más la vertiente funcional, que es la que puede resultar menos clara en el esquema anterior.

La relación más detallada, aunque parcial, de la estructura de los grupos pequeños es la hecha por J. L. Moreno, el fundador de la Sociometría, técnica que clasifica las actitudes básicas que las gentes pueden mostrar recíprocamente como atracción, repulsión e indiferencia (16). Los miembros del grupo a estudiar tienen que indicar las personas con las que les gustaría, o no les gustaría, asociarse. En base precisamente a estas elecciones se emparejan y ordenan los miembros del grupo y se procede a reagruparlos según sus preferencias. La matriz resultante de las elecciones individuales se denomina *sociomatrix*; la representación gráfica de una sociomatrix es un *sociograma*. Lo más importante de la información obtenida utilizando las técnicas sociométricas es la clasificación en cinco tipos principales de los núcleos sociológicos en que se basan las organizaciones informales y el cálculo en base a ella de una serie de índices sociométricos: La elección mutua y primera de dos o más individuos entre sí, que puede representarse por parejas, triángulos, cuadrados, círculos u otras figuras poligonales más complejas; las elecciones no mutuas, susceptibles de ser representadas por cadenas de individuos; la configuración descrita por Moreno como «estrella» y que resulta de la agrupación de un gran número de elecciones en torno a un solo individuo que, a su vez, puede responder por atracción mutua, por indiferencia o por repulsión; la agrupación que convierte a un individuo en poderoso, por la extensión e influencia de los contactos de sus admiradores y la que lo hace solamente popular; por último, los individuos aislados a quienes nadie elige, aunque ellos sí lo hagan. Tales individuos están con frecuencia desajustados socialmente y pueden convertirse en una fuente de perturbación dentro de su grupo (17).

---

(16) «La Sociometría puede describirse concisamente como un medio de presentar simple y gráficamente la estructura total de relaciones que existe en un momento determinado entre los miembros de un grupo.» HELEN H. JENNINGS: *Sociometry in Group Relations* (American Council on Education, Washington, D. C., 1948, pág. 11). Las características de los tests sociométricos fueron tempranamente descritas también por H. H. JENNINGS: *Leadership and Isolation* (Longmans, Nueva York, 1943, pág. 19).

(17) Ver P. LUCAS VERDÚ: «Notas para una Sociología de los grupos humanos», *loc. cit.*, pág. 24, donde aparecen representados estos núcleos. So-

Estas estructuras nucleares están interrelacionadas y su trabazón forma un sistema enormemente complejo en el que cada miembro toma parte en numerosas estructuras, con grados diferentes de participación e intensidad (18). Por otro lado, la estructura del grupo no es estática, sino que constituye una red dinámica de fuerzas que están siempre cambiando, aunque no al mismo ritmo. Muy en especial la estructura del grupo cambiará según las tareas que corran a su cargo. La jefatura o liderazgo es precisamente de lo que más cambia dentro de la estructura del grupo, y ello porque la jefatura jamás es solamente una característica psicológica propia de determinados individuos, sino siempre función también de la situación y de la naturaleza del grupo.

El gran valor de la teoría de los grupos pequeños consiste en que ésta no sólo nos enseña la dinámica de los grupos pequeños considerados como sistemas de conducta, sino que nos proporciona además conocimientos sobre las relaciones de unos grupos pequeños con otros. *De hecho y desde un cierto punto de vista, la sociedad no es sino una intrincada molecularización de muchísimos grupos pequeños* (19). Es, incluso, muy posible que en

---

bre la Sociometría pueden verse: J. L. MORENO: *Who Shall Survive?* (Nervous and Mental Disease Monograph Series, núm. 58, Nueva York, 1934); «Contributions of Sociometry to Research Methodology in Sociology», A. S. R., XII, núm. 3, 1947, págs. 287-92; «Experimental Sociometry and the Experimental Method in Science», en WAYNE DENNIS *et al.*: *Current Trends in Social Psychology* (1948), págs. 119-161; *Sociometry and the Science of Man* (Beacon House, Nueva York, 1956); JIRI NEHNEVAJSA: «Sociometry», en JOSEPH S. ROUCEK: *Contemporary Sociology* (Philosophical Library, Nueva York, 1958, págs. 421-436) y GARDNER LINDZEY y EDGAR F. BORGATTA: «Sociometric Measurement», en GARDNER LINDZEY (ed.): *Handbook of Social Psychology* (Addison-Wesley, Cambridge, Mass., 1954, volumen I, págs. 405-448). De J. L. MORENO sólo hay en español un libro, *Sociometría y Psicodrama*, cuya recensión hice en la R. E. P., núm. 83, páginas 183-184. La Sociometría representa, sustancialmente, una contribución técnica al estudio de los grupos. El libro básico de MORENO ha sido traducido al francés con el título *Fondements de la Sociometrie* (P. U. F., París, 1954). Ver. G. GURVITCH: «Microsociologie et Sociometrie», *Cahiers Internationaux de Sociologie*, III, 1947, págs. 24-67.

(18) HELEN H. JENNINGS: «Sociometry», en *Encyclopedia of Psychology*, editada por Philip L. Harriman, citado por J. A. C. BROWN, *op. cit.*, páginas 134-6.

(19) JOHN JAMES: «Some Elements in a Theory of Small Groups», *loc. cit.*, pág. 298.

la organización intergrupal se comprendan los siguientes modos estructurales: la repetición o multiplicación de las mismas acciones, el relevo y la interdependencia funcional. Una de las variantes de esta última forma es, por ejemplo, la división del trabajo en una fábrica. Parece claro, de todas maneras, que si se toma como unidad el grupo pequeño y se lo combina con otros grupos pequeños, conforme a los principios sugeridos, la trabazón orgánica de tales unidades podría continuar indefinidamente hasta constituir estructuras sociales de una amplitud y complejidad increíbles.

## II. LA ORGANIZACIÓN INFORMAL DE LA EMPRESA

En las páginas anteriores he pretendido dar un marco de referencia, a fin de poder ahora presentar hechos más concretos tocantes a las relaciones humanas dentro de la Empresa. El resto de este trabajo trata de reflejar el estado de conocimiento de la Sociología Industrial —sobre la base siempre de estudios empíricos— acerca de los grupos pequeños y la organización informal.

### 1. *La organización formal y la organización informal.*

Quando los seres humanos emprenden tareas cuya escala y complejidad sobrepasan las posibilidades individuales, adoptan dos procedimientos: simplifican y colaboran. Estos dos métodos de reducción de los problemas no son independientes. La organización es precisa por la limitación de la capacidad humana. «Las organizaciones son procesos para manejar problemas complejos de una forma simplificada y aproximada y de factorizar estos problemas en partes, de manera que las partes puedan ser tratadas por unidades organizacionales distintas» (20).

En nuestra sociedad los objetivos individuales se buscan por lo común en el contexto de organizaciones. Una empresa es una organización. En ella hay una red de comunicaciones y un esquema de división del trabajo. Hay, en suma, una organización

---

(20) HERBERT A. SIMON: «Recent Advances in Organization Theory», en *Research Frontiers in Politics and Government* (Brookings Lectures, 1955, The Brookings Institution, Washington 6, D. C., 1955, pág. 31).

formal, que es su jerarquía oficial tal y como aparece en su organigrama. En teoría, toda organización formal tiene tres características clarísimas: es deliberadamente impersonal, está basada en relaciones ideales y supone que la competencia conduce a la máxima eficiencia (21). Las dos primeras implican que cada miembro de la organización reacciona hacia los demás no en términos personales de agrado o desagrado, sino según el lugar que ocupa en la jerarquía. La última característica lleva a proclamar que la organización formal no sólo evita las complicaciones humanas, sino que tiene además la ventaja de ser *flexible*.

