

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS. COLEGIO DE PSICOLOGIA

CONSIDERACIONES PSICOLOGICAS
SOBRE LA ORGANIZACION INFORMAL
EN LA EMPRESA

TESIS QUE PRESENTA
MA. DE LOURDES SUAREZ MUCIÑO.
PARA OPTAR EL TITULO
COMO PSICOLOGO

MEXICO, D. F.

1 9 6 6



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

2.5053.08
UNAM.54
1966
EJ.2

M.-168956

Typ. 68



FILOSOFIA

0157



A. mis Padres

A. M. S. P. A. D. R. E. S.

403

0157

A mis Hermanos

Jorge, Elvia y María



PROLOGO

Dentro del desarrollo de la industria en el mundo, el crecimiento se orientó en la dirección de lo que a falta de un término más adecuado, puede llamarse una organización industrial democrática. Esto significa simplemente que las direcciones que tomó la expansión industrial han sido determinadas en alto grado conforme a las necesidades de toda la gente; y, más aún, que en grado cada vez mayor, más y más gente ha venido a compartir en forma personal las responsabilidades del progreso que está en marcha. Es a los hombres de ciencia dedicados a la investigación científica pura, que trabajan en las Universidades y en los Laboratorios de investigación industrial, a quienes se debe en primer lugar la naturaleza y rapidez del desarrollo industrial. Los hombres de ciencia, considerados perfectamente teóricos, fueron quienes abrieron la marcha avanzando con escasa preocupación en cuanto a los beneficios prácticos que pudiesen resultar de sus experimentos. Siguiéndoles muy de cerca vinieron luego los ingenieros científicos e industriales, quienes por sus conocimientos tanto acerca de la ciencia como de la industria, llevaron las teorías sobre la naturaleza al mundo de la práctica y mediante soluciones tecnológicas reorganizaron el ambiente físico para que éste sirviese a las necesidades humanas.

El progreso industrial se ha logrado en dos áreas: Tecnológicas y humanas.

a).—En la primera, se ha conseguido poner gradualmente al servicio de las necesidades del hombre, todo cuanto le rodea. Más aún, se desarrollaron muchos procedimientos técnicos mediante los cuales el costo de la producción se redujo grandemente y ésta aumentó en forma considerable, haciendo así posible que la población, cada día mayor, disfrutara de los adelantos industriales. Las ventajas o como-

didades modernas, como se les llama, existen en cualquier sitio en que haya seres humanos. En el hogar, en el banco de trabajo de la fábrica, en el campo de juego, en la iglesia y virtualmente en todas partes en donde se desarrolle cualquier actividad se encuentran objetos que tienen una finalidad práctica, de diversa índole, con los que el hombre está en condiciones de vencer las dificultades que se le presentan en el medio ambiente. Y esas conveniencias o comodidades ya no son privilegio de unos cuantos. La maquinaria destinada a simplificar el trabajo, los sistemas de producción en serie, y una organización estrechamente entrelazada de canales de distribución que van desde la materia prima al producto acabado en las cajas de muestras de los agentes vendedores, han llevado a cabo la multiplicación de la manufactura de artículos y productos a un grado tal, que ya todo el mundo disfruta de algunos de los progresos logrados, y la mayoría de la gente los disfruta con verdadera amplitud.

b).—Uno de los hechos más prominentes y persistentes surgidos del rápido desarrollo de la industria es la importancia del papel representado por el factor humano. Algunos de los primeros hombres de ciencia no limitaron su interés a las circunstancias materiales del trabajo sino que, más que eso, se interesaron por el propio trabajador. Comprendieron la necesidad de estudiar los problemas humanos de la producción, y se esforzaron en aplicar métodos científicos a su solución.

En años más recientes, se ha investigado más sobre los aspectos humanos en la industria. A pesar de los enormes pasos dados en el descubrimiento de maquinaria para el ahorro de trabajo, no disminuyó la necesidad de personal adiestrado. La sindicación de los trabajadores y la escasez de personal competente fueron las dos grandes fuerzas que trajeron consigo el reconocimiento y conciencia del significado de la contribución del trabajo a la industria, y el reconocimiento de la naturaleza y cuantía de las retribuciones que merece el hombre por dicha contribución.

Uno de los adelantos más notables en el campo de los aspectos humanos de la producción industrial, ha sido el reconocimiento de las complejas relaciones que existen entre la labor del hombre que trabaja y las muchas otras facetas de su vida. Al trabajador no se le considera ya como si fuese un engranaje en el mecanismo de la producción.

Sus actividades personales y sociales influyen en la realización de su tarea en muchas e intrincadas formas.

A su vez, el trabajo influye en su vida personal y social en muchos aspectos. La satisfacción propia por sus logros, los sentimientos individuales de placer derivados del trabajo creador, y el cumplimiento a través de su tarea, de objetivos inmediatos y remotos, personales y sociales, constituyen parte del propósito del trabajo en la industria. Las empresas se dan cuenta, cada día con mayor claridad, del significado de los valores psicológicos que habrán de obtenerse de la tarea y de las maneras en que esos valores afectan todas las facetas de la vida del trabajador.

La razón para incorporar esas facetas humanas en el estudio de las ocupaciones es doble. Tales factores conducen a una contribución mayor de los trabajadores a los productos definitivos para los que está organizada la industria. Pero, más importante, aún es el ajuste de las condiciones de trabajo en virtud del reconocimiento de esos factores humanos. Está ello ya siendo aceptado como parte legítima de la retribución que la propia industria se halla obligada a hacer al trabajador. Por consiguiente, existe la firme y continua necesidad de ajustar el trabajo a las necesidades y habilidades del trabajador y de ayudar a éste a ajustarse a sí mismo a las necesidades y requerimientos de su tarea. Esta interpretación nueva está reemplazando a la antigua política, conforme a la cual el trabajo se mantenía constante e invariable y el trabajador estaba obligado a poner de su parte todos los ajustes, si pretendía conservar su empleo.

Pero con la influencia de la organización informal el individuo se adapta mejor a su trabajo, haciendo que su jornada sea menos monótona por que existe una gran interrelación con sus compañeros de trabajo, no tan solo dentro de la empresa sino fuera de ella.

Como es lógico, la expansión industrial ha tenido profundos efectos en las condiciones sociales. Por lo que se refiere a los efectos del crecimiento industrial en la condición del trabajador. Hace algunos años, el trabajador en ciertos ambientes de trabajo, no era más que una especie de maquinaria en la línea de producción. Su única función era producir, y cuanto más producía mejor trabajador se le consideraba. El propósito era alcanzar la mayor cantidad de pro-

ducción con el mínimo de costos, y se implantaron muchas técnicas y procedimientos con el único objeto de lograr que la máquina humana produjera más trabajo. Felizmente, este concepto está ya pasado de moda en las sociedades democráticas. Lentamente, a menudo en forma penosa y a elevado costo, la condición del trabajador ha ido evolucionando. La mayoría de los trabajadores ya no se ven obligados a trabajar doce o catorce horas por día. En un creciente número de empresas industriales no puede despedirse al trabajador o trasladarlo a otro puesto sin causa debidamente justificada. Las posibilidades de que resulte lesionado en su trabajo o de que sufra cualquier otra clase de incapacidad profesional, han disminuido mucho. Si un trabajador sufre un accidente de trabajo, existen grandes posibilidades de que reciba indemnización por la incapacidad resultante. Mediante los fondos de asistencia obrera, las pensiones y los seguros de beneficios a la vejez, hay ahora más trabajadores y familias de trabajadores que obtienen protección económica para el día en que el sostén de la familia ya no pueda trabajar.

Los beneficios obtenidos son ejemplo de algunas de las ganancias derivadas del apoyo prestado a los trabajadores en la producción.

Durante el crecimiento de la industria han ocurrido muchos cambios en la naturaleza de la organización o de los métodos de trabajo. Algunos de esos cambios se han logrado sólo en la organización interna de algunas compañías y otros se refieren a los llamados consorcios industriales. Todos esos cambios han producido efectos de significado social. La línea de montaje puede mencionarse como ejemplo sobresaliente de la primera clase de cambios. En ella, por medio de un arreglo ordenado y de la armonización de varias tareas relacionadas con el montaje de un producto común, la rapidez de la manufactura aumenta mucho, a la vez que se reduce notablemente el costo por unidad de los productos. Pero, junto con esos factores benéficos, producen también efectos perjudiciales. Algunas veces, la tarea es tan sencilla y se repite tanto que resulta en extremo monótona. Otras veces, los métodos de velocidad de producción someten a la línea de montaje a un grado tal de tensión, que aproximase a los límites de la tolerancia nerviosa y mental de algunos trabajadores. Tales compañías crean a menudo monopolios y eliminan los mercados de competencia libre. En esta forma, se establecen límites artificiales a la cifra

de producción y se fijan arbitrariamente los precios al consumidor. Pero, desde otro punto de vista, se hace posible que, a través de una acertada coordinación de las diversas fases de la manufactura, desde la materia prima hasta el producto acabado, los costos de la producción se reduzcan hasta un punto en que el asalariado pueda permitirse el disfrute del artículo manufacturado.

Además, merced al alto grado de facilidades financieras y técnicas de que gozan las grandes compañías, algunos de los problemas de investigación para propósitos industriales más importantes que confronta la sociedad pueden ser estudiados y resueltos, lo que, ciertamente, redundará, a final de cuentas, en la elevación del nivel de vida general.

Al realizar esta investigación sobre interesantes aspectos de la organización informal en la empresa, pretendo dar, sobre la base de una idea general de lo que significa dicha organización, así como también de los grupos que la integran, se pretende subrayar la influencia que tiene sobre las condiciones psicosociológicas del trabajo, influencia que, como veremos más adelante, puede ser positiva o negativa.

Con ello queremos hacer énfasis sobre uno de los más importantes factores de carácter humano, a que antes aludimos, y que, ciertamente son decisivos tanto para lograr el ajuste y satisfacción del hombre en su trabajo, como para que en él obtenga mejores rendimientos.

Mediante el conocimiento adquirido por el estudio de la psicología social industrial, puede continuar la rica productividad de las empresas. Cuando la industria era pequeña, cuando el trabajo se efectuaba en la familia, como sucedía en las granjas y en los pequeños negocios en que el trabajador —propietario contrataba apenas uno o dos ayudantes, el problema de las relaciones humanas no era complicado. En las artes y oficios hogareños, las relaciones eran personales. Tan sencillo ambiente social de trabajo contrasta enormemente con el de las actuales empresas, frecuentemente de gran magnitud y sumamente complejas en su organización y en su estructura psicosocial. Hoy en cambio, para no hablar sino de una sola de las categorías de relaciones que se dan en un centro de trabajo, el relacionamiento personal y directo entre el operario de taller o el empleado de oficina y

la gerencia general, prácticamente ha desaparecido tras una nube de múltiples relaciones impuestas por la división del trabajo y establecidas por la organización formal u oficial de la empresa.

Veremos lo que la gente quiere obtener con su trabajo y lo que ocurre cuando sus aspiraciones no quedan satisfechas, pues está plenamente demostrado que, para aumentar la productividad, hace falta que el hombre que trabaja en cualquier nivel o actividad tenga deseos de trabajar mejor, de mejorar la calidad y la cantidad de su trabajo; hace falta que otorgue a la empresa un mínimo de capacidad potencial técnicos, y de participación moral; lo que supone, para él un salario apropiado a sus necesidades, un sentimiento de bienestar y, sobre todo, de satisfacción en su tarea y el disfrute de condición y prestigio dentro y fuera de su ambiente de trabajo. Cosas, todas éstas, en las que tiene un influjo muchas veces sobresaliente la organización informal dentro de la que diariamente vive en su empresa.

CAPITULO I

QUE ES LA ORGANIZACION INFORMAL EN LA EMPRESA

A casi todas las organizaciones en funcionamiento, ya sean del gobierno o particulares, comerciales o industriales, se les da una estructura formal, que representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos. El propósito de semejante estructuración es prescribir las responsabilidades y deberes, de modo que las funciones de la empresa puedan llevarse a cabo en una forma ordenada. Con frecuencia, esa estructura formal se presenta en la forma de una gráfica de la organización que muestra la correlación existente entre las diversas tareas que comprende dicha organización. En esas gráficas, el jefe de la empresa, que representa el nivel más general de la administración, es colocado a la cabeza, y las personas de menores responsabilidades y que tienen funciones más concretas son colocadas debajo, estando todos conectados por medio de líneas que muestran la corriente de autoridad. Por el contrario, la organización informal es aquella que corresponde a la conducta social del personal de la empresa, que no está escrita en ninguna parte, pero que existe y sin la cual no es posible concebir a la fábrica.

Esta organización se considera formada por cierto número de grupos, entre los cuales tienen especial importancia los "equipos de trabajo", que son los más pequeños. Estos "work team" pueden ser de dimensiones variables, pero comprenden ocho o diez personas por término medio.

Los grupos tienen un líder o jefe que no solamente debe ser miembro de sus propias unidades de trabajo, sino que también debe unirse para formar una unidad ejecutiva que actúe a manera de sis-

tema nervioso y mantenga el contacto entre los grupos individuales. "Esta contribución simultánea a dos organizaciones en un solo acto parece ser el punto decisivo en todas las organizaciones complejas; es decir, el complejo se transforma así en conjunto orgánico (C. I. Barnard)". Brown afirma que cuando todos los grupos que componen una organización subordinan su actividad a una meta común, nos encontramos ante una organización bien integrada; pero si existen conflictos entre las unidades; o algunos de éstos tratan de dominar a los otros, o de independizarse de la organización madre, se dice que el conjunto muestra tendencia a la segmentación, y toda organización importante se enfrenta al mismo dilema: Debe permitirse a las unidades conservar su individualidad hasta donde sea posible, pero, por otra parte, esta individualidad debe regularse de modo que todas las unidades puedan trabajar juntas con una meta común.

Estos pequeños grupos naturales fueron descritos como "grupos primarios", aquí los individuos están conectados por una red de relaciones personales de cualquier tipo o intensidad; en todo caso cada miembro adopta una actitud, agrado, desagrado o indiferencia más o menos definida hacia cada uno de los otros miembros. Edmund Burke dice que el primer principio de la solidaridad pública es el amor hacia el pequeño grupo al que pertenecemos en la sociedad. Esta afirmación demuestra que los sentimientos más profundos del hombre se desarrollan en relación con los vínculos existentes en los grupos primarios a que pertenece; no puede, odiar o sentir ninguna otra emoción directa ante el estado, el ejército, la iglesia o la gran empresa industrial, los cuales sólo causan emociones cuando se aprecian las coincidencias y diferencias de sus fines respecto a los ideales de los grupos en que el individuo está comprendido.

Por eso, si el trabajador percibe que los intereses de su empresa se oponen a los de su grupo primario, o sea su grupo de trabajo, no habrá alegato o disciplina que lo induzcan a adquirir sentimientos de lealtad hacia la empresa. A través del grupo primario, el individuo adquiere de la sociedad, en gran parte sus actitudes, opiniones, metas, e ideales; es también una de las fuentes principales de disciplina y orden social. El grupo primario, pues, representa la más potente influencia reguladora de la conducta del individuo.

Todo esto tiene doble implicación importante para la industria:

En primer lugar, al tratar de cambiar la conducta humana (al menos en las regiones periféricas de la personalidad), vale más actuar a través del grupo que directamente sobre el individuo.

En segundo lugar, es muy importante que el director comprenda que el grupo informal de trabajo es la fuente fundamental de control social, y que debe esforzarse en ejercitar un control legítimo a través de tales grupos, sin llegar a destruirlos. El concepto común de la Dirección, de que tales grupos son perjudiciales por naturaleza y actúan siempre de acuerdo con la psicología de la turba, se basa en la idea errónea de que cualquier individuo o grupo con ideas diferentes a las de la dirección debe estar forzosamente equivocado.

Como vemos, las acciones de los grupos primarios bien integrados revelan casi siempre disciplina, control e incluso lógica, si analizamos la situación desde el punto de vista del grupo. El director prudente se abstendrá de criticar hasta haberse preguntado si ha tratado bien a sus empleados, y si se ha tomado la molestia de explicarles completamente la situación que existe, y permitirles discutirla con él.

Charles H. Cooley fué uno de los pioneros en estudiar esto, hace más de veinte años, y es autor de la descripción clásica del grupo primario, que aparece en su libro "Organización Social": "Por grupos primarios entiendo aquellos que se caracterizan por una asociación y una cooperación directas". Son primarios en varios sentidos, pero más que nada porque son fundamentales en la constitución de la naturaleza social y los ideales del individuo; dió como ejemplos típicos de los grupos primarios la familia, los grupos de juego de los niños y el círculo de los adultos vecinos de la comunidad rural; no debemos olvidar agregar el grupo de trabajo, que es la unidad fundamental de la organización informal de la fábrica.