Huelga, casi, decir que dentro de la empresa existe además una red de relaciones personales y sociales basada en agrados y desagradados individuales, es decir, una «organización informal». La organización informal de la industria, empero, no se limita solamente al grupo primario de trabajo, sino que abarca cinco niveles distintos:

- 1) La organización informal total de la fábrica, considerada como un sistema trabado y conexo de grupos de todo tipo.
- 2) Grandes grupos que generalmente se forman con algún motivo particular de política interna de la fábrica. (Por ejemplo, el problema de la sindicación o no sindicación y el de si emplear o no mano de obra extranjera.)
- 3) El grupo primario, formado más o menos sobre la base de un trabajo en común en una misma parte de la fábrica. Las relaciones entre los miembros son más o menos íntimas y es muy probable que trabajen, coman y conversen juntos.
- 4) Grupos de dos o tres amigos particularmente íntimos, que pueden ser miembros de otros grupos más amplios.
- 5) Individuos aislados que muy raras veces participan en actividades sociales (22).

---

(21) J. A. C. BROWN, *op. cit.*, págs. 105-106. La literatura sobre la organización formal es abundantísima. Son clásicos CHESTER I. BARNARD: *The Functions of the Executive* (Harvard Univ. Press, Cambridge, 1936. Traducción esp. en preparac. por el I. E. P.) y HERBERT A. SIMON: *Administrative Behavior* (Macmillan, Nueva York, 1947, esp. cap. 7). Son también útiles ALVIN BROWN: *Organization of Industry* (Prentice-Hall, Nueva York, 1947); E. F. L. BRECH: *Organization, the Framework of Management* (Longmans, Green Co., Londres, 1957), y JAMES D. MOONEY: *Principios de Organización* (I. E. P., Madrid, 1958, trad. de F. RUBIO LLORENTE, con un espléndido prólogo de E. GARCÍA DE ENTERRÍA).

(22) D. C. MILLER y W. H. FORM, *op. cit.*, págs. 288-289.

Siguiendo esta enumeración vemos cómo los grupos pequeños no constituyen ni mucho menos toda la organización informal del sistema social que es una fábrica, antes sólo constituyen uno de los niveles en que se puede estudiar la organización informal. No obstante, es imposible exagerar la importancia de este nivel, porque el grupo primario es el instrumento de la sociedad a cuyo través el individuo adquiere en gran medida sus actitudes, opiniones, objetivos e ideales y es también una de las fuentes fundamentales de la disciplina y de los controles sociales. Las implicaciones más importantes que para la industria tienen estas características del grupo pequeño son las de que al intentar cambiar la conducta humana —por lo menos, en sus regiones periféricas— el ataque deberá hacerse a través del grupo más que del individuo. Es de vital interés que todo gerente se percate de que el grupo informal de trabajo es la principal fuente de control social y que, por consiguiente, deberá esforzarse por ejercer un control legítimo sobre los individuos a través de los grupos mismos y evitando deshacerlos (23). El estudio de la organización informal, pues, es importante porque es necesario para obtener la pintura *entera* de la organización de la fábrica. Las relaciones informales no son incidentales, o tangenciales, a la operación de la empresa. De hecho, ninguna organización puede funcionar con eficacia si no contiene una red espontánea de relaciones personales, paralela al entramado formal. Los directivos industriales creyeron haber atendido a los «problemas humanos» cuando se preocuparon de la supervisión, los salarios y los incentivos del trabajo. No se daban cuenta de que descuidaban la organización informal y, a la vez, la organización total, que comprende a la formal tanto como a la informal (24).

---

(23) J. A. C. BROWN, *op. cit.*, págs. 126-127.

(24) Cfr. W. H. SCOTT: «The Factory as a Social System», en E. M. HUGH-JONES, *op. cit.*, págs. 18-42, donde el encaje de la organización informal dentro de la total se hace desde otro punto de vista. La fábrica constará, a efectos analíticos, de una estructura ocupacional, una estructura formal, un sistema de retribución, una estructura informal, los valores relacionados con la estructura existente y las relaciones entre todos estos elementos (pág. 22).

2. *Técnicas para el estudio de la organización informal.*

Como han apuntado Miller y Form, existe una técnica especial para estudiar la organización informal de una fábrica (o, si se quiere, de una escuela, de un orfanato o de un Ejército). Ante todo, debe recordarse que por mucho que se estudie a los individuos no se conseguirá demasiada información; *la unidad de observación es la relación social y no el individuo* (25). Justamente los comienzos de la Sociología Industrial se produjeron, como ya se ha indicado, cuando Roethlisberger y Dickson comenzaron a hacer investigación en la fábrica Hawthorne partiendo de la falsa premisa de que era necesario estudiar a cada individuo a fin de conocer el grupo, hasta que por fin vinieron a darse cuenta de que el grupo era una unidad por derecho propio y no podía ser entendido como la mera suma algebraica de sus miembros individuales (26). En otras palabras, la conducta y las opiniones de los miembros como individuos aislados pueden ser diferentes de su conducta y opiniones cuando se integran en un grupo. Lo que define al grupo es la interrelación. En segundo lugar, es necesario que el investigador note qué acciones son espontáneas y cuáles son determinadas por consideraciones formales relacionadas con la ejecución del trabajo. Si, por ejemplo, el investigador interpretara las frecuentes visitas de un trabajador a otro, cuyo lugar de trabajo dentro de la fábrica está muy separado, como basadas en la amistad cuando, en realidad, las visitas forman parte del trabajo, su interpretación de la organización informal de la empresa sería muy errónea. Por esta razón es muy útil distinguir entre las acciones que son fundamentalmente técnicas, las que son socio-técnicas y las que son puramente sociales. Que un tornero sea soltero o casado, protestante o católico, no tiene apenas importancia cuando de lo que se trata es de estar al torno y trabajar. El único aspecto social del trabajo, en este sentido, es el *status* social o la significación que otros le asignan, dado que cómo desempeñe el tornero su tarea puede depender de su reacción a su propio *status* social (27). Cuando la conducta técnica implica interacción

---

(25) D. C. MILLER y W. H. FORM, *op. cit.*, pág. 276.

(26) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON, *op. cit.*, caps. 7 y 17.

(27) Cfr. WILLIAM F. WHYTE: *Human Relations in the Restaurant Industry* (McGraw, Nueva York, 1948, cap. 4).

social se puede hablar de conducta sociotécnica. Este sería el caso, por ejemplo, del obrero encargado de enseñar el manejo de las herramientas y la rutina de su oficio a un trabajador bisoño. Todas estas acciones, empero, aunque sean sociales en el sentido de que implican interacción social, en realidad forman parte del trabajo (28). La conducta técnica y la sociotécnica son aspectos de la organización formal, en tanto que la conducta propiamente social, por así decirlo, pertenece a la estructura informal de la fábrica (29). En tercer lugar será preciso atender a las conversaciones que tienen lugar en y durante el trabajo. Cuándo se habla, quién y a quién y qué se dice. De un análisis cuidadoso de las conversaciones se puede discernir el sistema de valores del grupo o grupos en observación. Cuando se conocen sus ideales, símbolos, estereotipos, mitos, folklore e ideologías, se pueden entender por completo las actividades y procesos del grupo. Por último, también se pueden reunir datos sobre la organización informal mediante la observación directa. (30).

### 3. Factores de integración del grupo.

Una vida social genuina dentro de la fábrica, así como la existencia de grupos bien integrados, se verá favorecida si se dan las siguientes circunstancias: que no se emplee mano de obra casual o eventual, o que la incidencia estacional del empleo no requiera que se contraten y despidan grandes números de trabajadores; que la fábrica esté situada en una comunidad pequeña y estable y que los trabajadores sean especializados, ya que es muy improbable que los trabajadores especializados sean empleados eventuales (31). Es fácil encontrar grupos estrechamente integrados entre los trabajadores especializados y semiespecializados (que tienen interés por su trabajo y tienden a permanecer en él), los hombres casados (que necesitan la estabilidad en el trabajo) y las mujeres mayores (para las cuales los contactos sociales significan mucho). Desde luego, una buena moral de trabajo puede

(28) F. L. W. RICHARDSON, jr., y CHARLES R. WALKER: «Work Flow and Human Relations», *Harvard Business Review*, enero 1949, págs. 107-122.

(29) J. A. C. BROWN, *op. cit.*, pág. 131.

(30) D. C. MILLER y W. H. FORM, *op. cit.*, págs. 279-281.

(31) J. A. C. BROWN, *op. cit.*, pág. 133.



crearse en casi todas las circunstancias imaginables y, por otra parte, la legislación laboral, la presión demográfica y el grado de desarrollo pueden modificar el esquema un tanto ideal que anteriormente hemos apuntado —como sucede concretamente en el caso de España. Lo que es innegable es que lo expuesto constituye una pauta a tener en presente y también una experiencia real en otros países de Occidente.

En circunstancias normales, los miembros de un grupo dentro de una industria se juntan o se asocian por razones tan sencillas como que tienen un mismo trabajo, son de la misma nacionalidad, región o pueblo, sus necesidades son parecidas, tienen la misma edad, son del mismo sexo o llevan aproximadamente el mismo tiempo en la empresa. Existen, pues, factores internos y externos a la fábrica en estas agrupaciones. La mayoría lo hace simplemente porque en el taller trabajan en puestos cercanos. La proximidad espacial, la topografía del trabajo, tiene tan gran importancia que puede decirse que el grupo de trabajo formal y el informal coinciden hasta cierto punto. Como alguien ha hecho notar, en términos más generales todavía, la Estadística puede aplicarse a la Sociología porque las distancias físicas a menudo son, o parecen ser, índices de las distancias sociales (32).

#### 4. "Status", cometido social, sanciones y otras características de los grupos.

Ni que decir tiene que siempre o casi siempre interviene más de un factor en la formación de los grupos pequeños en la industria. Los miembros del grupo rarisímas veces son homogéneos respecto a todos los índices sociales (33). Los grupos suelen poseer una determinada jerarquía en términos de *status* o prestigio.

Cada trabajador puede ser simultáneamente miembro dentro de la factoría de más de un grupo y su *status* puede ser diferente

---

(32) ROBERT E. PARK: «The Concept of Position in Sociology», en *Publications of the American Sociological Society*, XX, 1925, pág. 14.

(33) Diversos estudios han mostrado la influencia de factores sociales especiales en la formación de grupos informales. Por ejemplo, E. C. HUGHES: «The Knitting of Racial Groups in Industry», *A. S. R.*, octubre 1946; ORWIN COLLINS: «Ethnic Behavior in Industry», *A. J. S.*, enero 1946, y LESLIE O. ZELENY: «Selection of Compatible Flying Partners», *A. J. S.*, marzo 1947.

en cada uno. El *status* del individuo está siempre basado en el grado en que contribuye a los propósitos de su grupo, y ya que para los miembros de los grupos primarios de trabajo existen muchos fines que no tienen nada que ver con la producción de bienes o la prestación de servicios, existen también muchas fuentes de *status*. En tales circunstancias se tiende a depender de los signos externos que poseen un valor jerarquizante dentro de la organización formal de la empresa. El valor atribuido en cuanto fuente de prestigio a las diferencias —aún mínimas— de salario, al tamaño del despacho y de las mesas, al comedor donde se puede entrar y al cuarto de baño que se puede usar, es tan grande que, en comparación, las diferencias de la jerarquización formal del Ejército resultan nimias (34). Las gradaciones del *status* dentro de la industria se hacen en base a consideraciones tan triviales como las arriba apuntadas y, por extraño que pueda parecer, muchas de estas maneras tradicionales de asignar *status* son desconocidas por los dirigentes industriales que, como consecuencia de tal ignorancia, cometen faltas de consideración con los trabajadores que a éstos les aparecen como muy chocantes. Uno de los principios básicos de toda dirección industrial debería ser el de asegurarse de que nadie se sintiere mortificado por acciones que rebajen su *status* en relación con el de los demás. Y no ha de olvidarse que el *status* puede capitidiminuirse no sólo degradando —esto es, trasladando al sujeto de un nivel a otro que es tenido en menos— sino también elevando el prestigio relativo de un grupo, cosa que indirectamente rebaja el de otro u otros. Muchas disputas industriales han enseñado que los trabajadores están más interesados por la comparación entre sus salarios que por su valor absoluto. Los salarios absolutos importan muchísimo y pueden llegar a ser lo más importante con creces, en una economía muy cercana al nivel de subsistencia y en los períodos de inflación. En otros casos, su importancia es considerablemente menor.

Hasta aquí hemos utilizado una serie de términos que están ya consagrados en el vocabulario sociológico, pero cuyo uso puede prestarse a confusiones. En términos generales *status* implica una posición dentro de un grupo, cometido (*role*) es la conduc-

---

(34) CHESTER I. BARNARD: «Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations», en W. F. WHYTE (ed.): *Industry and Society* (McGraw, Nueva York, 1946, págs. 46-83).

ta apropiada a tal posición y prestigio es algo más personal que representa lo que el individuo aporta a su *status* y a su cometido (35). Un arquitecto, por ejemplo, siempre contará con un cierto respeto por el mero hecho de su *status* oficial como arquitecto, pero tendrá más o menos prestigio según sea mejor o peor arquitecto. La distinción es importante, puesto que una de las más populares falacias sobre los ascensos está basada en la confusión entre *status* y prestigio. No es verdad que todo el mundo desee ascender, en el sentido de que quiera adquirir un *status* social más elevado; lo que la gente sí desea es una posición en que le sea posible aumentar de prestigio.

Los antropólogos sociales subdividen el *status* en intrínseco o funcional y derivado o no-funcional. En el primer caso, la persona reclama deferencia por virtud de sus conocimientos, experiencia o cualidades físicas; en el segundo, el rango y el prestigio derivan de una cierta posición o cargo dentro de la jerarquía formal. A efectos de nuestro trabajo es más simple considerar el *status* intrínseco como peculiar de la organización informal de la fábrica y el derivado como correspondiente a la organización formal. Si bien es cierto que los dos pueden estar frecuentemente combinados, no están relacionados de una manera necesaria. Repetidamente se ha sugerido que la industria moderna debería restaurar al trabajo el prestigio funcional y evitar el no-funcional o derivado. Esto, sin embargo, no podrá hacerse hasta que cada individuo no sea capaz de percatarse del valor de la contribución que los demás hacen al todo. La gran ventaja del *status* funcional o intrínseco es que en él hay lugar para todos y produce menos rivalidades y más satisfacción que el derivado, que se basa en el poder o en la riqueza. Otro de los defectos del sistema de *status* derivado es el de que es *móvil*. No siempre ha sido así, pero actualmente es posible ascender o descender en la jerarquía social, ya que, salvo excepciones, el *status* no depende automáticamente

---

(35) Cfr. E. T. HILLER: *Social Relations and Structures* (Harper, Nueva York, 1947, Parte 6, «The Structure of Society: Statuses»); EVERETT C. HUGHES: «Dilemmas and Contradictions of Status», *A. J. S.*, vol. 50, marzo 1945, págs. 353-359, y RALPH LINTON: *Estudio del hombre* (Fondo Cultura Económica, Méjico, tercera ed. 1956, primera ed. inglesa 1936, capítulo 8, «Status y Función», págs. 122-139, cuyo análisis permanece virtualmente insuperado). Ver también REINHARD BENDIX y SEYMOUR M. LIPSET (eds.): *Class, Status and Power* (Free Press, Glencoe, 1953).

del nacimiento como sucedía en la Edad Media. El dinero y el poder son hoy tan fáciles de perder como difíciles de ganar. El individuo cuyo *status* sea funcional será siempre considerado por lo que haya conseguido, incluso si sus merecimientos pertenecen ya al pasado y no es capaz de repetirlos. El *status* funcional sólo se pierde perdiendo la estima de los demás.

En los grupos informales el *status* es esencialmente funcional, pero, a efectos prácticos, lo que es realmente importante no es que sea funcional o derivado, sino que sea aceptado o no por la mayoría de los empleados. El capataz que consigue ser aceptado y respetado por sus subordinados ha transformado su *status* de derivado en funcional. Ya no es tan sólo el jefe formal de su grupo --impuesto desde arriba--, sino que mantiene su posición por la aceptación voluntaria de los de abajo.