No debemos pensar que la unidad del grupo es tan sólo armonía y amor. Siempre tiene dos aspectos bien diferenciados, y casi siempre de competencia. Por una parte, admite la afirmación de la personalidad, y por otra, diversos impulsos de apropiación, si bien la simpatía socializa esas pasiones hasta someterlas parcialmente o completamente a la disciplina del espíritu común. El individuo dentro del grupo es ambicioso, pero el objeto principal de su ambición será algún puesto que destaque a los ojos de sus compañeros y se someterá contento a las condiciones comunes de servicio y rectitud en su conducta.

Pero, la organización informal de la industria no puede reducirse solamente a grupos primarios de trabajo. De acuerdo con Brown, se manifiesta en cinco niveles diferentes:

“1) La organización informal total de la fábrica, considerada como un sistema de grupos muy diversos relacionados entre sí.

2) Grandes grupos que generalmente insisten sobre algún aspecto particular de la política interna de la fábrica (Por ejemplo, la cuestión de si se acepta o la unión de trabajadores; si se emplean o no trabajadores extranjeros). Un grupo difuso de este tipo puede extenderse por todos los departamentos de la fábrica, y generalmente se denomina grupo o bando.

3) El grupo primario fundado en mayor o menor grado sobre la igualdad de labores en determinada parte de la fábrica. Las relaciones entre los miembros son más o menos íntimas, pero casi siempre trabajan, comen y hablan juntos. Semejante grupo se denomina “palomilla”.

4) Grupos de dos o tres amigos particularmente íntimos que pueden ser miembros de agregados mayores.

5) Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales”.

Con los experimentos efectuados en la planta Hawthorne de la General Electric Company, en Chicago, entre 1924 y 1927, quedó demostrado: que la industria tiene que llenar también una función social aparte de la producción de artículos; que el grupo primario, más bien que el individuo aislado representa la unidad fundamental de observación en toda investigación industrial; y que la motivación adecuada es más importante que las condiciones físicas del ambiente. Esto quiere decir que si la organización humana de la fábrica está desequilibrada, ningún sistema de eficiencia del mundo mejorará la producción.

Una parte de esa investigación demuestra también que ningún agregado de personas puede existir por algún tiempo sin que se formen grupos informales y sin que destaquen los “líderes naturales”, además de que no solamente es tonto sino fútil tratar de deshacer esos grupos; la actitud inteligente consiste en pretender que los intereses

de la dirección y los de los hombres que trabajan en la empresa coinciden, para que el conjunto de grupos informales que forman el personal, adopten las mismas metas, en vez de oponerse unos a otros.

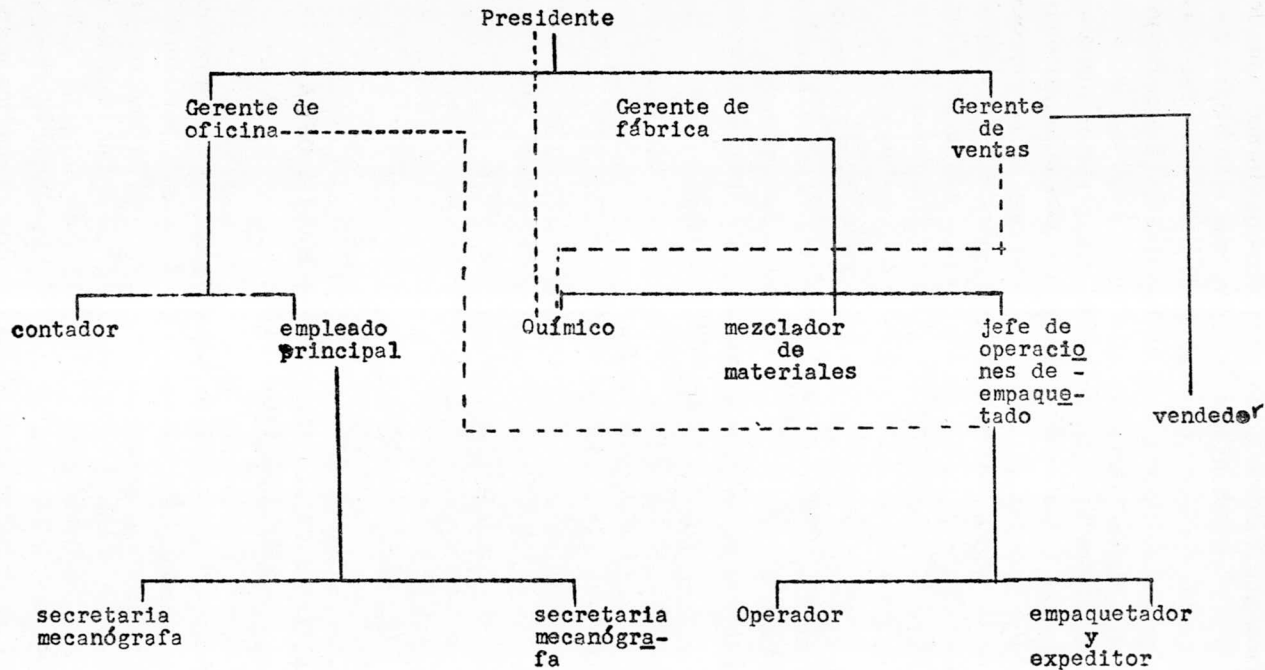
Estas investigaciones revolucionarias llegaron a la conclusión de que el grupo es una unidad específica que no puede reducirse a la simple suma de las reacciones de sus componentes. El único aspecto social de su trabajo en este sentido, es la importancia social o la significación que los demás le den, ya que la ejecución de su trabajo puede depender de su reacción ante el nivel social en que lo efectúa.

Sin embargo, cuando la actividad técnica implica interacción social, se puede hablar de conducta sociotécnica.

La conducta técnica y sociotécnica es indiscutiblemente un aspecto de la organización formal, en tanto que la conducta social corresponde a la estructura informal de la fábrica.

Cuando un trabajador acepta un empleo con la certidumbre de que lo más probable es que sus actividades sean permanentes, se esforzará por destacar y mostrará un interés activo por la vida de la empresa. Pero es raramente aplicable al trabajo eventual o temporal. Cuando el personal muestra sentimientos pronunciados hacia su empresa, aun cuando sean de disgusto o resentimiento, existe siempre la posibilidad de modificar positivamente la orientación de esas emociones; pero es diferente por razones esencialmente ajenas a la fábrica, el problema es más difícil de resolver. La actitud de encogerse de hombros y salir en busca de otro trabajo en cualquier parte, es característico en este tipo de trabajadores y constituye un gran problema para la moral industrial. Cada vez es menos común la pequeña población o comunidad rural, de la cual la fábrica forma parte integral y cuyo personal completo pasa la mayor parte de su vida laborando para ésta. El supervisor, explica Mayo, "no trabaja ya con una cuadrilla que ha conocido por muchos años, o quizá por toda la vida; es el guía de un grupo de individuos que se forma y se deshace continuamente ante sus ojos.

Esta gráfica representa la organización formal de una Compañía pequeña, dedicada a la fabricación de alimentos. Las líneas continuas y gruesas indican las relaciones de trabajo prescritas formalmente, entre las personas que componen la empresa.



————— Relaciones de trabajo formales
 - - - - - Relaciones de trabajo informales

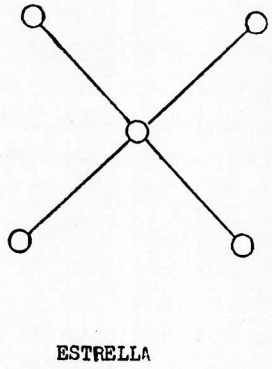
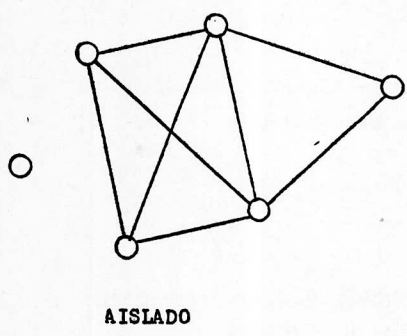
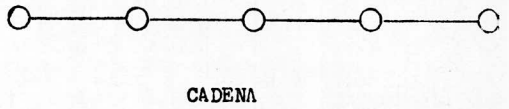
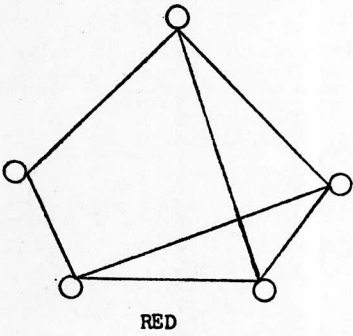
Los aspectos que definen a una organización formal son de responsabilidad, o sea, el trabajo que se espera que el individuo ejecute, y las variantes de correlación formal, es decir, las otras personas con las que se espera que determinado individuo trabaje. Sin embargo, un trabajador puede realizar funciones diferentes de las que le están prescritas y tratar dentro de la organización con personas distintas de aquellas designadas formalmente, e interactuar con otras personas de la empresa. Por ejemplo, lo mismo el presidente de la empresa que el gerente de la fábrica pueden estar interesados en el perfeccionamiento de los productos y por esa razón, trabajar cada uno de ellos, en determinadas ocasiones, con el químico, cuyo trabajo normalmente no tiene más que una relación indirecta con el de esos funcionarios.

Asimismo, el gerente de oficina consideró que era conveniente trabajar en forma directa con el jefe de empaquetado en aquellas cuestiones referentes a pedidos y facturación. Esas relaciones extraoficiales se muestran en la gráfica por medio de líneas punteadas.

Por consiguiente, una estructura informal puede superponerse a la organización formal dentro de la empresa. Y esa estructura informal puede ser bastante diferente a la organización formal. De hecho, la estructura formal puede presentar poca semejanza con las características y el funcionamiento reales de la organización. Stogdill presenta las variantes que definen a una organización informal como variantes de trabajo —las labores que en realidad ejecuta un individuo y las variantes de interacción informal o sean las otras personas con las cuales determinado individuo trabaja verdaderamente, diversas de las previstas por la organización formal.

DIVERSAS CLASES DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA DEL GRUPO

La estructura del grupo, según indica la correlación entre sus miembros y las funciones que ejecutan, es determinada por muchos factores. Estos interactúan en formas complejas, por lo que resulta difícil atribuir una estructura determinada a un factor, en lugar de a otro. Además, la correlación entre los miembros de un grupo y los papeles que éstos desempeñan en él cambian de tiempo en tiempo. La estructura de un grupo puede alterarse cuando cambian los miem-



Algunos modelos sociométricos característicos.

bros que la forman y se modifican las condiciones bajo las cuales el grupo opera.

El grado hasta el cual un grupo se considera así mismo como factor determinante de su estructura.

Quizás el factor más importante que determina la estructura de un grupo es el grado hasta el cual sus miembros se consideran a sí mismos como pertenecientes al grupo. Así, los empleados de línea de una organización determinada pueden considerarse a sí propios, individualmente, solo como personas que trabajan para esa organización junto con cierto número de ellas. En suma, un grupo de esta especie tendrá muy poca estructura, al menos de índole permanente, porque sus objetivos no son comunes sino más bien metas individuales. Por lo contrario, los empleados de línea pueden considerarse a sí mismos como los agentes más importantes y los únicos realmente productivos de la empresa, cuyas actividades la gerencia desea entorpecer y cuyos intereses no son aceptados por la dirección de la Empresa. Como resultado de esa creencia, un grupo de tal especie puede muy bien transformarse en un grupo muy integrado, desarrollar nuevas metas y establecer una organización sui géneris, de carácter informal; destinado todo ello a proteger al grupo de los peligros reales o imaginarios.

La mayor o menor interrelación técnica entre los miembros de un grupo como factor determinante de su estructura.

La naturaleza de la tarea de un grupo y sus propósitos, es obvio que constituyen importante factor que determina su estructura. Las actividades de algunos grupos exigen estrecha integración de las actividades de todos sus miembros. Un vuelo de larga distancia de un avión de pasajeros requiere los esfuerzos coordinados y cooperativos del piloto, el copiloto, el navegador y el ingeniero de vuelo. Si cada miembro tiene que ejecutar sus propias funciones esas funciones no las ejecuta aisladamente. La ruta que planea el navegador dependerá de la información que le suministre tanto el ingeniero de vuelo como el piloto. A su vez, el navegador asesora al ingeniero de vuelo y al piloto. Por lo tanto, todos los miembros de la tripulación interactúan unos con otros. En otros tipos de grupo, las correlaciones pueden tener una estructura bastante diferente. En una oficina, es posible que cada escribiente tenga una función completamente distinta de los

demás y, en lo que se refiere al trabajo en sí mismo, tenga que tratar solamente con el jefe inmediato. Así pues, no sería necesario ningún intercambio social entre los miembros de una oficina para alcanzar el objetivo común, a pesar de que cada uno contribuye con su parte.

La autonomía del grupo como factor determinante de su estructura.

La estructura de un grupo está determinada por el grado hasta el cual goza de autonomía. Algunos grupos actúan con relativa independencia de otros, en tanto que hay grupos que necesitan trabajar con los demás en una forma estrechamente cooperativa y rigurosamente ordenada. Ciertos grupos determinan en mayor o menor grado sus objetivos, o, cuando menos, los medios que emplearán para alcanzar dichos objetivos, mientras que otros grupos no sólo tienen pre-establecidos sus propios objetivos sino que, además, les ha sido fijado su método de funcionamiento. Cuando un grupo es más autónomo, su estructura puede desarrollarse al gusto de sus miembros. No obstante, cuando no goza de amplia autonomía, su estructura será fijada en parte por algún otro grupo, o bien conforme a las relaciones que existan entre él y los demás grupos con los cuales se pone en contacto.

Por ejemplo, en una fábrica, un departamento que elabora determinado artículo puede ser capaz de desarrollar sus propios métodos de producción. El jefe inmediato, junto con los otros miembros del departamento, puede resolver que el grado más alto de producción se alcanzará mejor mediante pequeños equipos de trabajo, o bien decidiendo especializar las diversas actividades. Esto, naturalmente, da por supuesto que a la gerencia no le interesa la forma en que el trabajo se realiza, a condición de que se respeten los programas y especificaciones de producción y se reduzcan al mínimo los costos. Por otra parte, la estructura existente entre un grupo de trabajadores puede haberles sido impuesta, para lo cual la gerencia especifica con cierto detalle las funciones que cada persona deberá desempeñar y asigna a todos sus respectivos deberes y responsabilidades. De este modo se impone sobre el grupo determinada estructura.

La homogeneidad de los miembros de un grupo como factor determinante de su estructura.

Las características de los miembros de un grupo determinan

también la estructura particular que puede caracterizar a las relaciones personales. Si los miembros del grupo son bastante homogéneos en lo que respecta a factores tales como edad, habilidad, actitudes, etcétera, puede resultar de ello un grupo que esté muy unido. Cuando el grupo es heterogéneo en lo que respecta a dichos factores, sus miembros pueden formar unidades más pequeñas dentro del grupo mayor, resultando así cada unidad relativamente homogénea. Los miembros de un departamento pueden formar pequeños grupos en lo que afecta a sus intereses, posiciones o sexo, en cuyo caso la estructura sería bastante distinta a la de un departamento cuyos miembros tengan más o menos los mismos conceptos, objetivos y funciones.

La Jefatura de un grupo como factor determinante de su estructura.

El tipo de dirección que tenga el grupo constituye un factor importante para determinar su estructura. Un grupo heterogéneo que tenga un director que sea a la vez enérgico y comprensivo, mediante sus esfuerzos puede llegar a unirse estrechamente y funcionar bien como una unidad. Cuando el grupo es dirigido por un jefe ineficaz puede desarrollar dirigentes extraoficiales con el fin de alcanzar sus objetivos. En consecuencia, también puede desarrollar su estructura, o al contrario, dividirse en camarillas opuestas.

Cuando el jefe tiende a ser autoritario la estructura del grupo se hace bastante rígida. En este caso, cada trabajador ejecutará exactamente los deberes que le están asignados, pero nada más. Si el jefe es más accesible, la estructura del grupo puede ser más fluida, llevando aparejado esto un fácil intercambio de deberes y funciones entre los trabajadores.

La magnitud del grupo como factor determinante de su estructura.

La magnitud de un grupo es otro factor que determina su estructura. Cuando se trata de un grupo de trabajo pequeño, formado por cinco o diez personas, la estructura puede ser bastante flexible y sus miembros ejecutar varias funciones intercambiándolas entre ellos fácilmente. La comunicación entre los miembros de un pequeño grupo ofrece la posibilidad de ser mayor y una estructura de este tipo probablemente se desarrolle informalmente, más bien que como resultado

de procesos formales. Por lo contrario, cuando se trata de un grupo numeroso, probablemente la estructura resulte más formal y organizada. Los números elevados obstruyen la fácil intercomunicación, ya que en esos casos, para alcanzar el objetivo común, es necesario asignar funciones distintas a personas distintas, en alguna forma prescrita.