El grupo de trabajo recompensa a sus componentes dándoles *status* y función o, lo que es igual, seguridad emocional y respeto a sí mismos y a cambio espera que cada miembro individual se adapte a sus patrones de conducta. Estos pueden abarcar la ideología general del grupo como un todo, o pueden hacer relación a la conducta esperada del individuo que ocupe un determinado *status*. La conformidad puede ser reforzada por el ridículo o incluso por la violencia; empero, estas sanciones raras veces son necesarias, porque los miembros de un grupo se preocupan mucho por no perder la estimación de los demás miembros. Una de las funciones primeras de la organización informal es el control social.

Casi todos los grupos industriales informales, por ejemplo, insisten en que cada uno de sus miembros ejecute su parte alícuota del trabajo que corresponde colectivamente al grupo. La regla general es que nadie se ha de beneficiar a expensas de los demás. El grupo de trabajo dentro de la industria tiene normalmente una idea clara de lo que, según las circunstancias, constituye el trabajo de un día y tiende a mantener la producción dentro del alcance del trabajador medio. El tipo de restricción de la producción, que así resulta, está basado en factores internos al grupo y en las relaciones buenas o malas que existan entre el grupo y la empresa. Si se cree que los miembros más débiles del grupo no van a ser penalizados y que la empresa es justa en su trato a los trabajadores, la restricción impuesta a la producción por las causas antes mencionadas acabará. Por supuesto, existen también prácticas restrictivas que apenas tienen que ver con las condiciones in-

ternas de la empresa y que dependen de factores económicos y políticos ajenos en gran medida al control de la dirección industrial. Matthewson y sus colaboradores descubrieron que, aparte de las prácticas inspiradas por la política de los sindicatos, las razones dadas con más frecuencia por los trabajadores no sindicados para la restricción de la producción eran la disminución del salario, el miedo al paro, la excesiva aceleración y el resentimiento contra los dirigentes industriales (36).

Pero sería un error considerar la organización informal del grupo de trabajo dentro de una fábrica sólo a la luz de la intención de los trabajadores de resistir las decisiones de la compañía. Miller y Form muestran cómo «sin la ayuda de la organización informal, la organización formal sería a menudo ineficaz. Esto ocurre frecuentemente cuando los directivos tratan de determinar todos los detalles de la producción. Ellos están demasiado alejados de la producción para ver muchos de los problemas que surgen. Sin embargo, con frecuencia dan órdenes sobre la base de un presunto conocimiento. Si sus órdenes fueran obedecidas textualmente, producirían como resultado la confusión y rebajarían la producción y la moral de trabajo. Para conseguir los objetivos de la organización, los trabajadores tienen frecuentemente que violar órdenes, recurrir a sus propias técnicas de hacer las cosas y desintererarse por los conductos jerárquicos. Sin esta especie de sabotaje sistemático no se podría hacer muchísimo del trabajo que se hace. Este sabotaje en forma de desobediencia y subterfugio es especialmente necesario para que funcionen eficazmente las gran-

---

(36) S. B. MATHEWSON *et. al.*: *Restriction of Output among Unorganized Workers* (Viking Press, Nueva York, 1931); O. COLLINS, M. DALTON y D. WRAY: «Restriction of Output and Social Cleavage in Industry», *Applied Anthropology*, V, núm. 3, 1946, págs. 1-14; F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON, *op. cit.*, págs. 501, 503-507; W. F. WHYTE: *Street Corner Society* (Univ. Chicago Press, Chicago, 1943, págs. 95, 184), y ALEXANDER HORSFALL y CONRAD M. ARENSBERG: «Teamwork and Productivity in a Shoe Factory», *Human Organization*, VIII, núm. 1, 1949, páginas 13-25. A DALTON se debe, por cierto, un interesante estudio de las características del individuo que rehusa conformarse a la práctica restrictiva establecida informalmente y requerida para el funcionamiento del grupo primario (*rate buster*). Se trata generalmente de un individuo resistente a la incorporación al grupo, con una orientación altamente individualista y agresiva. Cfr. MELVILLE DALTON: «Worker Response and Social Background», *Journal of Political Economy*, LV, núm. 4, 1947, págs. 323-332.

des burocracias» (37). Esta larga cita nos proporciona la oportunidad de advertir algo que se olvida a menudo. *Dentro de toda fábrica existe una y sólo una organización* (38). La dicotomía establecida por los científicos sociales entre organización formal y organización informal no es, en definitiva, sino una distinción analítica, un recurso heurístico.

##### 5. Los patrones de comportamiento del grupo.

Si por cultura entendemos los patrones de conducta (*patterns of behaviour*) adquiridos y transmitidos socialmente mediante símbolos, todos los grupos industriales cuentan con una cultura que deriva de sus orígenes sociales, de fuentes técnicas y ocupacionales, de la atmósfera de la fábrica y, finalmente, de las experiencias específicas de los propios grupos pequeños. Internamente, el control social del grupo se dirige a hacer que los miembros se conformen a su cultura. Algunas de sus manifestaciones más importantes son: un lenguaje ocupacional, un ceremonial y mitos y creencias.

Es bien sabido que los miembros de las diferentes ocupaciones hacen uso de una gran variedad de términos técnicos en el curso de su trabajo. Empero, no siempre se reconoce la medida en que este proceso de creación de un lenguaje especial puede llegar a institucionalizarse. El lenguaje ocupacional comprende el uso de términos técnicos especializados, propios de la profesión de que se trate, un *argot* y ciertas expresiones características de las diferentes clases sociales. Siendo así que las palabras técnicas son indudablemente necesarias, el uso del *argot* sirve sobre todo para crear solidaridad en el grupo y para identificar a sus miembros (39).

(37) D. C. MILLER y W. H. FORM, *op. cit.*, pág. 303.

(38) Cfr. PETER M. BLAU: *Bureaucracy in Modern Society* (Random House, Nueva York, 1956, págs. 56-57) y *The Dynamics of Bureaucracy* (Univ. Chicago Press, Chicago, 1955). Buena parte del interés por la organización burocrática formal procede de la obra de MAX WEBER. Cfr. S. M. LIPSET: «Viejas y nuevas fronteras de la Sociología Política», *R. E. P.*, 100, páginas 71-74.

(39) Todos los grupos cohesivos tienden a desarrollar un *argot* y no se exceptúan los grupos de trabajo. Ver, por ejemplo, W. F. COTTRELL: *The Railroader* (Stanford U. Press, Stanford, 1940, especialmente cap. 7, «Railroad Language» y el glosario); EDWIN H. SUTHERLAND (ed.): *The Professional Thief* (Univ. Chicago Press, Chicago, 1937, especialmente el glo-

Aparte de esto, las diferencias de clase se manifiestan en el uso hecho por los trabajadores de expresiones «blasfemas» u «obscenas». Ciertamente que tales expresiones no son raras tampoco en la clase media, pero cuando un funcionario emplea una palabra insultante para referirse a un compañero, en el ardor del momento, por lo menos, quiere decir lo que dice. Un obrero, en cambio, puede usar las expresiones más terribles sin sentido denigrante alguno.

En todo grupo bien integrado existen ceremonias y rituales (40). Son los ritos de iniciación, de tránsito y de intensificación. Los ritos de iniciación del que se incorpora al grupo de trabajo pueden tomar la forma de novatadas. La función principalmente inconsciente de tal conducta es mostrar al recién llegado al grupo su inferioridad e ignorancia, en comparación con la superioridad y suficiencia de los miembros del grupo y produce como consecuencia una elevación de la moral de estos últimos ante el deseo de aquél de ser iniciado.

Ritos de tránsito son las ceremonias que tienen lugar cuando un miembro del grupo es ascendido, degradado o despedido, esto es, cuando va a dejar el grupo. La función del ritual puede ser manifestar la identificación y lealtad del grupo, facilitar el proceso de separación, destacar la finalidad de la ruptura o, simplemente, indicar que se olvidan y perdonan todas las animosidades pasadas. Pueden consistir en darse la mano, en pronunciar unas palabras de despedida, en celebrar una reunión social, en dar consejos absurdos, etc.