DESCRIPCION Y MEDIDA DE LA ESTRUCTURA DE GRUPOS DE TRABAJO

Para poder entender la forma en que un grupo de trabajo funciona como tal es indispensable saber algo sobre su estructura. Como ya lo dijimos antes, la estructura de un grupo se presenta en términos de las relaciones que existen entre los miembros que lo forman. Esas relaciones pueden ser impuestas formalmente, o bien pueden surgir de interacciones desarrolladas informalmente entre los propios miembros del grupo. Las relaciones entre individuos que constituyen un grupo de trabajo son múltiples, y cabe decir que varían en calidad y clase, aquí dedicaremos atención a las clases de variantes que tienen importancia para la medición de la estructura de los grupos y las formas de indicar dicha estructura.

Tipos de correlaciones entre los miembros de un grupo de trabajo.

Las correlaciones entre los miembros de un grupo de trabajo son de dos clases: unas que surgen del propio trabajo y las otras que son correlaciones exclusivamente personales. Por ser los trabajadores del grupo miembros de una organización, las actividades de trabajo de cada individuo influyen inmediatamente sobre las de los demás. Por otra parte, como seres sociales que son, los trabajadores desarrollan también diversas relaciones personales, como resultado de haber sido colocados juntos como miembros de un grupo.

I.—Las correlaciones de trabajo son de varias clases, pero pueden distinguirse dos tipos principales: Aquellas que se originan de las relaciones entre superior y subordinado y aquellas otras que nacen de las relaciones coordinadas con otras personas, con las que no se está ligado por la relación de mando y subordinación y que además son del mismo nivel aunque desempeñan liversas actividades.

a).—Como quiera que sea, todas las organizaciones de negocios e industrias están cimentadas sobre la base de líneas verticales de autoridad. O sea, algunas personas se mantienen siempre en posiciones superiores a las de otras. Un capataz es el funcionario superior del trabajador de línea; a su vez, el capataz es el subordinado del jefe del departamento; etcétera. Tales relaciones formales entre superior y subordinado se han establecido para atribuir autoridad y responsabilidad. Esas relaciones entre superior y subordinado constituyen un problema de dirección. Además, en este tipo de relaciones, es corriente observar, que a los trabajadores que se les llama en el grupo "veteranos" se les otorga cierta consideración, aun cuando todos ellos pertenezcan a una misma categoría. Como resultado de su edad, experiencia, habilidad, o simplemente su antigüedad, el consejo de esos "veteranos" es algo que buscan los trabajadores más nuevos. En virtud de su situación, esos veteranos pueden, incluso de una manera informal, asumir cierta autoridad sobre sus compañeros, dándoles órdenes, haciendo las asignaciones de trabajo, etcétera.

b).—Las relaciones coordinadas se refieren a las relaciones entre individuos que desempeñan empleos de la misma categoría en una organización, y cuyo trabajo es de tal naturaleza, que las actividades productivas de una persona influyen sobre las de otras. Por ejemplo: la rapidez con que trabaje el seleccionador de fruta condiciona la rapidez con que opere el empaquetador. Igualmente, las actividades del remachador y el lanzador de los remaches están íntimamente relacionadas.

Las dos clases anteriores de relaciones, son, obviamente, de tipo formal.

II.—Además de las correlaciones que tienen su origen en el propio trabajo, existen también las relaciones personales que se desarrollan como resultado de contacto social entre individuos en su lugar de empleo. Esas relaciones personales son de varias clases y se manifiestan de muchas maneras. Podemos situar esas relaciones en una clasificación continua partiendo de las relaciones amistosas, siguiendo con las indiferentes y así sucesivamente hasta llegar a las antagónicas. Dos o más trabajadores pueden simpatizar y, en consecuencia desarrollarse entre ellos una afinidad. Esas relaciones personales llevan consigo una sensación de compañerismo, de modo que quizá los

individuos a quienes conciernen lleguen a sentir satisfacción en la compañía mutua fuera del trabajo, o dentro de éste. Esas relaciones personales amistosas asumen expresiones muy variadas. Los individuos que participan en ellas pueden juzgarse a sí mismos como amigos, conversar entre sí con más frecuencia que con otros trabajadores, ayudarse unos a otros en su trabajo, almorzar y disfrutar juntos los descansos del trabajo y participar en juegos. En contraste con esas relaciones personales amistosas están los antagonismos que pueden desarrollarse entre ciertos miembros de un grupo de trabajo. Esas relaciones hostiles se producen algunas veces como resultado de conflictos originados fuera del trabajo. En su forma extrema esos antagonismos se demuestran en una conducta verdaderamente agresiva. No obstante, y como resultado de la presión social, hay la probabilidad de que se revelen sólo en forma verbal, como en discusiones, en observaciones cortantes, en convertir al oponente en víctima propiciatoria, etcétera.

Las relaciones personales no necesitan dar muestra de un alto grado de consistencia. Dos personas determinadas pueden dar muestras de relaciones amistosas en una época, y luego ser enemigas en otra. Asimismo unos trabajadores que se brindan ayuda voluntariamente y que conversan con frecuencia durante el trabajo pueden juzgarse a sí mismos únicamente como conocidos. Por último, un trabajador puede describir sus relaciones con otro como amistosas, en tanto que el segundo puede describir sus relaciones con el primero como antagonicas. Es lógico, que la descripción de las relaciones personales entre compañeros de trabajo tendría que especificarse en tiempo, en contenido y en orientación.

Las relaciones que se acaban de aludir, amistosas, de indiferencia o de antagonismo, son, evidentemente, psicosociales y netamente informales.

Descripción cuantitativa de las correlaciones entre miembros de un grupo de trabajadores.

Ya que hemos examinado los dos tipos de correlaciones entre personas que laboran en la misma empresa, o sea, aquellos que brotan de las relaciones de trabajo y aquellos otros que tienen su origen en

las relaciones personales, es posible desarrollar medidas o índices de cada una. Si se observa la clase o forma de las correlaciones que existen entre los miembros de un grupo de trabajo, puede describirse, en consecuencia la estructura de ese grupo.

Es evidente que lo mismo las relaciones de trabajo que las personales presentan muchos aspectos o manifestaciones; de ahí que ningún tipo de ellas puede describirse plenamente con un sólo tipo de conducta. Las descripciones de la estructura de un grupo necesariamente deben especificarse con referencia a una clase particular de conducta que tenga relación, con el trabajo con las relaciones personales. Una descripción más completa de la estructura del grupo implicará a su vez distintas de relaciones. Las relaciones personales, en algunos casos, se establecen sobre la base de informes proporcionados por los individuos que participan en ellas, y en otros casos sobre la base de la observación de la conducta real. Así sería posible enumerar todas las clases concretas de conducta que han sido utilizadas como índices de relaciones personales.

La determinación de las relaciones entre superior y subordinado pueden tomarse como ejemplo para mostrar la manera en que se establecen relaciones de trabajo entre individuos. Pueden hacerse observaciones sobre el número de veces que cada trabajador en un grupo busca dirección y consejo de cada uno de sus demás compañeros, con respecto a problemas de su tarea, o bien puede preguntársele a cada trabajador quién cree que es la persona más indicada de su grupo para encargarse de la dirección y consejo del mismo, sobre problemas de trabajo. Por medio de ambos métodos, se podrían establecer determinaciones sobre la forma en la cual algunos trabajadores de un grupo son situados en una posición superior, por sus propios compañeros. Lógicamente, las relaciones entre superior y subordinado podrían estudiarse también a través de muchos otros métodos. Podemos, así, observar qué miembro de un grupo siente inclinación a dar direcciones u órdenes; a qué miembros del grupo se dirigen los demás en forma respetuosa, como es darles el trato de "señor", y a qué miembros recurren en los casos de apuro, los otros compañeros.

Las relaciones entre las personas pueden, por lo tanto, presentarse en forma de clase, dirección y magnitud. La determinación de esas relaciones se denomina análisis sociométrico. Por ejemplo, podría

decirse con respecto a las relaciones de trabajo (clase) que el trabajador A busca la ayuda del trabajador B (dirección), en un promedio de cinco veces por día (magnitud); en tanto que el trabajador B nunca busca la ayuda del trabajador A. Dichas relaciones se presentan a menudo en forma gráfica. Las figuras de esta clase que representan las relaciones interpersonales se llaman modelos sociométricos característicos y reflejan gráficamente la estructura de un grupo.

Es casi natural, que las clases de cultura que podrían tener los grupos son muchas y variadas. En la figura que antecede, se presentan algunos modelos sociométricos característicos que representan una clase focal de estructura. Puede existir una red de relaciones que comprende a todos los miembros de un grupo. Algunas veces hay una o más personas que están excluidas del grupo y por lo tanto, se hallan aisladas. Hay también la probabilidad, cuando se ha establecido bien una jerarquía de relaciones entre superior y subordinado, de que se produzcan modelos de cadena. Y los modelos de estrella se encuentran allí donde todas las actividades giran en torno de un miembro del grupo que es el dirigente del mismo, ya sea de manera formal o informal, o tal vez, de ambas maneras.

Papeles individuales dentro de un grupo.

Cada miembro del grupo participa en él de diversas maneras. El papel representado por algunos miembros es importante en cuanto a alcanzar los objetivos del grupo, en tanto que los papeles de otros son muy secundarios. Ciertos individuos son participantes activos, mientras que otros son simples observadores pasivos. Al individuo como miembro de un grupo de trabajo, se le asignan ciertos deberes o actividades, se le atribuye cierta posición, y él asume ciertas funciones. Esos deberes, posiciones y funciones pueden ser considerados como su papel dentro del grupo. El observar el lugar ocupado por un individuo en un grupo, desde el punto de vista del papel que representa en él, contribuirá a comprender algo de los factores importantes que determinan su conducta.

Dentro del mismo grupo, **un individuo podrá tener cierto número de papeles.** Puede considerarse a sí mismo desempeñando el papel de dirigente del grupo y, sin embargo, el papel que adopta en cuanto

a su conducta verdadera puede ser sólo el de un seguidor. El papel desempeñado por un capataz puede ser el de un autócrata hacia un trabajador, el de padre confesor hacia otro. Además, los papeles de desempeñados por un individuo en un grupo pueden cambiar de tiempo en tiempo. El aprendiz que asciende a oficial puede por ello dejar de ser objeto de bromas. El "payaso" en un grupo de trabajo puede convertirse en un dirigente informal del mismo, como resultado de alguna contribución hecha por él al grupo, en un momento de peligro.

Tipos de papeles adoptados por los miembros de un grupo.

Es evidente que existen muchas clases de papeles que una persona puede adoptar como miembro de un grupo, en un momento dado. Algunos papeles se adoptan en situaciones concretas, en tanto que otros son más generales y de duración más larga. Benne y Sheats han sugerido una clasificación de los papeles adoptados por los miembros de un grupo de trabajo en tres clases, como sigue: papeles de tarea de grupo, papeles de formación y mantenimiento del grupo, y papeles individuales. Dicha clasificación es útil para comprender las clases y variedad de papeles que se adoptan.

a).—Los papeles de tarea de grupo son los que están relacionados con el logro de los propósitos del grupo. Tienen como objeto la facilitación y cooperación de los esfuerzos de grupo, así como la definición y solución de los problemas a que se enfrenta el grupo en relación con sus propósitos. En esta categoría se encuentran resumidas muchas funciones diferentes. A continuación damos algunos ejemplos:

El activador es aquel que pretende impulsar al grupo a mayor actividad. El orientador intenta definir la posición del grupo con respecto al logro de sus objetivos, haciendo un resumen de los progresos que se han realizado, señalando las desviaciones ocurridas de los objetivos, etc. Y el investigador de opiniones es el que se preocupa del esclarecimiento de los valores, con respecto a los objetivos de un grupo.

b).—Los papeles de formación y mantenimiento del grupo tienen por misión el funcionamiento del grupo como tal. Están orientados hacia el mantenimiento o la alteración de la forma de trabajo del grupo para regularlo y perpetuarlo. Ejemplo de papeles de esta clase

son el de estimulador, que elogia las contribuciones hechas por los demás, y el de componedor, que pretende obtener concesiones entre los miembros del grupo que son adversarios unos de otros para que la existencia del grupo no peligre.

c).—Los papeles individuales son aquellos que orientan hacia la satisfacción de las necesidades del individuo. Su objeto principal es facilitar el logro de alguna meta individual que no tiene significación particular, ya sea para las tareas del grupo o para el funcionamiento de éste como tal. Se manifiesta en la conducta del grupo, simplemente a causa de que el grupo es un medio para facilitar o impedir el logro de metas personales por parte del individuo. Tales papeles son los que desempeña el agresor y buscador de ayuda.

Papeles trillados.—Frecuentemente, los papeles adoptados por un individuo, o que le son asignados al mismo informalmente, por otros miembros de su grupo, son papeles trillados. Un papel trillado constituye un concepto simplista sobre su propio contenido y existe la probabilidad de que no corresponda a los hechos de la cuestión. Los convencionalismos son creencias ampliamente alimentadas por un grupo cultural particular. Así ocurre que entre un grupo de trabajadores puede pensarse que el "amo supremo" es una persona fría y se mantiene a distancia. Pero, en la realidad, puede ser una persona cordial y amistosa. Igualmente, todos los aprendices, considerados como clase, pueden ser juzgados por los trabajadores más antiguos como frívolos e indignos de confianza, cuando en realidad pueden ser serios y estudiantes afanosos de su oficio.

Factores que determinan los papeles de un individuo en un grupo.

Los papeles que adopta un trabajador dentro de un grupo son determinados por tres clases de factores. En primer lugar, por las funciones que se le asignan formalmente al trabajador por la organización formal de la empresa. En segundo lugar, un individuo puede adoptar un cierto papel como consecuencia de su personalidad única. Y finalmente por los papeles que le son atribuidos al trabajador por el grupo informal al que pertenece. Aunque depende esto de la naturaleza del grupo y de las características del individuo, uno o dos

de los factores pueden ser más importantes que los otros. Pocas veces se dará el caso de que los papeles de un trabajador no se hallen determinados en cierto grado por esos tres factores conjuntamente.

Los papeles que se le asignan formalmente a un trabajador por el grupo del cual es miembro, pueden ser el resultado de la posición que ocupa y del reconocimiento por parte del grupo de sus rasgos y habilidades particulares. En virtud de la posición que el trabajador ocupa puede esperarse de éste que ejecute ciertas funciones. Así, de un individuo al que se le designa la función de inspector, se espera de él que examine a conciencia los artículos manufacturados a fin de descubrir los defectos de éstos. Por lo tanto el papel formal que se le asigna viene a ser el de juez del trabajo de los demás.

Al cumplir con un papel asignado formalmente, incluso en una empresa bien organizada, en la cual las funciones de trabajo se hallan perfectamente definidas, queda todavía cierto margen para las diferencias individuales. De ese modo, determinado trabajo podrían ejecutarlo igualmente bien dos personas distintas que obran en forma distinta. Por lo tanto, ciertas empresas pueden tratar de aprovechar la ventaja de las cualidades personales de un individuo y ajustar las características funcionales de la tarea de acuerdo con ello, es decir, cambiar el papel formal asociado a la tarea, para aprovechar así la ventaja de los valores particulares del individuo a quien se asigna el trabajo. De ese modo, si bien generalmente la función de los jefes de departamento puede definirse como de vigilancia e inspección, por lo que se refiere a la gerencia puede especificar formalmente el papel, definiéndolo como de expeditor y para otro individuo como de organizador y en esa forma trata de utilizar más ampliamente las mejores aptitudes de cada uno de ellos.

Sabiendo de antemano, que las especificaciones para las tareas raras veces son fijadas tan rigidamente, sino que más bien existe cierto margen de flexibilidad para las diferencias individuales, no es difícil encontrar que los papeles que adopta un trabajador en su empresa son determinados hasta cierto grado por su personalidad única e individual. Dos trabajadores empleados en una misma tarea, pero que poseen distintos rasgos y capacidades, pueden asumir papeles muy diferentes en su empresa. Un capataz que tenga un concepto de la autoridad y de la responsabilidad muy desarrollado, puede adop-

tar el papel de "jefe distante, pero justo", en tanto otro que sea una persona con una conducta sociable puede aspirar a establecerse como el "compadre de sus empleados". Podemos decir entonces, que inconscientemente el individuo proyecta sobre su labor aspectos de su personalidad, los cuales se reflejan en la forma del papel que adopta en relación con los demás miembros de la empresa.