Los ritos de intensificación tienen como propósito poner de manifiesto la solidaridad del grupo. Pueden exteriorizarse en el modo de vestir, en bromas que no tienen sentido para los que «no están en ellas», en modos de dirigirse unos a otros y de mil

---

sario, págs. 235-243 de la edición de 1956); P. G. CRESSEY: *The Taxi-Dance Hall* (Univ. Chicago Press, Chicago, 1932, págs. 35-36); ALFRED R. LINDSMITH y ANSELM L. STRAUSS: *Social Psychology* (Dryden, Nueva York, ed. revis., 1956, págs. 49-50). y GEORGE A. LUNDBERG, CLARENCE C. SCHRAG y OTTO N. LARSEN: *Sociology* (Harper, Nueva York, ed. revis., 1958, pág. 171). En España, RAFAEL SALILLAS: *El delincuente español. El lenguaje* (Victoriano Suárez, Madrid, 1896).

(40) EMILIO DURKHEIM hizo ya notar que «ante todo, los ritos son medios a cuyo través el grupo social se reafirma periódicamente». Ver E. DURKHEIM: *The Elementary Forms of the Religious Life* (The Free Press, Glencoe, 1947, pág. 387).

maneras más. Lo importante a tener en cuenta aquí es que, por muy atenuada que sea la forma que tomen estas ceremonias, no hay grupo digno de tal nombre en el que ser miembro sea algo que se consiga sin requisito alguno. No hay grupo que no se tenga por superior, o al menos por diferente, a los demás grupos. Siempre existirá la distinción entre los que pertenecen (*in-group*) y los que no pertenecen (*out-group*). Las razones de esto son claras, ya que si el *status*, el prestigio y el orgullo de los individuos dependen en buena medida de los grupos de los que son miembros, cuanto más importantes sean los grupos, mayor será su prestigio personal. Este hecho tiene dos grandes implicaciones en lo que a la dirección de empresas concierne. Por un lado, prueba que todo ser humano desea «pertenecer» a un grupo y poderse enorgullecer de él (41). Esta pertenencia es uno de los bienes que la empresa puede proporcionar y fomentar. Por otro lado está la actitud del obrero respecto al problema de hacer los trabajos sucios o enojosos, cuyo *status* es muy bajo. Este es un problema que, en buena parte, ha sido creado por la misma gerencia. La suciedad de los trabajos es, en definitiva, una estimación subjetiva, y lo que realmente importa es el prestigio y, todavía más, el prestigio del grupo para el que se hace el trabajo. Un doctor, una enfermera y un inspector de sanidad tienen que hacer cosas que disgustarían al obrero menos especializado y más eventual, si no las contemplara en su contexto social. Sin embargo, el *status* y el prestigio de las personas que realizan estos trabajos es ele-

---

(41) En este punto se hallan implicados dos de los problemas más en boga en la Psicología Social contemporánea: el de la identificación y el de los grupos de referencia. Cfr. RAYMOND W. MACK: «Occupational Determinateness: A Problem and Hypothesis in Role Theory», *Social Forces*, vol. 35, núm. 1, octubre 1956, págs. 20-25, y HOWARD S. BECKER y JAMES W. CARPER: «The Development of Identification with an Occupation», *A. J. S.*, vol. LXI, núm. 4, enero 1956, págs. 289-298, sobre la identificación, y ROBERT K. MERTON: *Social Theory and Social Structure* (Free Press, Glencoe, ed. revis., 1957, cap. VIII, «Contributions to the Theory of Reference Group Behavior», págs. 225-280, y cap. IX, «Continuities in the Theory of Reference Groups and Social Structure», págs. 281-386) para grupos de referencia. Relevantes aquí, aunque desde otro punto de vista, son también D. RIESMAN, N. GLAZER y REUEL DENNEY: *The Lonely Crowd* (Doubleday Anchor Books, Nueva York, 1955, 1.<sup>a</sup> ed., 1950) y WILLIAM H. WHYTE, jr.: *The Organization Man* (Doubleday Anchor Books, Nueva York, 1957, 1.<sup>a</sup> ed. 1956).



vado. Ante todo y sobre todo, lo que influenciará la actitud del trabajador hacia tales tareas será el prestigio de su grupo de trabajo y su posición en él.

Los mitos y las creencias, por último, están basados en la necesidad de justificar las acciones del grupo y en la de entender lo que sucede en el mundo circundante. En parte tratan también de mantener la solidaridad del grupo invocando sus tradiciones. Los mitos pueden ser los de toda una clase —desde un punto de vista sociológico, los directivos y los trabajadores poseen sus mitologías respectivas— o pueden ser los de una fábrica o un grupo de trabajo en base a sus propias experiencias. Mito es, por ejemplo, la leyenda sobre la fuerza de un determinado trabajador de otros tiempos. Una de las funciones de estos mitos es la simbolización dramática de los ideales y valores del grupo.

Los mitos de clase son cosa bien distinta. En ellos se incluyen las ideologías totales, que representan simplemente tendencias generales del pensamiento de las respectivas clases sociales. La característica principal de estas ideologías no es que sean verdaderas o falsas, sino que han sido adoptadas irracionalmente. Son actitudes basadas originariamente en la emoción, aunque se apoyen en creencias que respondían a la realidad de una situación particular o de un determinado período. Un aspecto peligroso de toda mitología de este tipo, o de un sistema de creencias fundamentado en la emoción, es que al individuo que lo tiene le sirve para explicárselo todo. Puesto que todas las experiencias se contemplan en términos de este marco de referencia, nunca deja éste de satisfacer. Las consecuencias de esto en la industria son manifiestas. «Si uno u otro de los bandos de la industria se apoya en un conjunto de ideas fijas, sean las de Adam Smith y Ricardo, o las de Karl Marx y Engels, jamás serán capaces de ver la realidad en otros términos, y toda experiencia nueva sólo servirá para fijar sus ideas todavía más» (42). Otra y muy importante consecuencia es que los sentimientos de la dirección hacia los trabajadores, o viceversa, están determinados menos por el conocimiento del directivo o del trabajador concreto de que se trate, que por los sentimientos que prevalecen en la atmósfera social que los rodea. Lo que esto quiere decir es que todo miembro de la dirección de la fábrica, por ejemplo, tiende a ser considerado dentro de la

---

(42) J. A. C. BROWN, *op. cit.*, pág. 153.

factoría, primero y sobre todo, como un funcionario al servicio de un montaje que puede ser agradable u odioso a los trabajadores y sólo mucho más tarde, o acaso nunca, se le verá como un individuo.

## 6. El grupo, la moral y la productividad

Una de las creencias más extendidas es la de que a una alta moral corresponde, automáticamente, una mayor productividad. La generalización sólo será posible cuando se esté de acuerdo en la definición moral. *Moral no es equivalente, sin más, a estar contento con el propio trabajo.* Se puede estar contento con el propio trabajo y, sin embargo, no producir (43).

Aunque no hay una definición de moral aceptada generalmente, los estudiosos de la organización se refieren por lo común a dos cosas: los sentimientos mutuos de los miembros entre sí y hacia la organización, más la presencia o ausencia del empeño del grupo en un objetivo organizacional. Alexander Leighton, por ejemplo, da esta definición: «Moral es la capacidad de un grupo de unirse consistente y persistentemente para la consecución de un objetivo común» (44). Para él la moral depende de cinco factores: la fe de cada miembro del grupo en el propósito común; la fe de cada miembro del grupo en la dirección; la fe de cada miembro del grupo en los demás miembros; la eficacia organizacional del grupo, y, finalmente, el equilibrio emocional de los individuos que componen el grupo. La elevación de la productividad, pues, correrá parejas con la moral, si aquélla es un objetivo del grupo. Pero dependerá también de otros factores.