Por último, los papeles pueden ser impuestos informalmente sobre el trabajador por otros miembros de su grupo. Algunas veces los papeles son el resultado de reacciones de sus compañeros hacia él como individuo, y otras veces son el resultado del cargo particular dentro de la empresa al cual se destina formalmente. Un trabajador más antiguo en un grupo puede desempeñar el papel de "consejero paternal", que juzgan que le fué conferido a causa de la cordura que posee por razón de su edad, y un trabajador más instruido que los otros en su grupo puede ser considerado sólo como un "petimetre". En ciertas situaciones hay papeles en particular que parecen hallarse asociados a tareas también particulares. Se imponen papeles a personas que ocupan ciertas posiciones, en virtud de las propias posiciones más bien que como resultado de las características de los individuos que las están ocupando. Así, puede verse que a veces se considera a los inspectores como espías de la gerencia, sólo por el hecho de ser inspectores, y a los empleados de suministros se les considera como viejas criadas exigentes y respononas por la sencilla razón de ser empleados de suministro.

Mantenimiento de los papeles.—Si el medio circundante de un individuo no tuviera considerable grado de constancia, el mundo para él resultaría confuso e imprevisible, y su adaptación al mismo sería extraordinariamente difícil. En consecuencia, el individuo imparte un grado considerable de constancia no sólo al medio material sino también al social. Por ejemplo, en el mundo material, un objeto familiar situado a larga distancia no se ve como si fuese más pequeño que cuando se halla cerca, sino que se ve como si fuese aproximadamente del mismo tamaño en todas las circunstancias. Cuando se observa un caballo a distancia, no se ve como si fuera un potro salvaje o una jaca. Igualmente, un trabajador que cree a su capataz una persona amable y justa, tendrá que mantener esa creencia, independientemente de las acciones del capataz.

En el intercambio de los papeles podría decirse que el que un individuo le atribuye a otro influye en su percepción de la conducta del otro, ajustando esa conducta al papel. El trabajador que imagina a su capataz en el papel de persona amable y justa no es probable que acepte y como verdad ninguna acción de su capataz que no se ajuste a aquel papel. Las ideas preconcebidas del trabajador sobre su capataz influyen sobre las formas en las cuales el primero interpreta las acciones del segundo. De ahí que acciones del capataz que otros considerarían injustas, serían en cambio rechazadas por el trabajador como no ocurridas, o bien serían explicadas y justificadas por él en su empeño de mantener la constancia en ese aspecto de su medio social.

Naturalmente que existen situaciones en las cuales un individuo modificará sus conceptos de las cosas o de las personas. Una circunstancia de esa índole es aquella en la que el concepto no se halla firmemente establecido.

Por ejemplo, un trabajador quizá no tenga tiempo para desarrollar su opinión respecto a su capataz y puede, a primera vista, considerarlo como persona amable y justa. Una acción por parte del capataz que ese trabajador acaso considerará injusta puede entonces cambiar su concepto sobre el capataz, con el resultado de que lo juzgará como persona sin honra y cruel.

Los hechos que son inconsistentes con un papel que se halla firmemente establecido, como los papeles trillados, tenderá el individuo en una forma u otra, a rechazarlos; de este modo mantiene una consistencia constante de su medio circundante social. Las formas en las cuales se mantienen los papeles trillados pueden ejemplificarse por los resultados de un estudio realizado por Haire y Grunes. Esos investigadores presentaron a unos estudiantes de escuela superior una lista de "hechos" sobre un trabajador, con el encargo de describir la clase de persona que a su juicio relataban tales hechos. Esos hechos constituían elementos como los siguientes: el trabajador de referencia trabaja en una fábrica, lee periódicos, va al cine y hace chistes. Las descripciones que resultaron de ello correspondían al modelo de un típico Pepe ("Joe") norteamericano, o sea, una persona saludable, feliz, sin complicaciones y sociable, aun cuando no muy brillante, que trata de mantenerse informado de las tendencias comunes y que se

halla interesado en satisfacciones sencillas y en actividades sin notoriedad. Para otro grupo a quienes se dieron las mismas instrucciones, la lista de hechos fué aumentada incluyendo el elemento de "¿es inteligente?". Al pretender conservar su imagen estereotipada de un trabajador, esos mismos estudiantes negaron que el individuo fuese inteligente o deformaron el término inteligencia para darle un significado distinto, o negaron que el trabajador lo fuese. Así, de una manera u otra, el hecho incongruente fué explicado en forma más evasiva y se conservó la imagen estereotipada.

La tendencia a mantener las características de papeles asignados a otros da resultados importantes en las situaciones de trabajo. Si los trabajadores de una empresa consideran a la gerencia como hostil, las acciones amistosas, o incluso inocentes por parte de la gerencia, pueden ser vistas por los trabajadores como opuestas a su beneficio. De igual manera, si la gerencia considera a los trabajadores como simples marcadores de las tarjetas de entrada y salida al trabajador, quienes solamente están interesados en sus salarios y no en sus labores, cuando los trabajadores hacen más de lo que de ellos se espera, tales actividades suelen ser juzgadas con sospecha por la gerencia.

Los papeles como conducta prescrita y como percepciones.

Los papeles pueden considerarse como expectativas, es decir anticipaciones de que un individuo se comportará en forma determinada y no en otra. Como Newcomb ha señalado, un papel tiene ciertos aspectos prescritos y ciertos aspectos proscritos. El lugar que un individuo ocupa en una empresa industrial o en un grupo informal implica una obligación de comportarse en una forma también particular. Tal conducta es considerada como un elemento indispensable en el papel del individuo. Por lo contrario, hay ciertas cosas que un individuo situado en una posición determinada no debiera hacer por que constituye una clase de conducta proscrita o prohibida. Y por último, existen ciertas cosas que un individuo puede o no hacer: esa forma de conducta está permitida, pero no se le exige.

Por ejemplo, en determinada empresa el papel del capataz puede ser de "estimulador". Entonces se puede esperar de él que realice acciones que estimulen a sus subordinados a fin de lograr resultados

superiores y de evitar críticas negativas de su trabajo. Para este papel están prescritas las acciones de apoyo y por el contrario está proscrita la condenación. El capataz puede o no tomar su almuerzo en compañía de sus trabajadores, o puede o no estimularlos para que tomen parte en la formulación de planes, actividades, etcétera. Tales acciones no tienen influencia directa o significado directo sobre el papel de estimular y, por lo tanto, están permitidas, pero no son exactamente pertinentes al objeto de limitar su papel.

La conducta necesaria para un papel determinado puede ser prescrita por el individuo que ha de cumplirla, por los miembros de la organización, o bien por el grupo informal a que pertenece. Sobre la base de diversas fuentes formales o informales, un individuo desarrolla ciertos conceptos relativos al papel que se espera que él desempeñe. Y entonces él desarrolla a su vez creencias relativas a las formas en las cuales se espera que se comporte. Esos papeles pueden clasificarse como autoasignados. Así el despachador en una empresa de taxis puede considerar su posición como la de un director y coordinador de las actividades del chofer, y juzgar su posición profesional como más elevada que la del empleo de conductor de taxi.

La empresa o grupo informal puede prescribir el papel que ha de asociarse a un puesto determinado, esperando que el individuo que ocupa ese puesto cumpla con ciertas funciones, condiciones y actividades. El papel de un individuo que ocupa cierta posición puede serle atribuido por su grupo. Cuando en un grupo de trabajadores se le atribuye informalmente el papel de payaso a uno de sus compañeros, se espera de él que haga chistes y tome a broma todas las situaciones que se le presenten, por que en el concepto de ellos esa es la forma en que se comporta un "payaso". Igualmente, si los trabajadores creen que la gerencia es injusta, es posible que interpreten cualquier medida adoptada por su capataz también como injusta, sin que les importe la consideración que ese capataz tenga de ellos.

Existen papeles autoasignados, papeles que el individuo juzga que debe adoptar, así como papeles que le son asignados por otros, o sea, papeles que los demás creen que el individuo debiera desempeñar. Sin embargo, es posible que el individuo no adopte ese papel que en realidad él cree que debiera desempeñar, así como también puede ocurrir que otros juzguen que no adopta el papel que ellos

creen que debiera adoptar. Es decir, que el papel autoasignado puede no corresponder al papel que el individuo aspira a adoptar y se juzga a sí mismo desempeñando. Igualmente, el papel que otros prescriben para el individuo puede no corresponder al papel que ellos consideran que está realmente desempeñando. Esta clasificación cuádruple de los papeles se presenta en forma gráfica.

La falta de correspondencia entre los papeles prescritos y los papeles percibidos da lugar a situaciones que conducen a relaciones entre individuos y entre grupos. Cuando las personas se comportan en formas que no son convenientes, formas que ni ellas mismas ni los demás esperaban que se comportasen, hay la posibilidad de que ocurran dificultades entre ellos. Por lo tanto, el examen del grado de correspondencia entre los papeles será beneficioso como elemento de la comprensión de algunos de los factores determinantes en los conflictos dentro de los propios grupos y entre unos grupos y otros.

Correspondencia entre los papeles autoasignados y los papeles prescritos por otros.

La correspondencia entre los papeles autoasignados y los asignados por otros es un aspecto que depende del grado de acuerdo que exista entre el carácter y el alcance de la posición del individuo en la empresa o en el grupo informal. El interés estriba en las especificaciones del empleo en términos de papeles formales. De acuerdo con los conceptos formales de una empresa, un individuo que ocupe determinado puesto tiene la obligación de ejecutar ciertas funciones prescritas, tener determinada situación profesional y dedicarse a determinadas actividades. Sin embargo, por una u otra causa, el trabajador que desempeña ese cargo puede no tener los mismos puntos de vista, y en ese caso, su papel autoasignado y el que le fué asignado por otros no serán congruentes entre sí.

El desacuerdo puede originarse como el resultado de una definición defectuosa del trabajo o bien como resultado de una mala comunicación. En muchas situaciones, los deberes y las responsabilidades atribuidas a una tarea no se describen claramente. Así, un agente vendedor a quien se le dice que su función es la de gestionar pedidos, quizá no se cerciore de si en efecto los pedidos son o no atendidos, porque no interpretó la frase "gestionar pedidos" con este

último significado. Para él, la gestión de los pedidos significa sólo mantenerse en contacto con los clientes.

A pesar de que las especificaciones de la tarea estén claras, el trabajador bien puede no haber interpretado esa información, por no haber sido comunicado en una forma comprensible para él. Hay la probabilidad de que ocurra una situación de este género cuando las especificaciones de la tarea no se registran formalmente y son conocidas sólo por el superior del trabajador. El superior debe, pues, transmitir de palabra a su subordinado los deberes y responsabilidades relacionados con su tarea. Cuando la comunicación de la información oportuna no es clara o está incompleta, entonces el papel que el propio trabajador prescribe para la tarea diferiría del papel que otros miembros de la empresa han prescrito para la misma.

El desacuerdo con respecto a los papeles prescritos pueden resultar también de las diferencias de los objetivos, o bien de las diferencias en la interpretación de estos últimos. Los agentes vendedores de una empresa pueden considerar que su papel es el de consultores o asesores de los clientes y que su función consiste en crear y fomentar cuentas considerables y continuas de compradores. Por lo contrario, la gerencia puede considerar que la tarea del agente vendedor consiste en descubrir y trabajar nuevos compradores y que conservar esos clientes es función del personal de servicios.

Un papel asignado o prescrito informalmente por un grupo para sus miembros puede variar con respecto al papel que el propio individuo se prescribe a sí mismo. Con objeto de distinguirse de otros trabajadores que desempeñan tareas inferiores, los empleados de mayor antigüedad en cualquier oficina suelen, con arreglo a la costumbre, "marcharse a almorzar fuera", en lugar de llevar de su casa el almuerzo al lugar de trabajo, y tomarlo ahí. Un antiguo oficinista que haya ingresado recientemente en la empresa puede haber estado trabajando en otra empresa en la cual el llevar el almuerzo de casa a la oficina fuese costumbre imperante de todos los empleados a sueldo. Por consiguiente, el papel que en esta cuestión se prescribiría a sí mismo ese antiguo oficinista, ahora nuevo en la otra empresa, le permitiría llevar el almuerzo a la oficina, que es una manera de proceder que se haya proscrita por el nuevo grupo de empleados del que ahora ha pasado a formar parte.

Correspondencia entre los papeles autoconsiderados y los papeles considerados por otros.

Las funciones, situación profesional y actividades que un individuo considera, con respecto a sí mismo, que está desempeñando, pueden o no ser aquellos que otros consideran que no es así. Así ocurre que un capataz considera que procede en forma justa e imparcial en su trato con sus subordinados, en tanto que estos lo juzgan estricto y con ideas raras.

Cuando existe correspondencia entre los papeles autoconsiderados por otros, existen también problemas de comprensión mutua. En este caso, el problema consiste en el grado hasta el cual otros son capaces de comprensión y de gozar de penetración con respecto al papel que determinado individuo cree, en relación a sí mismo, que está desempeñando. El capataz que desea ser justo e imparcial toma decisiones que él cree que cumplen sus objetivos. Pero, sus subordinados pueden interpretar erróneamente esas decisiones y no alcanzar a comprender los objetivos del capataz.

La falta de correspondencia entre los papeles autoconsiderados y los papeles según la consideración que le atribuyen otros, no es la consecuencia de un desacuerdo con respecto a la interpretación de un grupo de hechos. En el caso del capataz que acabamos de citar, sus subordinados pueden quejarse de que es indiferente y se mantiene a distancia. Esa misma conducta del capataz que lleva a sus subordinados a tal conclusión, puede ser deliberada por parte de él, pero obedeciendo a la razón del objetivo distinto de poner en práctica la imparcialidad. Estos aspectos convendrían en la clase de conducta específica que resultaba manifiesta, pero los subordinados considerarían que esa conducta era el resultado de una motivación determinada, cuando de hecho sería el resultado de otra motivación muy distinta por parte del capataz. Por lo tanto, los subordinados no alcanzarían a comprender la verdadera motivación que serviría de base a la conducta del capataz, y éste a su vez no comprendería el por qué su propia conducta podía ser mal interpretada por sus subordinados.

Interrelación entre los papeles autoprescritos y los papeles autoconsiderados.

Cuando un individuo se prescribe a sí mismo un papel, está en efecto formulando para sí propio un concepto concerniente a sus obligaciones. Teniendo en cuenta que tal individuo está enterado de su tarea y sobre su puesto en el grupo de trabajo a que pertenece, llega a formarse un conjunto de ideas relativas a los deberes y funciones que debiera ejecutar y la posición que debiera asumir en el grupo. Pero, hasta que esos conceptos son puestos en duda y discutidos por otros, ese papel que el individuo se ha elaborado para sí es, a su modo de ver, su papel apropiado, es decir, el papel que él mismo cree que el grupo espera que desempeñe.

Ya sea por una u otra causa, el individuo puede resolver rechazar el papel autoprescrito, ya sea en su totalidad o sólo en parte. No está obligado a conformarse al papel que él cree que los demás esperan que desempeñe. En consecuencia, se comporta en forma distinta, asumiendo un papel que él comprende que es distinto al prescrito. Entonces, el papel autoprescrito no corresponderá al papel autoconsiderado, o sea el papel que él se considera desempeñando en realidad. Es evidente que el grado de correspondencia entre los papeles autoprescritos y autoconsiderados es una cuestión dependiente de la sumisión o complacencia, y concierne a la disposición por parte del individuo a aceptar o no un conjunto de obligaciones conforme él las juzga.

Por lo tanto, se decidirá por las demandas que cree que le son impuestas. Desde el punto de vista del individuo, cuando el papel que considera que desempeña realmente difiere del papel que se ha prescrito, está violando las reglas o la costumbre. Esto sería verdad si el papel que se autoprescribió coincidiera en todas sus partes con el papel que prescribió para él, el grupo. Sin embargo, si el papel que se autoprescribió concordase con el que le prescribió el grupo, entonces en realidad estaría conformando su actuación a las reglas y costumbres, y cualquier conflicto resultante que él considerara sería el resultado de no haber desempeñado lo que él cree que son sus obligaciones, tendría entonces una base falsa.

Por ejemplo: en la estructura formal de la organización de una

Papeles autoasignados

Papeles Autoconsiderados

Papeles que el individuo cree que debiera desempeñar:

← Acuerdo →

Papeles que el individuo considera que está desempeñando en realidad.

↑
Aceptación
↓

↑
Comprensión
↓

Papeles Asignados por otros.

Papeles considerados por otros.

Papeles que otros consideran que el individuo debe desempeñar.

← Conformidad →

Papeles que otros consideran que el individuo está desempeñando.