La cohesión del grupo fomentará, sin duda, la productividad. La dificultad está en que, según ya hemos mencionado antes, un grupo muy cohesivo puede también restringir la producción. Los grupos cohesivos tienen, a diferencia de los trabajadores desorganizados, normas de producción. Todavía más, los grupos tienden

(43) WILLIAM F. WHYTE y FRANK B. MILLER: «*Industrial Sociology*», en JOSEPH B. GITLER (ed.), *op. cit.*, pág. 303.

(44) Cfr. ALEXANDER H. LEIGHTON: *Human Relations in a Changing World* (E. P. Dutton, Nueva York, 1949). También, HERBERT BLUMER: «Morale», en W. F. OGBURN (ed.): *American Society in Wartime* (Univ. Chicago Press, Chicago, 1943).

a dar la impresión de que periódicamente realizan la misma cantidad de trabajo, a fin de no ocasionar la intervención de los directivos. Ahora bien, ¿qué es lo que hace que la producción fijada por el grupo sea alta o baja?

Para responder a la pregunta anterior es imprescindible ver la relación entre el grupo de trabajo y la organización. El supervisor es precisamente el eslabón entre el grupo y la estructura total (45), y su comportamiento afecta a la productividad. Según los trabajos de Likert, puede distinguirse entre el supervisor orientado a la productividad y el orientado al empleado. El primero sólo procura que se trabaje y, por paradójico que pueda parecer, la mucha y cuidadosa vigilancia resulta en menos productividad. El Cuadro 1 nos

CUADRO 1. - Relación entre la supervisión de los jefes de sección por su superior y la productividad de la sección en una Compañía de Seguros.

SECCIONES	SUPERVISION		
	Estrecha	Laxa	Se ignora
Con alta productividad . . .	2	9	1
Con baja productividad . . .	8	4	0

Fuente: ROBERT L. KAHN y DANIEL KATZ: «Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale», en D. CARTWRIGHT y A. ZANDER, *op. cit.*, p. 619.

presenta cómo la supervisión estrecha está relacionada con la baja productividad de los grupos y no al revés. El segundo (*employee-centered*) concentra sus energías en formar un equipo bien con-juntado que trabaje a gusto. Le interesan más los objetivos finales que la actividad intermedia (46).

(45) El difícil papel del capataz, o mando intermedio en general, ha recibido últimamente cierta atención. Cfr. F. J. ROETHLISBERGER: «The Foreman: Master and Victim of Double Talk», *Harvard Business Review*, XXIII, 1945; National Institute of Industrial Psychology: *The Foreman*, septiembre 1951; W. H. SCOTT e I. MCGIVERING: «Some Impressions of Human Relations Training for Supervisors», *Occupational Psychology*, 27, 1953 y W. H. SCOTT et al.: *Technical Change and Industrial Relations* (Liverpool Univ. Press., Liverpool, 1956). Ver también EUGENE V. SCHNEIDER: *Industrial Sociology* (McGraw-Hill, Nueva York, 1957, págs. 136-144).

(46) Cfr. RENSIS LIKERT: «Motivational Dimensions of Administration»,

Esta concepción y otra básicamente similar, que no es necesario detallar aquí (47), adolecen de una importante limitación: sus conclusiones se basan en la *percepción* de los supervisores por parte de los subordinados. Estas percepciones son, en buena medida, reacciones a la conducta del supervisor, pero no nos describen lo que está sucediendo verdaderamente (48).

Investigaciones iniciadas por Kurt Lewin y seguidas por otros (49), indican que la participación de los trabajadores en discusiones y en la formación de decisiones acerca de su trabajo tiende a aumentar la moral y la productividad. No cabe duda de que este tipo de intervención de los trabajadores tiene un fuerte impacto en sus actitudes y en su conducta. Empero, se ha acusado en este área —como advierten Whyte y Miller— cierta propensión a creer que los métodos democráticos de formación de decisiones son mejores que los autocráticos. Lo que aquí hay, por de pronto, es un juicio de valor, introducido de rondón en la investigación científica.

Hay, claro está, otros enfoques de las variables que componen la moral. *Fortune* (50) enumeraba cinco en 1947: interés por el trabajo; que el trabajo no sea exagerado; seguridad para el tiempo

*America's Manpower Crisis* (Public Administration Service, Chicago, s. a.); RENSIS LIKERT, FLOYD MANN y NANCY MORSE: *Employee Attitudes and Output* (Survey Research Center, Institute for Social Research, Univ. Michigan, Ann Arbor, 1952), y DANIEL KATZ, NATHAN MACCOBY y NANCY MORSE: *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation* (Survey Research Center, I. S. R., Univ. Michigan, Ann Arbor, 1950).

(47) CARROLL L. SHARTLE: «Leadership and Executive Performance», *Personnel*, vol. 25, 1949, págs. 370-380; JOHN K. HEMPHILL: *Leader Behavior Description* (Ohio State Univ. Personnel Research Board, Columbus, 1950), y RALPH M. STOGDILL *et al.*: *Aspects of Leadership and Organization* (Ohio State Univ. Research Foundation, Columbus, 1953).

(48) W. F. WHYTE y F. B. MILLER: «Industrial Sociology», *op. cit.*, página 306.

(49) Cfr. KURT LEWIN, RONALD LIPPIIT y R. K. WHITE: «Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Graded Social Climates», *Journal of Social Psychology*, vol. 10, 1939, págs. 271-299; ALEX BAVELAS: «Some Problems of Organizational Change», *Journal of Social Issues*, vol. 4, 1948, páginas 48-52, y LESTER COCH y JOHN R. P. FRENCH, jr.: «Overcoming Resistance to Change», *Human Relations*, vol. 1, 1948, págs. 512-532.

(50) «Fortune Surveys», *Fortune*, enero, mayo, junio 1947. Reproducido en *The Univ. of Chicago: Social Sciences 2. Syllabus and Selected Readings* (The Univ. of Chicago Press, Chicago, dic. 1952, págs. 161-190).

de retiro; posibilidad de ascender y creencia en la recompensa al mérito personal. El factor aislado más importante es, sin embargo, el salario, sobre el que tendremos ocasión de volver. Los cinco factores del estudio, además, no son los únicos, aunque sí parecen contarse entre los más prominentes. Un análisis cuidadoso de sus treinta y dos posibles combinaciones descubrió un hecho sorprendente: ninguna de ellas era mucho más importante que las demás. Como tantas veces ocurre en las Ciencias Sociales, resultó errónea una suposición que a primera vista parecía evidente. Era natural creer, en principio, que el peso de los factores o de sus combinaciones sería diferente. La realidad era, sin embargo, que cualquier factor eran tan importante como los demás y cualquier combinación de dos, tres o cuatro era prácticamente intercambiable.

Ahora bien, el número de factores era más importante que su especificación. Los trabajadores que tenían los cinco parecían más contentos que los que tenían cuatro; éstos más que los que tenían tres, y así sucesivamente. Ante este hecho se hizo un nuevo análisis estadístico de los datos, para estudiar, no el valor relativo de los factores de la moral del trabajador, sino el efecto del número de factores en la satisfacción con la compañía, el tipo de trabajo y

CUADRO 2.—Relación entre el número de factores de moral de los informantes (en porcentajes) y el grado de ajustamiento y la satisfacción con la Compañía y la ocupación

SATISFACCION Y GRADO DE AJUSTAMIENTO	NUMERO DE FACTORES					
	Nin- guno	1	2	3	4	5
Satisfacción con la propia compañía. . . . .	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
Elegiría otra vez la misma ocupación. . . . .	9	15	26	32	38	52
Elegiría otra ocupación . . . . .	63	70	63	58	53	41
No dicen. . . . .	28	15	11	10	9	7
Grado de ajustamiento . . . . .	100	100	100	100	100	100
Bien ajustados . . . . .	4	10	17	27	35	49
Mal ajustados. . . . .	30	23	15	9	5	3
No dicen. . . . .	66	67	68	64	60	48

Fuente: «The Fortune Survey», *Fortune*, junio 1947, en *loc. cit.*, páginas 188-189.

el grado de ajustamiento. Los resultados de este análisis se presentan en el Cuadro 2.