Relaciones entre los papeles prescritos y los percibidos.

fábrica el ingeniero de seguridad es uno de los diversos especialistas que son directamente responsables ante el gerente de la fábrica, y que están colocados en posiciones correspondientes al personal de la planta más bien que en posiciones ejecutivas o de inspección de seguridad y vigilancia. Como resultado de ésta situación, el ingeniero de seguridad puede considerar que sus actividades serían en gran parte de asesoramiento, inclusive el estudio de los problemas de seguridad en la fábrica, y el hacer sugerencias al gerente de la misma para que adopte medidas. Al trazar un cuadro de lo que dicho ingeniero cree que es su tarea, prescribiría para ese cuadro sólo funciones asesoras destinadas a su superior inmediato. Pero, en cambio, consideraría como comprendido dentro del alcance de sus actividades el dar órdenes directas a los jefes de los departamentos, relativos a medidas de seguridad que debieran implantarse y mantenerse. El ingeniero prescribiría para sí mismo tales actividades en la creencia de que no son funciones propias personales de planta sino que corresponden solamente a aquellos que tienen a su cargo alguna operación en la fábrica. No obstante, hallándose legítimamente interesado en elevar la seguridad de la fábrica, el ingeniero puede tomarse el atrevimiento de dictar instrucciones directamente al personal operante, relativa a aquellos procedimientos de seguridad que juzgue que deben implantarse y mantenerse. Y esas actividades forman parte del papel que él sabe que está adoptando y que claramente chocan con el papel que se ha prescrito a sí mismo.

Correspondencia entre los papeles prescritos y los papeles considerados por otros.

El papel que otros prescriben para determinado individuo puede considerarse como un papel con carácter normativo que ellos establecen para evaluar la conducta de una persona en su posición y con respecto a sus características. El presidente de un banco puede esperar que los vicepresidentes muestren una conducta adecuada a sus acciones y opiniones. Así, de un vicepresidente que vistiera ropas deportivas en su oficina se juzgaría que su comportamiento era impropio. Los veteranos de una empresa esperan a su vez que un trabajador nuevo se muestre por iniciativa propia más bien modesto y retraído, y a aquel que no se comporte así lo considerarán como in-

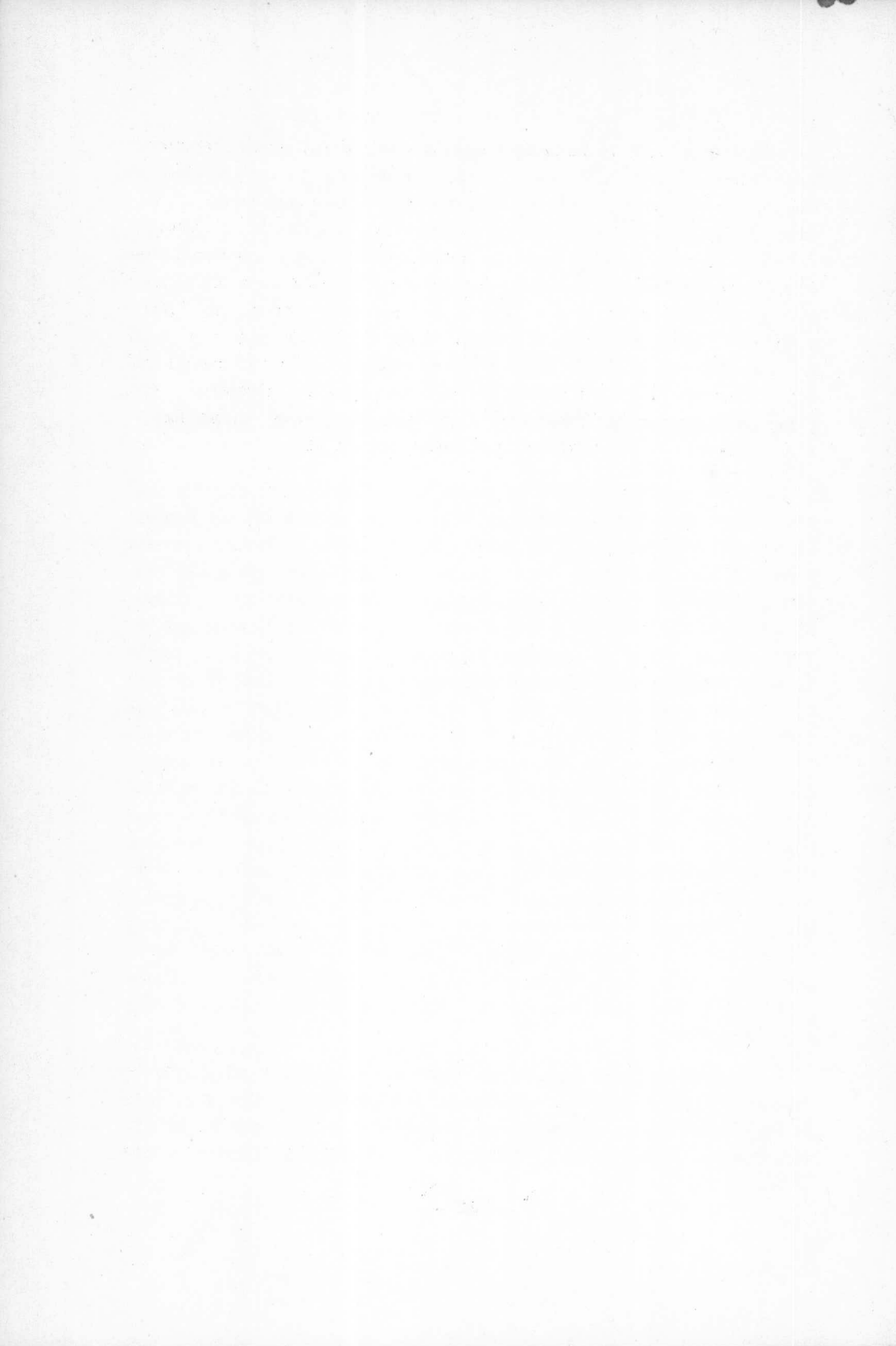
solente. Por lo tanto, desde el punto de vista de los otros, cuando el papel que ellos juzgan que el individuo está realmente desempeñando no corresponde al papel que ellos esperan que desempeñe, consideran que el individuo no cumple con el requisito de ajustarse a las reglas o a las costumbres. La correspondencia entre los papeles prescritos por otros y los papeles considerados por ellos guardan relación con el problema de la conformidad.

La correspondencia entre los papeles prescritos y los percibidos por otros pueden considerarse en relación a una organización formal. Dentro de este marco, la correspondencia se convierte en una base para la evaluación por los superiores de la ejecución de la tarea por parte de sus subordinados. Los papeles prescritos los consttuyen las especificaciones de la tarea y el trabajo así como también otras normas de cómo ejecutar la tarea. Los papeles considerados son la ejecución del trabajo por parte de los subordinados, de acuerdo con lo que sus superiores consideran que aquéllas son realmente. **En cuanto haya más semejanza entre los dos papeles, aumentará también la evaluación que hagan los superiores de sus subordinados.**

Por ejemplo, un jefe de departamento en una fábrica puede considerar que las funciones de sus capataces consisten en transmitir órdenes de trabajo a los hombres, planear y establecer horarios para la fluidez del trabajo; llevar registros de la puntualidad y el rendimiento, manejar los problemas disciplinarios, etc. Un capataz de quien el jefe de departamento crea que cumple con esas funciones será considerado como un capataz eficiente. Pero otro capataz que acuda al jefe de departamento para pedir consejo sobre problemas disciplinarios, o bien que implante nuevos métodos de trabajo no será considerado como enteramente satisfactorio.

Como se señaló con anterioridad, cuando los miembros de un grupo concuerdan estrechamente sobre las características del papel que esperan que desempeñe un individuo de determinado tipo, entonces ese papel es trillado. **Cuando la prescripción de un papel de esta clase la realiza un grupo se convierte para él en una norma social.** Un individuo que a los ojos de su grupo no acepta el papel que ese grupo le prescribe, está violando las costumbres del mismo. El fracaso de un individuo al no someterse puede dar por resultado el ostracismo o el castigo.

Así, pues, los trabajadores pagados por pieza pueden convenir informalmente entre ellos en la cantidad de producción que individualmente realizarán en un día. El papel de "buen muchacho", proscribire cualquier otra suma de producción que no sea la convenida. Aquellos que produzcan más son considerados por sus compañeros como "reventadores de tarifas", los jefes no pueden en realidad soportar que produzcan menos. Pueden, si soportar el papel de "buen muchacho" entre sus trabajadores, perdonando las restricciones en el rendimiento, con el objeto de mostrar una producción uniforme en sus departamentos. Pero un trabajador que no alcanza a ajustarse a ese papel se expone a ser amenazado o ridiculizado por sus compañeros, y a ser objeto de sanciones disciplinarias por su jefe.



CAPITULO II

LA SOCIOLOGIA DEL TRABAJO Y LA ORGANIZACION INFORMAL

La industrialización no es, como ha podido creerse durante mucho tiempo, una característica especial de las sociedades de Europa Occidental o de América del norte. Es un movimiento que arrastra paso a paso, a un ritmo acelerado, sobre toda la superficie del planeta, a todos los países, cualesquiera que sean sus estructuras económicas y sociales. En la raíz del subdesarrollo existe siempre un retraso más o menos marcado en la industrialización, desde el punto de vista sociológico, que podría definirse este estudio como el estudio de colectividades humanas muy diversas por su tamaño, y sus funciones, que se constituyen para el trabajo, de las reacciones que ejercen sobre ellas, en los diversos planos, las actividades de trabajo constantemente evolucionadas por el progreso técnico, de las relaciones externas, entre ellas, e internas entre los individuos que las componen. Pero esta definición por detallada que sea, es insuficiente ante una realidad infinitamente compleja, ante la interdependencia y lo intrincado de sus aspectos técnicos, psicológicos, económicos y sociales. No debemos negar, que en este estudio algunas de las contribuciones que van a leerse hayan sido concebidas bajo el ángulo de la psicología social, de la economía, de la administración, de la demografía, de la historia del movimiento obrero, y de la sociología de las estratificaciones.

La psicología del trabajo no solamente comprende psicología de la industria, en el sentido estricto del término, sino también estudio de las colectividades de trabajo no industriales en el comercio, la administración, la agricultura. Estas, en particular las oficinas, y las

empresas agrícolas no han recibido quizá toda la atención que merecían.

La subjetividad que se vive en las actividades de trabajo puede ser de estados de insatisfacción, de tristeza y hasta de depresión, de neurosis, hasta los estados de realización de sí mismo, de satisfacción, de expansión del ánimo y, en los casos extremos (y no tan raros como alguien podría creer), de alegría. Esta gama de estados afectivos correspondientes a las actividades de trabajo ofrece matices infinitamente numerosos que se manifiestan de manera variada, según los contextos sociales y culturales.

Recordemos que el trabajo, si se efectúa en determinadas condiciones, puede tener efectos positivos en la personalidad. En particular, todo trabajo corresponde a una opción libremente consentida, a determinadas aptitudes; es un factor de equilibrio psicológico, de estructuración de la personalidad, de satisfacción durable, de "felicidad" a veces. Las observaciones de Freud en 1929 a este respecto, son profundas. El trabajo es un fenómeno decisivo en el ascenso del hombre por encima de la animalidad: lo ha sido, desde el punto de vista del hombre social, en el despertar y la dinámica de las civilizaciones; lo es cada día, desde el punto de vista del individuo para el grado de realización de cada uno y el balance de su destino en particular.

Pero el trabajo tiene otro aspecto, negativo y complejo, que puede implicar todas las formas de explotación y de enajenación humanas. No es posible enumerarlas. Todo trabajo excesivamente mal escogido, o excesivamente inadaptado al individuo, entraña para éste efectos nocivos. Todo trabajo experimentado como algo ajeno por quien lo realiza es, en el sentido propio del término, un trabajo "enajenado". Todas las labores apreciadas en el curso de encuestas y observaciones como despersonalizadas, aquellas en las que no participa el sujeto, que no le permiten manifestar (o a las que no desea entregar) ninguna de esas aptitudes y capacidades profundas que constituyen su potencial profesional, las que tiende a evadir, una vez terminada la jornada, como una servidumbre, a las que no dedica ningún interés profesional, para cuya realización solo ha sido necesario un adiestramiento rápido (y no un aprendizaje), todas esas tareas son trabajos "enajenados".

Para evitar la "enajenación" del trabajo, debe efectuarse éste en condiciones favorables desde el punto de vista técnico y fisiológico, así como también psicológico, pero todavía corre peligro de enajenarse, y de la manera más penosa, si las condiciones económicas y sociales en las cuales se realiza implican para el trabajador la conciencia de una explotación. Es importante para el trabajador sentir que su trabajo está equitativamente remunerado, en proporción con su calificación, con su esfuerzo y con la retribución otorgada, dentro de la colectividad de la que forma parte, a otras categorías de trabajadores.

Existen actitudes hacia el trabajo, en relación con la estructura de la sociedad global, la de la empresa, su dispositivo técnico, el modo de remuneración, etc. El trabajo es técnico primeramente, y en segundo lugar debemos tomar en cuenta la actividad fisiológica de quien lo realiza. Hay relaciones múltiples entre el puesto de trabajo, su medio material (luz, colores, humedad, ventilación, ruido, etc.) y, por otra parte, la constitución física del hombre y su grado de adaptación al puesto de trabajo y a su medio físico. El trabajo visto desde aquí, exige (entre otras) todas las investigaciones dedicadas a los fenómenos clasificados con el término de fatiga: fenómenos complejos, ya que las reacciones físicas del obrero en su trabajo pueden depender, y con frecuencia muy claramente, de sus condiciones de alojamiento, de la distancia y del medio de transporte entre éste y la fábrica; también pueden depender, como se desprende de muchas observaciones, de su actitud mental hacia su trabajo y, por lo tanto, de condiciones determinadas por las relaciones del obrero con las diversas colectividades de las cuales es miembro. Podemos decirlo de otra manera: la fatiga es, en algunas circunstancias y en gran medida, un fenómeno social.

Como vemos, el trabajo es una actividad específica de la especie humana, inherente (e inseparable) de toda vida social humana. Aún debe ser considerado el trabajo desde el ángulo psicológico, puesto que todo comportamiento humano implica, en diversos niveles, actividades psíquicas. Se trata en este caso, del trabajo como un todo, visto desde determinada perspectiva.

En el caso de un obrero tornero, se puede investigar sobre cuáles son sus reacciones mentales ante su tarea, que realiza a diario, cuáles son sus aptitudes (en el sentido en que utiliza el término la

psicotecnia) para realizarlo, cuáles son los motivos que tiene para trabajar, cuáles son los grados de conciencia o satisfacción que experimenta. El trabajo así concebido pone en juego todos los problemas de actitud que se han convertido recientemente en el campo de la investigación científica.

Las interacciones entre la actividad de trabajo y la personalidad son, como ya vimos, múltiples y se manifiestan a cada paso: por ejemplo, las aptitudes condicionan (o deberían condicionar) la selección que el operador ha hecho de su empleo.

Por el contrario, el trabajo de este obrero, el conjunto de las condiciones prácticas en que lo efectúa cada día en el taller, influyen sobre sus tendencias, sus actitudes intelectuales y morales, sus grados de conciencia y satisfacción, sus opiniones, sus motivaciones; en resumen, sobre su personalidad entera.

Por otra parte, las reacciones mentales del obrero ante su actividad de trabajo, las oportunidades de promoción y de realización que le ofrece o le niega no sólo influyen en su comportamiento durante las horas que pasa dentro de la fábrica, sino que también en su comportamiento fuera del trabajo: por ejemplo, en su actitud hacia su propia familia, en sus reacciones sociales (con sus compañeros y amigos, en la elección de sus ocupaciones, en el contenido de sus horas libres). Un estudio general de los fenómenos del trabajo implica necesariamente el de los fenómenos del "no-trabajo"; unos y otros suponen relaciones de causalidad recíproca; campo considerable que las ciencias sociales apenas comienzan a abordar.

Pero el obrero no está solo en su taller. Forma parte de una gama de colectividades constituídas en o fuera de la empresa. El trabajo moderno es hoy, aún más que en las sociedades de medio técnico menos evolucionado y menos desligadas del medio natural, un fenómeno social. El guardafaros, ejemplo clásico del trabajador solitario, es ya un electromecánico conocedor del radar, que alterna, mediante rotación de equipo, con otros compañeros igualmente calificados. Existe, pues, un enfoque de los fenómenos del trabajo desde el ángulo social, una realidad trabajo considerada sociológicamente.

Citaremos algunos de los grupos de los que forma parte un obrero: el grupo primario, en el lugar de trabajo, es el "work team", el "equipo de trabajo"; luego, el taller de la fábrica; el departamento

de mecánica (si se trata de una fábrica con grandes efectivos); la empresa global, firma o compañía, posee una realidad colectiva más o menos fuertemente sentida, según los casos, por los miembros del personal. Podemos observar, de paso, que muchos expertos en "relaciones humanas" se esfuerzan, con honradez y éxito desiguales, por aplicar métodos capaces de fortalecer la realidad colectiva de la empresa, de integrar en ella al obrero con el fin de obtener un mejor clima social.

Otros grupos, exteriores, ejercen sobre cualquier persona que trabaja en una empresa una acción que también es importante y lo es todavía más, a veces, que la de los grupos interiores. En primer lugar la familia, donde el obrero desempeña un papel, recibe valores y motivaciones cuya influencia posible sobre sus actitudes en el trabajo no debe ser olvidada jamás. El sindicato del cual es miembro, el partido político al que quizá se ha afiliado, son colectividades que la sociología del trabajo no podría ignorar. La clase social, cualquiera que sea la posición teórica que se adopte respecto de esta noción, entra en el campo de las fuerzas reales que actúan sobre el trabajo del obrero si éste se siente miembro, si experimenta, en cierto grado, una "conciencia de clase". Además, el obrero forma parte de una amplia colectividad, la nación, cuyos valores y representaciones pueden tener sobre él, en ciertas circunstancias una gran influencia.

Estos son los grupos cuya existencia es conocida por sus miembros. Son los grupos formales, a los que pertenece la persona que trabaja en una empresa moderna; pero al lado de los cuales, fuera o por debajo de ellos, existen grupos invisibles, oficiosos, a los que se les llama informales.

PAPEL DEL GRUPO DE TRABAJO.

Para algunos autores, no es el trabajo realizado aisladamente, el trabajo en sí (como para Freud) el que ejerce sobre el individuo consecuencias positivas; es el grupo de trabajo, la colectividad constituida por la fábrica o (si esta es demasiado grande) por el taller. Esta es la posición de Elton Mayo y sus discípulos. Reconocen que el hombre, animal social y esencialmente ocupado por el trabajo, no puede expresarse ni desarrollarse totalmente sino mediante su integración en la colectividad donde ejerce su actividad profesional. El

jefe de la empresa, fábrica, administración o explotación rural debe estar dotado, pues, de aptitudes sociales, con el fin de que los miembros de su personal tengan fines a los cuales dedicarse, reglas a las cuales adherirse y gocen del necesario sentimiento de seguridad. De acuerdo con Elton Mayo, y su escuela, el director sería así el personaje clave de las sociedades empresariales.

SOCIOLOGIA DEL TRABAJO Y RELACIONES DE TRABAJO.

No obstante el continuo progreso de las técnicas de producción, el enorme crecimiento, en número y en volumen, de las empresas, el lugar cada vez mayor de la industria en la actividad social, el fortalecimiento de las aspiraciones sindicales y, al mismo tiempo, de los conflictos entre empleados y patronos, la importancia adquirida, después del taylorismo, por los sistemas de organización científica del trabajo, han desviado la atención de los sociólogos hacia los diversos grupos que los hombres forman entre ellos cuando se dedican a las actividades de trabajo.

Esta atención ha sido motivada por distintas causas, según las circunstancias políticas y la coyuntura económica, los temperamentos, los intereses en acción. Los trabajos han sido de calidad muy desigual. Han existido muchas confusiones. Hemos visto desarrollarse investigaciones objetivas dedicadas a problemas muy definidos, sostenidas por el único estimulante del conocimiento y, en el otro polo, (llenándose el intervalo por todos los casos intermedios), otras encuestas rápidas, superficiales, y determinadas por sus necesidades inmediatas, que encargan los jefes de empresa preocupados por obtener un "clima" sereno y una productividad más grande.

Algunos autores norteamericanos han hecho resaltar el aspecto "directivo" de la sociología industrial en algunas de sus tendencias que no son privilegio de los Estados Unidos; existen en Francia y en toda Europa expertos que, disfrazando sus maniobras más o menos eficaces bajo el título de "Relaciones Humanas", no tienen nada que envidiar a sus homólogos de Detroit o de Chicago.

En general se han designado con la expresión de Sociología industrial, investigaciones y actividades muy diferentes por su valor y su objeto (algunas se acercan a la psicología social).

En Francia, la mayoría de las investigaciones y enseñanzas dedicadas a la sociología del trabajo ostentan todavía con frecuencia este título. Dada la gran juventud de las ciencias aplicadas a los grupos y actividades de trabajo, nuestro esfuerzo por precisar las denominaciones no puede llegar sino a resultados provisionales.

La Sociología del trabajo debe ser considerada, en su extensión más general, como el estudio, en sus diversos aspectos, de todas las colectividades humanas que se constituyen con motivo del trabajo.

Toda colectividad de trabajo con ciertos rasgos mínimos de estabilidad puede ser objeto de estudio para la sociología del trabajo: una empresa industrial lo mismo que un trasatlántico, o una lancha de pesca, una gran explotación de agricultura intensiva o la finca del pequeño agricultor donde trabajan algunos empleados con la familia del agricultor, una gran tienda de departamentos o un pequeño comercio que sólo emplea a algunos vendedores, un taller de artesano, la oficina de una delegación de policía, el equipo de un avión que se reconstituye a intervalos regulares en una línea aérea o el personal de una automotriz de ferrocarriles nacionales.

SOCIOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS COLECTIVIDADES DE TRABAJO.

La sociología de las organizaciones corresponde, pues, a uno de los enfoques privilegiados de las colectividades de trabajo. Merece una mención especial por la cantidad y, con frecuencia, por la calidad de los trabajos que se han suscitado en los últimos veinticinco años, sobre todo después de 1945. En esa forma, una muy variada y abundante bibliografía ha sido dedicada al examen comparado de las diversas estructuras de la empresa: vertical, horizontal, centralizada, descentralizada, democrática, autoritaria, con concepciones de dirección colegiada, polivalente (administración múltiple). Se han destacado, justamente, los lazos recíprocos, por una parte, entre comunicación e información en el seno de la empresa y, por otra parte, entre el buen funcionamiento de la organización y la calidad de las relaciones humanas.

Una organización en gran escala la podemos definir por cuatro caracteres principales:

- a).—una red de individuos que ejercen funciones.
- b).—su dedicación responsable a esas actividades funcionales, bien definidas y delimitadas en un conjunto.
- c).—un fin hacia el cual todos laboran.
- d).—un sistema estable y coordinado de relaciones entre las funciones, es decir, una estructura.

A esta noción de estructura organizativa llega la mayoría de los Sociólogos y Psicólogos del trabajo que han reflexionado sobre estos problemas.

T. Caplow llega a la conclusión de que la organización de una empresa es una identidad colectiva, formada para uno o varios grupos organizados, acompañada de un sistema de posiciones de sus miembros y de un programa de acontecimientos prescritos de antemano.

Por último, recordemos aquí que la organización, considerada en sus relaciones con las colectividades de trabajo, tiene aspectos psicológicos. Una de sus funciones principales es, colocar a sus miembros en el medio psicológico, que se adaptará a sus decisiones, a sus fines y les brindará la información necesaria para tomar esas decisiones, es decir, la organización es considerada aquí como el medio psicológico necesario para que los individuos puedan tomar decisiones concretas, adecuadas a un fin común.

El concepto de organización como sistema en equilibrio de contribuciones exigidas y ventajas ofrecidas nos hace llegar a los problemas de relaciones humanas. La interrelación de todos los aspectos de la sociología del trabajo aparece, también aquí, con claridad. Es evidente que una organización funciona más o menos bien según la apreciación, que hagan de ella sus diferentes miembros, de las ventajas que distribuye y es justo que los sociólogos, en sus investigaciones, la consideren bajo este ángulo.

Ahora bien, si la buena marcha de una organización, depende en gran parte de las relaciones humanas, es decir, de las interrelaciones psicológicas y sociales surgidas entre sus miembros en el curso de las actividades y tareas definidas, o sea de las relaciones que exis-

ten entre ellos, se puede concluir que el funcionamiento de una organización y las relaciones humanas están ligadas por acciones recíprocas.

En la actualidad no hay sistema de relaciones, es decir, estructura organizativa, que no sea afectada por coeficientes psicológicos. Un organigrama de cualquier empresa no se sostiene en un vacío social y humano, no goza de una especie de pureza abstracta. Las actitudes de los miembros de una organización en relación con ésta son un factor importante que condiciona su funcionamiento. Para comprenderlas, hay que hacer intervenir no sólo la percepción de las categorías socio-profesionales que están incluidas, sino también las de otras categorías que son exteriores a ellas: por ejemplo, las clases dirigentes.

PSICO-SOCIOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y DE LAS ACTIVIDADES DE TRABAJO.

El estudio de las relaciones humanas, despojado de su carga de preocupaciones normativas, de preocupaciones utilitarias, de intereses más o menos reconocidos, puede ser considerado desde un punto de vista científico como la investigación de las interrelaciones de orden psicológico y social que se producen en el curso de una actividad (en nuestro caso, la actividad desarrollada dentro de una empresa o un organismo análogo) realizada en común.

La sociología de las relaciones humanas se hace necesaria cuando examinamos la organización desde el ángulo de la psicología social. "Sistema de actividades personales conscientemente coordinadas", la organización puede ser definida, en esta perspectiva, como un sistema social que se distingue a su vez en un sistema de status y un sistema de papeles a desempeñar. Es posible precisar entonces, que el status de un miembro de una colectividad de trabajo lleva implícita "una interacción de sentimientos e intereses en una relación de dependencia mutua" mientras que su papel pone en juego convicciones, opiniones y juicios que acompañan a sus actitudes.

De aquí se pasa fácilmente a la noción de moral, con la que están estrechamente relacionados el ausentismo, la rotación de personal o la productividad. Es obvio que la satisfacción intrínseca del

puesto de trabajo, la del salario y las posibilidades de promoción, la identificación con la empresa, tienen una relación positiva, en un trabajador, con su productividad. Ello es claro ejemplo que sirve para señalar que esos problemas de satisfacción e insatisfacción, de actitudes de percepción de las necesidades en relación con el nivel de vida y los salarios, de reacciones a los cambios en el proceso técnico de producción o en la estructura de la organización pueden ser estudiados bajo el ángulo de relaciones humanas.

Bavelas y Leavit demuestran en sus estudios que las capacidades de producción de un grupo, sin ocuparse de las aptitudes, pueden depender mucho de la naturaleza de las relaciones entre los diferentes individuos (en la especie de las relaciones constituyen una como red de información). He aquí un hecho notable, descubierto por D. Katz (1951) en la serie de estudios realizada por el Survey Research Center de Michigan: lo que diferencia la producción entre diferentes equipos de trabajo no es la medida de aptitudes ni actitudes personales como habría podido dar a entender la psicología individual, sino más bien el modo de relacionarse que exista entre los trabajadores y los supervisores, en interacción, estos a su vez, con sus superiores. Igualmente, lo que determina la tasa de ausencia del personal, es en gran medida la interacción entre la dirección y los trabajadores.

Wyatt y Langdon (1937) subrayan el papel del equipo en el trabajo de taller: la regularidad del rendimiento depende en el trabajador del grado de simpatía que siente entre sus vecinos; indica cómo, en el taller, el espíritu de ayuda mutua aumenta el rendimiento de los tímidos, mientras que el espíritu pendenciero puede eliminar a aquellos que no son lo bastante agresivos, etc.

CAPITULO III

POR QUE SE FORMAN LOS GRUPOS INFORMALES DE TRABAJO.

Observaciones sobre el "rango" en la organización informal.

I

En la organización formal aparecen diversos niveles jerárquicos, pero la mayoría de las personas de cualquiera de estos niveles pertenecen a cierto número de grupos informales, sea en la fábrica o en la oficina. Cada uno de estos grupos cuenta con miembros diferentes aun cuando puede haber mucho entrecruzamiento de los mismos. Los grupos los constituyen por ejemplo, los empleados de oficina, los que trabajan en el taller, los supervisores de inferior categoría, los sobrestantes propiamente dichos (que tienden a agruparse más bien con los trabajadores calificados que con los jefes superiores), o bien, se forman grupos con los empleados que tienen cierta especialización. Otros núcleos intermedios se integran con los jefes cuya preparación es producto de la experiencia en el trabajo. Casi siempre los técnicos y especialistas que tienen una capacitación de carácter profesional tienden a formar sus propias grupos.

Debemos mencionar también por separado los altos ejecutivos, gerentes o directores. Aun cuando dentro de esta clase existen algunos subgrupos, se les puede considerar dentro de la misma categoría superior, sobre todo en relación con los otros grupos anteriores.

La formación de estos grupos obedece a motivos tales como: la comunidad o similitud de sus orígenes, de sus creencias; de sus simpatías; afinidades de carácter, políticas, sindicales, religiosas, profe-

sionales, raciales, etc. Y estos grupos de amistad emanan de la vida de la organización. Sin embargo, una vez que han quedado establecidos, van formándose una vida propia que está casi separada del proceso de trabajo del que han surgido. Se forman actividades y costumbres totalmente nuevas que van desde compartir los descansos para tomar el almuerzo hasta la participación en pequeñas rifas, las fiestas fuera del trabajo o las actividades deportivas. Rápidamente va desarrollándose una vida rica en contenido social, llena de pequeños incidentes y detalles al parecer sin importancia pero que hacen menos monótono el trabajo.

Los lazos que mantienen unidos a los miembros del grupo van estrechándose aún más hasta que, por fin, el grupo se convierte en una unidad que es algo más que un simple aglomerado de personas. Se crea una forma habitual de hacer las cosas, un conjunto de características estables que resultan difíciles de cambiar. El conjunto de estos grupos llega a ser una organización; en realidad, cada uno es un elemento que sirve para estructurar una organización, no oficial pero muy real y operante. Puesto que la dirección no puede cumplir con sus fines más que por medio de su labor con las personas, tiene que trabajar tomando en cuenta la realidad de estos grupos.

Cuando los ingenieros hacen los planos y proyectan la técnica de una nueva fábrica o deciden la disposición de las oficinas, están diseñando, en alguna medida, al mismo tiempo las relaciones sociales que habrán de imperar dentro de la organización. La dirección decidirá dónde habrán de trabajar los empleados y qué oportunidad tendrán de entrar en contacto uno con otro durante la jornada de trabajo. Esto determina también las condiciones y circunstancias del trabajo y los diversos símbolos que van asociados a cada empleo.

Los motivos por los cuales los individuos forman estos grupos de trabajo son evidentes. Primeramente, no debemos olvidar que el hombre es un ser social. La necesidad de relacionarse con otras personas es uno de los impulsos humanos más fuertes y más constantes. La mayoría de las personas busca afanosamente el compañerismo. Con la formación de grupos de trabajo, se logra la diversidad y el cambio de que carece el trabajo en sí.

Todos nosotros hemos tenido la experiencia de llegar a un nuevo empleo y sentirnos completamente solos y perdidos hasta que al-

quien nos ha dirigido una frase amistosa y ha reconocido en nosotros una persona. ¡¡Qué gran diferencia!! Entonces observaremos que quizá el trabajo no sea interesante, pero es agradable poder hablar con alguien, mientras se trabaja.

La investigación nos indica que los empleados que no tienen oportunidad de contactos sociales estrechos encuentran que su trabajo les satisface menos, y esta falta de satisfacción repercute a menudo en una producción más baja y en un número mayor de bajas y de "faltismo" en el personal. Hace ya bastantes años, Elton Mayo observó que los empleados de una fábrica de tejidos que trabajaban en labores aisladas sentíanse muy descontentos y nunca llegaban a alcanzar la cuota de producción. Unos períodos de descanso alternados entre los trabajadores ayudaron un poco. Pero la compañía permitió que dichos trabajadores tomaran períodos de descanso como grupo; hubo con esto un aumento considerable, tanto en la producción como en la satisfacción de los trabajadores.

Otros de los motivos que originan el agrupamiento de los individuos en la industria son: porque desempeñan el mismo trabajo, porque son paisanos o compatriotas, tienen aproximadamente la misma edad, coinciden en sexo, antigüedad en la empresa, etc. Sobre todo, se agrupan porque están juntos en el ámbito de trabajo, detalle que adquiere especial importancia cuando el trabajo es de tal naturaleza que restringe la movilidad. En vista de la "proximidad industrial", no es extraño que el grupo formal de trabajo y el informal coincidan en grado considerable. La comunicación es otro de los factores importantes, pues los grupos cuyos miembros pueden comunicarse fácilmente entre sí es más probable que presenten una mayor cohesión.

En lugares tales como siderurgias ruidosas o líneas de montaje muy largas, la unidad interior del grupo puede verse obstaculizada. Una de las verdaderas determinantes de la cohesión es la rapidez con que se puedan transmitir por todo el grupo los rumores y demás mensajes, puesto que los rumores contribuyen al sentimiento de identidad común.

Por otra parte, no hay que olvidar el siguiente hecho:

Unos cuantos supervisores, por ejemplo, pueden constituir su

propio grupo informal, pues se reúnen en el comedor, o socialmente, después de trabajar. Por otra parte, los jóvenes o trabajadores de edad, o los que llevan muchos años en la empresa, forman a menudo "palomillas" que no corresponden a los grupos oficiales de trabajo. Y es evidente que una misma persona puede pertenecer a todos esos grupos informales. Todo individuo, pues, suele ser miembro de más de un grupo dentro de la fábrica y su posición en ellos es diferente; el individuo importante en determinado conjunto bien puede ser relativamente insignificante en otro.