La conclusión de los autores de la encuesta es que, puesto que el 60 por 100 de los trabajadores americanos tienen tres o más factores, las compañías cuyos asalariados sólo posean dos, pueden estar seguras de que, en lo que hace al contenido de su fuerza de trabajo, están por debajo del promedio. Todavía más, con la adición de cada nuevo factor favorable a la moral, las compañías verán aumentados el contenido y la lealtad de sus trabajadores.

Pero es imposible concluir esta sección sin referirnos al papel del dinero en lo que toca a la moral y a la productividad. Ante todo, vaya por delante que el hombre no nace amando el dinero, sino que aprende a hacerlo. Y no sólo eso, sino que la cantidad de dinero necesaria está también determinada, en parte, por la cultura en que se vive (51). Sobrepasado el nivel de la escueta subsistencia, el trabajador tiende a valorar su paga en términos relativos. El dinero se convierte en un factor importante del prestigio social o del *status* dentro de la organización. Cada ocupación se compara con las demás en una escala de prestigio y en otra de retribución (52). Al introducir, en esta situación, un sistema de incentivos, se perturba el equilibrio.

CUADRO 3.—Actitudes ante la introducción de primas, en porcentajes de los informantes

SECCIONES	ACTITUDES ANTE LAS PRIMAS			
	Total	Favorables	Desfavorables	Indecisos o sin opinión
Muy productivas.....	100	14	31	55
Poco productivas.....	100	25	24	51

Fuente: RENSIS LIKER: «Implications of Organizational Research in Industry», *First Management Work Conference in Developing Human Resources* (Columbia Univ., Nueva York, febrero 12-24, 1956, ciclostil).

Si el pago por horas no ofrece incentivo bastante, tiende a pensarse que las «primas» a la producción pueden servir de moti-

(51) Cfr. WILLIAM F. WHYTE: *Money and Motivation* (Harper, Nueva York, 1955); W. F. WHYTE y F. B. MILLER: «Industrial Sociology», *loc. cit.*, páginas 308-309.

(52) *Ibidem.*

vación. Las primas pueden basarse en el trabajo individual, de grupo y hasta de toda la fábrica. En realidad, sin embargo, los trabajadores no responden a tal incentivo en la medida de su capacidad física y mental. En la mayor parte de los casos, fijan en un cierto punto lo que corresponde a un «buen día de trabajo» y de ahí no pasan, aunque reconozcan que ello sería posible y en algunos casos incluso fácil. Más aún, la introducción de primas parece venir frecuentemente acompañada de conflictos entre los trabajadores y la dirección y entre ésta y los Sindicatos. El Cuadro 3 presenta las actitudes ante la introducción de primas de las secciones muy productivas y poco productivas en una empresa.

### III. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Al llegar a este punto, al autor se le plantea el dilema de resumir lo dicho, o lo que le quedaría por decir. Aceptando el compromiso, cabe indicar los cuatro enfoques más usados en el estudio de los grupos pequeños: su consideración como sistemas sociales en miniatura, como medio o contexto para la producción de cambios en sus miembros, como un marco conveniente para estudiar las relaciones interpersonales y, finalmente, como medios para realizar operaciones, en especial para realizar trabajo económicamente productivo (53).

Las características concretas de cualquier grupo representan la combinación de tres conjuntos de relaciones: efectividad, estructura social y satisfacción individual o eficiencia. La efectividad del grupo depende de la organización técnica de sus miembros y de su motivación para llevar a cabo la tarea del grupo. Las variaciones en la *organización* pueden consistir en variaciones en los canales de comunicación (interacción) entre los miembros y variaciones en la distribución de funciones. El agrado de una persona hacia otra es, a su vez, función de la interacción con la otra y de la importancia o «bondad» de las actividades de la otra. La motivación individual, finalmente, dependerá, en cada caso concreto, de la gratificación recibida por el logro de los objetivos del grupo (recom-

---

(53) Cfr. HENRY W. RIECKEN y GEORGE C. HOMANS: «Psychological Aspects of Social Structure», en G. LINDZEY: *Handbook of Social Psychology* (Addison-Wesley, Cambridge, Mass., vol. II, 1954, págs. 786-787).

pensa externa) y de la que se reciba por la asociación misma con los demás miembros del grupo (recompensa interna) (54).

Los grupos así descritos intervienen en las organizaciones. Forman, predominantemente, la organización informal. El descubrimiento de la organización informal es, precisamente, el punto de partida de la Sociología Industrial moderna o, si se quiere, de las Relaciones Humanas. Como todo movimiento, el de las Relaciones Humanas han tenido su fase culminante y hoy puede ser ya considerado con bastante objetividad. Ha aparecido la crítica y se empiezan a ver sus limitaciones. Esto no quiere decir, apresurémonos a aclararlo, que la Sociología Industrial esté en crisis. Simplemente, que se ha ampliado su objeto y que está dejando de ser una explicación monista.

Recientemente, Whyte y Miller (55) han expuesto algunos de los argumentos comunes a la mayoría de los críticos de las Relaciones Humanas: a), su prejuicio antiindividualista; b), su prejuicio antirracionalista; c), la aceptación de la estabilidad y de la armonía como objetivos de las relaciones humanas en la industria; d), la subordinación de los sindicatos a los objetivos de la dirección; e), la visión de todos los problemas como problemas de comunicación; f), la ignorancia del problema del poder, y g), la ignorancia del impacto del medio económico y social en el sistema social de la fábrica. A éstos podrían añadirse, cuando menos, dos más, uno técnico y otro sustantivo. El carácter principalmente descriptivo de la literatura sobre la materia (56) y la escasa importancia concedida a la organización formal.

Como excedería los límites de este artículo comentar ampliamente cada uno de los puntos anteriores, voy a concentrarme en algunos que creo de especial relieve. En un principio, el movimiento de las Relaciones Humanas, que surgió justamente en la depresión, época en que están fechadas gran parte de sus investigaciones fundamentales, ignoró casi totalmente el sindicalismo

---

(54) *Ibid.*, págs. 813-814.

(55) Cfr. W. F. WHYTE y F. B. MILLER, *op. cit.*, págs. 332-333.

(56) «Los estudios de la Hawthorne, a pesar de su monumentalidad, no deben ser considerados más que como comienzos extremadamente impresionantes y sugestivos; no han alcanzado el *status* de ciencia, no han sido científicamente validados». Cfr. EDWARD A. SHILS: «The Study of the Primary Group», *op. cit.*, pág. 51.



emergente (57). Este defecto ha sido superado ya, como puede apreciarse en los libros más modernos. No obstante, sus objetivos han sido muy genéricamente identificados con los intereses de la dirección. En una sociedad capitalista no se hacen relaciones humanas para producir menos, sino para producir más. Un gran empresario se expresaba recientemente así en un *magazine* americano de gran circulación: «El llamado enfoque de agente comercial (*salesman approach*) de la política laboral puede resumirse así: El trabajador es un cliente al que hay que vender un producto (el contrato de trabajo) y el Sindicato es un competidor». Esta postura es totalmente lógica si se tiene en cuenta el desarrollo industrial de los últimos treinta años. El objetivo de la eficacia es el motor más importante de la actividad capitalista contemporánea. Aparece, incluso, en los mismos productos acabados. Se estudia la naturaleza y se imitan sus formas. Esto resulta patente a cualquiera que se moleste en considerar la evolución de los automóviles desde el famoso modelo T de Ford a uno de 1958 de la *General Motors*. Indudablemente, las relaciones humanas son más naturales que la «dirección científica», pero persiguen el mismo fin: la eficacia.