La posición de un individuo depende de la contribución que aporta a los propósitos de su grupo; y como los miembros del grupo primario de trabajo tienen metas muy diversas, aparte de las relaciones con la producción, se sigue que la posición es determinada por numerosos factores. La condición de un individuo puede derivar de su destreza en el manejo de ciertas herramientas, de su conocimiento de un proceso particular, su generosidad, su gracejo o reputación, de saber aplicar el tratamiento adecuado en caso de accidente. "En los grupos informales de trabajo, al igual que en las aldehuelas, hasta el tonto disfruta de cierta posición y "pertenece". Dentro del grupo de relaciones directas se observan en seguida los rasgos individuales, que son conocidos por todos; pero como el grupo secundario es mayor, es más difícil de atribuir condiciones sociales en él, sobre todo a causa de las dificultades de comunicación. En la industria moderna el trabajador de un departamento tiene poca idea de lo que hacen en el departamento de al lado y del grado en que contribuyen al propósito común. "En particular, el trabajador manual no alcanza a comprender lo que hace el personal de oficina, ni los industriales conocen la actividad del agricultor".

I I

El rango es la medida del prestigio que la persona goza dentro del grupo. Es un índice señalador de cuán importante es, del lugar que ocupa en la escala elaborada según la consideración subjetiva que se le ha atribuido dentro del grupo informal.

El rango proporciona una sensación de seguridad y, cuando no se logra el reconocimiento del rango propio, se crea un estado de

inseguridad. Por ejemplo: el alumno de último año al que le han confundido con un alumno de segundo.

En semejantes circunstancias, los individuos tienen que conformarse con los signos externos que reflejan el nivel o rango dentro de la organización formal de la empresa; el rango es determinado por diversos factores aunque las interrelaciones entre dichos factores se vuelven bastante complejas en el nivel de grupo. A menudo el rango depende del título del empleo.—Está bien claro que un superintendente es más importante que un sobrestante general, y que éste sobrepasa en rango al simple sobrestante. Los ingenieros están por encima de los técnicos y las secretarías por encima de las mecanógrafas. En casi todas las organizaciones los títulos están sutilmente escalonados de acuerdo con ciertos niveles de rango, y el rango de cada quien depende, en gran parte, del empleo que ocupa. Un individuo tiende a ser clasificado de acuerdo con su salario, pues una paga más alta significa un nivel más elevado e incluso una diferencia de unos pocos centavos puede tener efectos de importancia en el rango de un empleo. Es, pues, comprensible, que muchas compañías alientan a sus empleados para que mantengan secreta su tarifa de salarios. El tipo de periodicidad de la paga ayuda también a determinar el rango.

Algunas compañías tienen nóminas de salarios mensuales, quincenales y semanales. Figurar con un sueldo en la nómina mensual puede resultar menos conveniente, pero comporta mucho más prestigio que percibir un salario semanal (que puede estar computado sobre una base horaria más que anual). Hay veces que los jornaleros "de temporada" no especializados perciben su paga a diario.

Los horarios de trabajo representan también índices muy útiles. El asalariado por hora entra al trabajo, pongamos por caso, a las 7.30; los empleados de oficina, a las 8.30; y los funcionarios ejecutivos van llegando a eso de las 9.00, aunque éstos suelen trabajar hasta mucho después de acabada la jornada normal. La libertad de escoger el propio horario o de estar relevado de la obligación de pasar por el reloj marcador es señal de diferencia.

También se le clasifica a un individuo por la posición que tiene en la escala jerárquica, por el tamaño de su escritorio, por el comedor que frecuenta, por el atuendo que viste, que es otro de los símbolos que tienen gran significación social en la jerarquía de la industria.

Los jefes ejecutivos (y a menudo el personal de oficina) llevan traje. Los sobrestantes llevan camisa blanca. Los obreros con salarios por hora llevan overoles o ropa de mezclilla. La gorra del jefe, mandil o la chaqueta de taller del maquinista son símbolos aún más especializados de prestigio.

En las fábricas se reconoce a menudo un prestigio o rango superior a los que trabajan cerca del final de la línea de producción, pues da mayor prestigio que trabajar cerca de su comienzo, ya que el producto acabado es más valioso y la labor comporta mayor responsabilidad; y así sucesivamente. La importancia que se atribuye a tales detalles en la fábrica ordinaria es realmente sorprendente y muchos observadores liberales, sin familiaridad previa con la industria, convencidos tras una breve experiencia durante la guerra de que el ejército es un tanto antidemocrático y autoritario, entran a ciertas fábricas y quedan sorprendidos al descubrir que, en comparación con ellas, el ejército resulta una institución tolerante, justa y relativamente democrática. Como observa el Dr. Tredgold, "en el ejército, por ejemplo, los generales y los tenientes comen juntos; y aunque las unidades industriales a veces tienen tres mesas diferentes, algunas empresas tienen seis o siete. Los distintivos de la jerarquía en la industria no son materiales (o son menos ostensibles) pero se ocultan en las dimensiones del escritorio, el tamaño y textura del tapete, el tamaño (y el dorado) de las letras del nombre puesto en la puerta de la oficina; el número (y hasta el color) de los teléfonos y, por supuesto la accesibilidad de la persona (*Human Relations in Modern Industry*).

En las fábricas más autoritarias el nuevo empleado de la dirección pasa momentos difíciles al intentar descubrir dónde puede lavarse, comer o estacionar su automóvil, y lo censurarán si comete algún error. El personal de la dirección lucha por el derecho a un teléfono, a un tapete, a un lugar en el comedor o en el estacionamiento de los ejecutivos, no porque le interesen estas cosas en sí mismos, sino en virtud de su significación social. Sin embargo, esas personas con frecuencia no entienden por qué el operario del departamento de manufactura de la empresa protesta al verse obligado a usar los vestidores de almacén mientras se hacen algunas obras en el edificio. En cada fábrica existen puestos que al extraño (y con frecuencia a la

dirección) le parecen "lo mismo" en paga y posición oficial, pero que los trabajadores colocan en niveles de importancia social bien diferenciada. Así en ciertos restaurantes, se considera que los que manejan pescado son de condición inferior a los encargados de la carne, aunque todos perciben el mismo salario.

El trabajador puede sentirse tan molesto cuando se le traslada, sin cambiarle el salario, a un nuevo trabajo que goza de menor prestigio, como el director que encuentra al nuevo administrador en el lavabo reservado a los ejecutivos. No es raro que los operarios, trasladados por razones de redundancia o por mala salud a otro trabajo con el mismo salario pero con un nivel informal inferior, se resenten profundamente. De hecho, la cuestión de los niveles es una de las causas más comunes de la huelga. Ya que la huelga no solamente se produce a causa del deseo de los empleados de mejorar económicamente sino también de la necesidad que tienen de que se les reconozca y respete. El sentimiento de solidaridad es muchas veces poderosísimo en tales condiciones.

De modo semejante, el descontento y el desasosiego dentro de un grupo pueden a menudo expresarse en acciones que parecen no tener nada que ver con la causa real del descontento. Podrá a veces quejarse un grupo de las herramientas y los materiales y una vez corregidas estas condiciones, comenzará a quejarse de otra cosa. Aparecerá entonces muy claro que el descontento de los empleados no se debe en realidad a las condiciones de trabajo, sino más bien al sentimiento de que el grupo no ha sido suficientemente apreciado dentro de la organización.

Como vemos los grupos tienen más o menos prestigio o posición social, unos con respecto a otros. La razón para estas diferencias puede ser más bien emocional que real. Ya sea el trabajo peligroso o fácil, sea limpio o sucio, sean los instrumentos caros u ordinarios, etc., estas circunstancias pueden determinar el respeto en que se tiene al trabajo. Estas distinciones son de mucha importancia para aquellos por ellas afectados y un dirigente laboral que no quiera tomarlas en consideración podrá incurrir en grandes equivocaciones en su trato con el grupo.

Igualmente, las fábricas o conjuntos de industrias disfrutan de prestigios diferentes entre los trabajadores. Un trabajador de la in-

dustria del acero o un minero del carbón a quien se le propusiera trabajar en una enlatadora se indignaría tanto como a un médico a quien se le pidiese que trabajara como enfermero. Uno de los primeros principios de la buena administración es cerciorarse de que la gente no va a sentirse herida en su amor propio por alguna acción que rebaje su condición a los ojos de los otros. Debemos recordar, que no sólo es posible rebajar el nivel degradando a la persona a un plano considerado inferior, sino también efectuando alguna acción que, mientras eleva el prestigio relativo de un grupo, disminuye indirectamente el de otro. Muchas disputas industriales revelan que los trabajadores se preocupan más de la posición que guardan sus salarios con los demás que por su cuantía propiamente dicha.

“Todo estudio sobre trabajadores industriales (escribe un economista) que el monto de los salarios no es lo que más cuenta para ellos. Las diferencias de retribución entre los distintos trabajos preocupan profundamente a los obreros, porque de ellos depende el prestigio”. Pero la magnitud de los salarios es importante en pocas ocasiones. Puede importar mucho y ser, en verdad, lo más importante, pero sólo en el caso de que la economía y la supervivencia estén íntimamente relacionadas, como sucede en las etapas iniciales de la industrialización. También cuentan en la inflación, cuando los ingresos no alcanzan a los precios. Se ha sugerido que la industria moderna debiera rehabilitar el prestigio funcional del trabajo, y evitar el prestigio no funcional, derivado o artificialmente creado, y que la condición, los privilegios y el salario debieran corresponder al auténtico valor de las contribuciones efectuadas. Pero esto no podrá hacerse hasta que cada individuo esté en condiciones, a través del desarrollo de las comunicaciones en la empresa, de apreciar el valor de la contribución al conjunto aportada por cada individuo.

C A P I T U L O I V

ORGANIZACION INTERNA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Ya establecidos los grupos son caracterizados por un conjunto de rasgos únicos que determinan las relaciones entre uno y otro de sus miembros y entre éstos y la supervisión, las normas de conducta que están aprobadas y que el grupo hace cumplir, así como un sistema propio de retribuciones y castigos y también de comunicación. Todos estos aspectos de la vida del grupo están en equilibrio; están todos ellos relacionados entre sí, todo cambio en uno de ellos surte efectos inmediatos en los demás, y los miembros se resisten tenazmente a todo cambio en cualquiera de las partes de este sistema interrelacionado.

Estructura de grupo y organización.

Los grupos difieren entre sí en diversas formas y se han ideado varios sistemas para describirlas y clasificarlas. No sólo difieren en sus propósitos, sino también en su estructura. Por estructura de grupo pretendemos expresar la naturaleza y características de las correlaciones entre los miembros, así como también la distribución de funciones entre los mismos. Dos grupos distintos pueden tener los mismos propósitos y, a pesar de ello, su estructura puede ser bastante diferente. Por ejemplo, dos cuadrillas de trabajadores pueden ser asignados a una misma tarea de cargar grava en carretillas, transportarla a otro lugar y descargarla allí. Supongamos que una de esas cuadrillas es de veteranos, en tanto que la otra está compuesta en su mayor parte de trabajadores nuevos. A causa de la experiencia del primer grupo, el capataz sólo tiene que darles instrucciones generales a los

trabajadores del mismo. Y éstos por sí solos se encargarán automáticamente de las labores de palear la grava o de empujar las carretillas. Como resultado de su conocimiento y capacidad, los veteranos marcan al ritmo de su propio trabajo y descanso cuando es necesario. En cambio, en el grupo carente de experiencia, el capataz tendrá que hacer las asignaciones de trabajo, dar órdenes específicas y dirigir constantemente la labor.

Uno de los elementos que determinan la organización interior del grupo es la jefatura, todos los grupos tienen jefes informales, individuos que tienen una clase especial de rango que hace que los demás miembros del grupo le sigan. El jefe informal es una especie de dirigente muy distinto al supervisor nombrado por la dirección. Al dirigente nombrado formalmente se le sigue debido a tener la facultad, directa o indirecta, de despedir del trabajo a los que se nieguen a obedecer sus órdenes; en cambio, el jefe informal le siguen debido a que los miembros del grupo aprenden que éste no les proporcionará los beneficios que buscan a menos que cuenten con cierta jefatura establecida. Algún miembro del grupo tiene que tomar la iniciativa para resolver los problemas comunes que existan. El jefe circula por entre el grupo apremiado para que se forme un frente unido contra alguna nueva amenaza de la dirección o para establecer el castigo que ha de imponerse a un miembro poco dispuesto a colaborar.

Cuando es necesario crear un consenso respecto a lo que tiene que hacerse, el jefe o líder de estos grupos pone mucho cuidado para influir en los miembros y en limar las diferencias internas de opinión, valiéndose de la persuasión personal y sugiriendo transacciones. El jefe informal es el representante del grupo para entrar en tratos con el supervisor, con el sindicato o con los demás grupos de trabajo.

En suma: podemos decir que el jefe del grupo lleva a cabo funciones vitales que contribuyen a capacitar al grupo para sobrevivir en su medio ambiente.

Se han hecho muchos estudios para determinar cuáles son los rasgos de personalidad que caracterizan al jefe efectivo del grupo, pero no ha habido uno solo de esos estudios que haya logrado totalmente su fin. Parece que cada tipo de grupo exige un tipo de jefatura distinto, de acuerdo con sus necesidades particulares; sin embargo,

estos estudios sugieren una generalización importante: el jefe de grupo ha de actuar de acuerdo con el concepto idealizado por el grupo de lo que tiene que ser un miembro del mismo.

Reglas del grupo.

Algunas de las reglas del grupo no tienen otro fin que hacer que la vida les resulte más agradable a los que lo componen: los del departamento de efectos a cobrar siempre salen juntos a desayunar; se espera que aquel a quien le acaba de nacer un hijo obsequie sendos cigarros a todos los compañeros. Si no se hacen estas cosas, no se pertenece al grupo. Hay otras costumbres que sirven para hacer el trabajo más fácil o para enaltecer la calidad de la maestría en el oficio. En algunas ocasiones hay camareras que convienen en repartirse las propinas por igual y ayudarse mutuamente a despejar y servir las mesas en las horas de mayor concurrencia; si un catedrático tiene que faltar a una clase, sus colegas procurarán sustituirle. Todas estas costumbres reflejan lo que esperan los miembros del grupo en cuanto comportamiento de unos respecto a otros.

Presiones para amoldar a los miembros.

Así como el grupo de trabajo gratifica a sus miembros dándoles seguridad emocional y respeto propio, también espera que el individuo cumpla con lo que se llaman las costumbres del grupo, tomado como un todo, o a la conducta que se espera del individuo que ocupa determinado puesto. El grupo cuenta con medidas efectivas para castigar a los que insisten en hacer las cosas a su manera, y éstas pueden ser: el ridículo, "la ley del hielo", el ostracismo, o incluso la violencia, refuerzan en ocasiones la conformidad; pero raramente se requieren esas sanciones, ya que cada miembro del grupo se preocupa en alto grado por no perder el respeto de sus camaradas. El miembro que hace una producción excesiva, o que no comunica a los demás alguna información importante, puede encontrarse aislado de sus compañeros de trabajo. En los casos extremos, ninguno de ellos le dirigirá la palabra o harán como si ni tan siquiera se hallase presente. En los casos menos extremos el descarriado puede verse excluido de las actividades sociales corrientes tales como ir a tomar el café de la mañana,

o puede ser recibido con frialdad cuando se presente a trabajar. Cuando se encuentra en dificultades nadie acude en su auxilio. O pueden quedar cortados repentinamente sus contactos con la "fuente de rumores". Pasado cierto período de tiempo, la situación en el trabajo puede hacerse intolerable a esta clase de víctima.

Algunas veces, el grupo recurre a procedimientos más indirectos. Alguien puede informar "por accidente" a la dirección acerca de algunos errores cometidos por el descarriado. Sus compañeros de trabajo pueden tardarse excesivamente en comunicarle aquellas partes de información que sean fundamentales para él.

Los castigos establecidos para hacer respetar las reglas del grupo revelan a veces gran ingenio. En una oficina, la supervisión se hacía de la vista gorda permitiendo a los empleados que llegaran tarde al trabajo. Cuando hubo un individuo que comenzó a abusar de este privilegio, llegando muy tarde a diario, el grupo abrigó el temor de que la dirección pudiera molestarse con semejante tardanza. Cada vez que dicho empleado llegaba tarde, todos sus compañeros le dedicaban un prolongado aplauso. Este gesto sirvió para hacer hincapié en el desagrado que sentían y todos abrigaron la esperanza de que ello haría que la dirección tratara el caso del retardatario en forma puramente individual.