Pero hay otro nivel en que la argumentación adquiere diferente matiz. El párrafo anterior es aplicable a una sociedad económicamente avanzada, pero no a las que no han llegado a igual estado de desarrollo (excluidos los países socialistas, claro está). En América, la necesidad de introducir las técnicas de las Relaciones Humanas resultó del alto nivel productivo alcanzado por sus industrias, como consecuencia de sus innovaciones técnicas y organizativas y de sus aplicaciones industriales. Un cambio en la organización de los medios de producción requiere otro en la organización de los hombres en el trabajo. Donde esto no ha ocurrido, como en Italia, y todavía más en España, las Relaciones Humanas no son en absoluto la panacea que pudiera creerse. Hay en Italia y España algunas industrias en las que el progreso técnico está al par de las industrias extranjeras equivalentes. Sólo a ellas se les plantea el problema de las consecuencias del maquinismo

---

(57) Cfr. C. W. M. HART: «Industrial Relations Research and Social Theory», *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, vol. 15, número 1, febrero 1949, págs. 53-74.

sobre el factor humano, esto es, de las «Relaciones Humanas» (58). La experiencia italiana muestra que, paradójicamente, en las industrias que no están en tal situación, se pueden mejorar las relaciones humanas en el trabajo sin Relaciones Humanas. Justamente tecnificando. El objetivo no son las Relaciones Humanas, sino la *organización*. La formalización, si se quiere (59). Por último, merece la pena repetir aquí algo que debe siempre recordarse: toda técnica sociológica está condicionada social y culturalmente y su aplicación en otro medio requiere inevitablemente modificaciones.

La organización se nos aparece así, de improviso, como el primer paso para resolver problemas de relaciones humanas. Los diversos tipos de estructuras organizacionales presentan, a su vez, patrones diferentes de relaciones humanas. De hecho, caben ventajas varias de la combinación de la gerencia científica y de las relaciones humanas. La relación entre moral y productividad así lo prueba. Entre ambas caben diversas relaciones, según puede apreciarse en el gráfico siguiente (60):

		Productividad	
		-	+
Moral	-	A	C
	+	B	D

Algunos grupos tienen baja moral y baja productividad; caerían en el cuadrilátero A. Otros tienen buena moral y baja productividad; caen en B. Otros, con buena productividad, pero baja moral, caerían en C, y, finalmente, otros con alta moral y alta productividad caerían en D. Los grupos con baja moral y baja producción tienden a tener una supervisión con una actitud de *laissez*

(58) G. GADDA CONTI y R. MARCHELLI: «Appunti sulla situazione attuale delle Human Relations», *Il Politico*, XXIII, núm. 2, junio 1958, pág. 317.

(59) *Ibid.*, pág. 317. También L. GALLINO: «Le Relazioni Umane in Italia», *Comunità*, X, núm. 43, octubre 1956.

(60) Cfr. RENSIS LIKERT: «Implications of Organizational Research in Industry», *First Management Work Conference in Developing Human Resources* (Columbia Univ., Nueva York, feb. 12-14, 1956, ciclostil). Debo a la amabilidad de Mr. ARTHUR SHEDLIN el acceso a este trabajo.

*faire*, donde realmente la función de liderazgo ha sido arrinconada. Los grupos en el área B tienden a tener supervisores que tratan de «complacer» a la gente. Suelen darse en compañías donde se han introducido y acentuado las Relaciones Humanas. En el área C caen los grupos que cuentan con una supervisión técnicamente competente, con la mira puesta en la producción. En el área D, por último, están los grupos que poseen un género de supervisión que da como resultado alta producción y alta moral, gran satisfacción y excelente motivación. Aquí se aúnan los recursos de la gerencia científica y la invocación a cuantas fuerzas motivacionales operan en la situación laboral. Hay aquí una integración de la gerencia científica y de las Relaciones Humanas, todavía no conseguida ciertamente. La debilidad crítica de la gerencia científica coincide exactamente con el punto más fuerte de las Relaciones Humanas: la motivación. La trascendencia de los descubrimientos de las Relaciones Humanas reside en la comprensión que proporcionan del carácter y de la magnitud de las fuerzas motivacionales que controlan la conducta humana en las situaciones de trabajo y de la manera como pueden usarse estas fuerzas para reforzarse mutuamente y no entrar en conflicto. El problema fundamental, pues, consiste en desarrollar una teoría de la organización que utilice los aspectos positivos de ambos enfoques.

Para concluir, debe mencionarse que apenas hay diferencia entre las organizaciones informales de los obreros y las organizaciones informales de los directivos industriales. Existen las mismas agrupaciones que, en unos casos, tienen un efecto disruptivo en la estructura total y, en otros, un efecto beneficioso. Se dan la misma lucha por el *status* y la misma tendencia a eliminar a quien no se ajusta a los estándares del grupo. Existen igualmente una cultura de la organización informal que satisface las necesidades sociales de los miembros del grupo y que ha de mantenerse, un sistema de comunicación para conseguir la información que puede afectar positiva o negativamente el bienestar del grupo, controles internos y externos y una vida social que proporciona, en fin, interés y gozo en el trabajo.

SALUSTIANO DEL CAMPO

## RÉSUMÉ

Cet article traite du rôle des petits groupes dans l'industrie. La "redécouverte" des petits groupes, jouant une partie très importante dans les processus industriels, a entraîné un grand intérêt pour l'organisation informelle. Si l'on passe en revue la littérature actuelle en la matière, il se détache différentes façons d'étudier les petits groupes. Le principe de la structure-fonction semble de grande importance; les techniques socio-métriques sont aussi mentionnées. D'un certain point de vue la Société ne paraît être qu'une molécularisation inextricable de très nombreux petits groupes.

L'incidence de cette conclusion sur l'organisation industrielle est précisément le thème de la seconde partie de l'article, où l'on s'attache à la distinction entre organisation formelle et informelle. En ce qui concerne l'organisation informelle, on étudie divers points: ses techniques d'investigation, les facteurs d'intégration du groupe, ses statuts, ses rôles et ses sanctions, les types de conduite et, enfin, la relation entre la morale du groupe et la productivité du travail.

Dans la dernière section, l'auteur aborde le problème central des relations humaines, ainsi que de leurs critiques et de leurs avantages. De même que la démarche scientifique antérieurement, l'école des relations humaines a aussi ses points faibles. On a fait remarquer récemment, que dans les pays en cours de développement économique, l'approche des relations humaines requiert au préalable une sérieuse étude de l'organisation. Communément on croit que la morale et la productivité sont positivement liées. En réalité, la relation n'est pas si simple. L'article la trouve seulement quand la morale peut être caractérisée comme une volonté d'arriver au but dans ces unités de production qui ont une allure de supervision. Le résultat c'est une production élevée, une grande satisfaction et une excellente motivation. Par conséquent, on peut obtenir des avantages importants si l'on combine les ressources de l'approche par la démarche scientifique et par les relations humaines. La faiblesse fondamentale de l'approche par la démarche scientifique réside justement là où l'approche par les relations humaines a son point le plus fort: la motivation.

## SUMMARY

*This paper deals with the role of small groups in industry. The "rediscovery" of small groups playing a very important part in industrial processes brought along a strong interest in informal organization. On reviewing current literature on the subject, emphasis is made on the several ways small groups can be studied. The application of the structure function principle seems to be quite relevant and mention is also made of sociometric techniques in describing group structures. In fact, seen from one point of view, the larger society is nothing more than an intricate molecularization of a great many small groups.*

*The bearing of this conclusion on industrial organisation is just the topic for the second part of the paper, where attention is paid to the distinction between formal and informal organization. Regarding informal organization several points are studied: its research techniques, the integration factors of the group, its status, roles and sanctions, the patterns of behaviour and finally; the relationship between group morale and productivity at work.*

*In the final section the author takes up the central point with human relations, its criticisms and its advantages. As scientific management before it, the human relations school also has some weak points. It has been recently noted that in countries in the process of economic development the human relations approach necessitates, as a prior step, an emphasis on organization. It is commonly believed that morale and productivity are positively related. Actually the relationship is not that simple. The paper shows it only where the morale can be characterized as the will to achieve, in those production units having a kind of supervision which results in high production with high morale, high satisfaction and high motivation. Consequently, there are important advantages to be gained if the resources of the scientific management approach and the human relations approach can be combined. The critical weakness of the scientific management approach occurs at precisely the point where the human relations research approach has its greatest strength: motivation.*