Miller y Form relatan el caso de un operario que llegó a trabajar con un sombrero de fieltro gris claro, en lugar de la vieja gorra de tela usada por todos sus compañeros. La primera vez, los demás obreros se burlaron de él, preguntándole si se creía el jefe, pero al día siguiente su reacción fué más violenta. Al tercer día, el hombre llegó al trabajo con una gorra de las generalmente aceptadas. Una situación similar surgió cuando el conductor de un armón se presentó al trabajo con camisa blanca y corbata. En estos casos, los individuos mencionados no se comportaron de acuerdo con la idea general de lo que constituía la conducta normal dentro del grupo. Con frecuencia se ejerce gran presión con objeto de tener la seguridad de que los individuos que ocupan determinada posición desempeñarán su función de la manera considerada conveniente. Por ejemplo, no siempre se ve con buenos ojos a aquel que dispone de autoridad pero que trata de comportarse como un individuo ordinario. Gordon Rattray Taylor nos relata que un director administrativo que llegó al trabajo en un

automóvil viejo y estropeado dió la impresión de que "degradaba la empresa".

Protección para quien es miembro del grupo.

La manifestación de protección más abierta proporcionada por el grupo depende de la capacidad del mismo para resistirse a las exigencias de la dirección respecto a mayor rendimiento ,a jornadas más largas de trabajo y a una calidad más acabada. Casi todos los grupos industriales, insisten especialmente en que sus miembros ejecuten una proporción justa de trabajo (es decir una porción justa del trabajo total del grupo). Esto es parte de una regla más general, o sea la de que ningún miembro se beneficiará a expensas de otro. Igualmente, cuando el ascenso es alcanzado por influencias indebidas, se desaprueba, no porque sea injusto en el amplio sentido del término, sino porque revela deslealtad hacia el grupo. El grupo puede incluso buscar la manera de desalentar cualquier cambio en la disposición de la fábrica que pudiera destruir las relaciones sociales ya establecidas. Las organizaciones más dinámicas tienen tendencia a introducir cambios en los sistemas y rutinas de trabajo a un ritmo mayor de aquel en que el individuo puede acomodarse a los mismos. El ritmo de introducción de tales cambios puede ser materialmente alterado por un grupo determinado de trabajo.

En algunos grupos, los componentes del mismo acaban conviniendo en la cantidad de producción que cada uno de ellos habrá de efectuar, de manera que no haya ninguno que sobrepase a los demás. El trabajador individual sólo está protegido donde interviene la organización informal, y si viola las reglas de la organización informal habrá un resentimiento general. Cualquier grupo pequeño y cerrado, sea la familia, un grupo de niños de una escuela pública, o un grupo de molineras, casi ciertamente se enfrentará al miembro que cuente a algún extraño chismes sobre un compañero, al que no haga la parte de trabajo que le corresponda y al operario que trabaje demasiado y, con ello ponga en evidencia a otros. El grupo industrial de trabajo casi siempre tiene una idea muy clara de lo que en las circunstancias imperantes dentro de su empresa se acepta como "un día de trabajo justo", y tiende a mantener la producción al alcance del trabajador medio. Semejante restricción de la producción, por lo tanto, se basa

en factores interiores del grupo y en las relaciones, buenas o malas, que el grupo percibe entre él mismo y la empresa en general. Cuando se advierte que es improbable que los trabajadores más débiles sean castigados y que la empresa es justa en su actitud con los trabajadores, terminará la restricción de la producción debida a esas causas. Pero, por supuesto, muchas restricciones tienen poco que ver con las condiciones de las empresas respectivas; se deben ante todo a factores económicos y políticos que se hallan casi siempre fuera del alcance de la administración.

Pero sería un error, aun en la peor factoría, considerar la organización informal del grupo de trabajo solamente a la luz de la intención de los obreros de oponerse a la política de la compañía. Miller y Form demuestran que si los trabajadores llevaran hasta sus últimas consecuencias la actitud de "no se te paga para que pienses, haz lo que se te dice" de algunos directores chapados a la antigua, la empresa pronto encontraría imposible continuar el negocio. Sin embargo, si no auxiliara la organización informal en la empresa, la organización formal sería a menudo ineficaz, lo cual sucede, de hecho, cuando los directores tratan de determinar todos los detalles de la producción. Están demasiado lejos de ella para comprender muchos de los problemas que surgen. No obstante, frecuentemente dan órdenes fundadas en su supuesto conocimiento. Si sus órdenes se cumplieran al pie de la letra, se daría lugar a una confusión, empeoraría el estado de ánimo y descendería la producción. A fin de alcanzar las metas de la organización, los trabajadores deben violar frecuentemente las reglas impuestas, recurrir a sus propias técnicas para hacer las cosas y prescindir de las opiniones de la autoridad. Sin esta especie de "sabotaje" sistemática, buena parte del trabajo no podría hacerse.

El blanco más común de la fuerza del grupo suele ser el supervisor inmediato. La mayoría de los supervisores se dan cuenta muy pronto de que, aun cuando gozan de autoridad para tomar una amplia gama de acuerdos, el tomar ciertas decisiones significa temeridad manifiesta.

Los miembros del grupo pueden expresar su desagrado trabajando más lentamente (claro está que con discreción, de manera que sea difícil poder culpar a nadie), o haciendo que su jefe quede como inepto frente a los que son sus supervisores. Estas, quizás, sean las

formas más poderosas de protección que el grupo puede ofrecer a sus miembros.

La cultura de los grupos industriales proviene de muchas fuentes: fuentes ocupacionales y técnicas, ambiente general de la fábrica que envuelve el conjunto y, finalmente, la experiencia particular del pequeño grupo informal. Algunas de sus manifestaciones más importantes pueden clasificarse en tres grupos: lenguaje ocupacional, ceremonias y rituales. Y mitos y creencias.

Todos sabemos que en las oficinas hay que usar una gran cantidad de términos técnicos durante el trabajo. De las funciones del lenguaje como instrumento de comunicación nos ocuparemos de mencionar las fuentes más importantes del lenguaje ocupacional. Tales degeneraciones del idioma común no derivan solamente de la introducción de términos técnicos especiales, propios de diversos oficios, sino también del uso de la jerga (que sustituye a algunas palabras de uso cotidiano), y de ciertos usos basados en diferencias de clase. Muchas palabras utilizadas por el químico, por el ingeniero y en otros oficios u ocupaciones especializadas, son estrictamente técnicas en el sentido de que no existen palabras ordinarias que puedan sustituirlas. Sin embargo, palabras como *estribor* y *abor*, usadas por los marineros, pertenecen, hablando con propiedad, a la jerga marineril, puesto que pueden reemplazarse por expresiones de uso diario (lado derecho y lado izquierdo). En tanto que las palabras técnicas son indiscutiblemente necesarias, el uso de la jerga de los trabajadores tiene por función estimular la solidaridad en el grupo, ayudar, además, a identificar a los individuos. Por otra parte, las diferencias de clase destacan en el uso peculiar que hacen los trabajadores de las expresiones blasfemas u obscenas. Esto no quiere decir que tales expresiones sean comunes entre las clases más elevadas, pero en general los miembros de estas últimas maldicen y blasfeman en situaciones más claramente definidas. El director de la fábrica o el empleado de oficina medio usarán tales expresiones en las reuniones informales de hombres o al hallarse sometidos a alguna presión emocional, pero casi nunca las intercalarán en su lenguaje cotidiano. Si un director de fábrica usa una palabra obscena refiriéndose a un colega, se supondrá con razón que la opinión que tiene de él, al menos en ese momento, es baja. Pero entre los obreros, la frecuencia con que usan tales expresiones

casi las despoja de toda implicación denigrante, hasta el punto de emplearse a menudo como expresiones cariñosas. El lenguaje del grupo de trabajadores deriva, pues, de las tres fuentes mencionadas con adiciones regionales en forma de dialectos. Todos los grupos bien integrados, ya sea en Australia, en las islas de los Mares del Sur o en una fábrica londinense, tienen ciertas ceremonias y rituales que pueden clasificarse como ritos de iniciación, ritos de transición y ritos de intensificación. Los ritos de iniciación para el novato que ingresa al grupo de trabajo pueden tomar formas como la broma y el ridículo, pedirle favores o utilizarlo como recadero entre los miembros del grupo, o, por ejemplo, mandarlo a buscar herramientas inexistentes, como "una llave inglesa para la mano derecha". La función casi enteramente inconsciente de esa conducta es demostrar al recién llegado su inferioridad e incompetencia en relación con los miembros del grupo, con lo cual el sentimiento de importancia de los últimos se eleva con los deseos del primero por concluir su iniciación. Se revela, de paso, la actitud del novicio hacia el grupo y se ponen en evidencia sus capacidades y defectos. Hace poco tiempo los periódicos describieron cómo se iniciaba a las mujeres en los servicios femeninos adscritos a cierta base aérea: Se les levantaba la blusa para estamparles sobre el estómago el sello de hule utilizado para la correspondencia de la base. Tales ceremonias de iniciación son muy parecidas a las de las tribus primitivas, aunque evidentemente son menos complicadas. Significan que si se obtuviera fácilmente la afiliación incondicional del grupo, no valdría la pena ganarla.

Los ritos de transición son ceremonias que se efectúan cuando se asciende, degrada o despide a un miembro del grupo; cuando en otras palabras, va a separarse del grupo. La función del ritual puede ser manifestar la identificación mutua y la lealtad en el grupo, facilitar el proceso de separación del grupo, enfatizar lo decisivo de la ruptura social, o simplemente indicar que se olvidan y perdonan todas las animosidades pasadas. A menudo se reducen a apretones de manos, ágapes, discursos, bromas, consejos absurdos, etcétera.

Entre los ritos de llegada y partida se encuentran los ritos de intensificación ceremonias efectuadas con el propósito de demostrar la solidaridad del grupo. De la misma manera que se establecen diferencias interiores en el trabajo, también las hay en el grupo. Una

de las más importantes es el grado de unidad o cohesión dentro del mismo. Todos los elementos del comportamiento del grupo que llevamos mencionados hasta ahora vienen influidos por este factor. Cuanto más unido está el grupo, tanto mayores son las probabilidades de que todos sus miembros se sometan estrictamente a las reglas de aquél (en parte como resultado de mayores presiones para que se conformen a ellas) y también las probabilidades de que haya un pequeño núcleo dirigente que represente, sin oposición, el sentir de todos los componentes. Los grupos coherentes son, por definición, interiormente, constantes en cuanto a sus medidas de rango, y lo más probable será que actúen unidos cuando se violen sus esperanzas, ya sea por parte de la dirección, por uno de sus propios miembros o hasta por parte de otro grupo.

En la administración de personal no es suficiente reconocer sencillamente que existen estas diferencias en los grupos. También queremos estar en posibilidad de imaginar las circunstancias que habrán de producir grupos unidos o desunidos. La unidad del grupo se manifiesta, por la manera de llevar la gorra, la forma en que se interpelan los individuos, las reuniones informales para fumar y conversar en los vestidores, los chistes carentes de sentido para los extraños, el almorzar juntos en el comedor y, en ocasiones especiales, el beber juntos en las excursiones de la fábrica, las reuniones de navidad y año nuevo y otras celebraciones y días festivos.

Tal vez dé la impresión de que se exagera la vida de cualquier grupo industrial, y parezca absurdo comparar sus ritos y costumbres con los de las tribus primitivas. Pero el punto importante en estas cuestiones es que, por rudimentarias que sean esas ceremonias, ningún grupo merecedor de este título puede suponer que la afiliación se adquiere con sólo llegar. No existe un grupo social integrado o coherente que no efectúe alguna ceremonia a la llegada o partida de sus componentes o no cumpla con ceremoniales que, en efecto, indiquen su distinción entre todos los demás grupos. No existe tampoco grupo alguno que no se considere superior a, o en todo caso, diferente de los otros grupos. Siempre existe la conciencia de lo que los antropólogos llaman endo-grupo y exo-grupo. Las razones son bastante claras, puesto que si la condición de un individuo, su prestigio y su orgullo profesional dependen en alto grado de los grupos a que per-

tenece (familia, grupo de trabajo, fábrica y, en menor grado, de los grupos secundarios como la ciudad, el estado y la nación), es indudable que mientras más importante sean dichos grupos, mayor será su propio prestigio personal. Su actitud hacia el propio endo-grupo será de dos implicaciones muy importantes para el director industrial. En primer lugar, implica que todo hombre o mujer tiene grandes deseos de pertenecer a un grupo y poder enorgullecerse de ello, pues las personas quieren ser algo más que amigos. La sensación de que se es parte de una organización grande sólo se llega a tener en forma indirecta, pero las experiencias compartidas por los colegas inmediatos figuran entre las más significativas y poderosas fuentes de satisfacción por el trabajo.

Otros estudios indican que los grupos pequeños tienden a gozar de una moral más elevada. A los empleados que trabajan en grandes departamentos en los que todos hacen la misma labor les resulta difícil formar grupos sociales y, a menudo, tienen la moral muy baja.

Aunque no haya motivo manifiesto para agrupamientos especiales, las personas procuran formarlos.

Uno de los bienes sociales que la empresa puede brindar es esta pertenencia y orgullo de afiliación, y si la empresa goza de gran renombre en el mundo, o aun en la comunidad local, el director tiene mucho de su parte. Gordon Rattray Taylor muestra claramente el uso ineficaz que se hace de este recurso en algunas empresas. "Solamente una vez hablé con un empleado (de cierta fábrica de automóviles conocida), pero estoy perfectamente seguro de que la mayoría de los hombres que trabajan allí enuncian el hecho con cierto orgullo. Es, por lo tanto, casi un milagro de mala administración que los patronos se las hayan arreglado para matar el orgullo por las realizaciones de la fábrica hasta el punto que lo han logrado". Las grandes empresas, como la Unilever Ltd., que ofrecen frecuentemente exhibiciones de sus productos en cada una de sus fábricas, han descubierto el entusiasmo y el interés sorprendente que muestran los trabajadores cuando se les pone "en cuadro", para usar la expresión moderna que describe el mejoramiento de las comunicaciones.

En la fábrica Ford de Dagenham, la visita de Henry Ford Jr. causó enorme entusiasmo entre los trabajadores, que lo rodearon pa-

ra estrecharle la mano o pedirle autógrafos. Debe admitirse que este aspecto de las relaciones industriales no nos llevará muy lejos por sí mismo, pero el desconocimiento de su existencia explica cómo algunas administraciones se han engañado con su propia propaganda, con su ideología del trabajador reacio y "del pan y el palo", lo cual revela su incapacidad para observar la naturaleza humana y aplicar el sentido común.

La segunda implicación de esta actitud del trabajador hacia su endo-grupo se refiere a la necesidad de emplear trabajadores para desempeñar puestos de bajo nivel, de conseguir individuos que hagan los trabajos sucios y bajos. Este es otro de los problemas originados en gran medida por la administración. Porque si el director empieza por plantearse el problema diciendo: "este es un trabajo desagradable, digno de un infeliz, ¿cómo voy a encontrar a alguien lo bastante estúpido para hacerlo?", olvida completamente el hecho inegable de que la inferioridad o suciedad de un empleo solo puede apreciarse subjetivamente y que lo que realmente cuenta es el prestigio del trabajo, y, todavía más, el prestigio del grupo para el que hace el trabajo. Un médico o una enfermera, por ejemplo, o un inspector sanitario, tienen que hacer cosas que repugnarían al operario casual menos diestro, y que deben apreciarse en su contexto social. No obstante ello, la posición social y el prestigio de esas personas suelen ser elevados. Pero cuando el supervisor o el director de una fábrica designan una tarea sucia a un individuo, reconociendo (aunque seguramente no de palabra) que sienta mucho tener que pedirle que haga ese trabajo, pero después de todo, "usted es la persona más estúpida y desmañada que tengo a la mano, así que lo debe hacer", tal actitud menosprecia el prestigio del trabajo al grado de que nadie en sus cabales desearía tener nada que ver con ello. En este aspecto, la industria podría recudir a la aplicación de los métodos usados por el ejército, y obtendría con ello resultados positivos. Esos métodos consisten en dar conferencias sobre sanidad y enfermedades transmitidas por las inmundicias y en instruir sobre los procedimientos más apropiados para su trabajo, con lo cual se logra que se considere especialista al individuo y que el trabajo que realiza es realmente importante.

Es por lo tanto, un gran error del director recorrer la fábrica considerando inútiles, sucias o miserables determinadas tareas, pues

el hacer sus propias apreciaciones subjetivas respecto de esos trabajos sólo consigue rebajar más la condición de quienes las desempeñan. Debería evitarse también que los trabajos fueran innecesariamente sucios o peligrosos, puesto que, si bien casi nadie rechaza una tarea inevitablemente sucia o peligrosa, es difícil perdonar el desagrado causado por la negligencia de la administración hacia los intereses de los trabajadores.

Pero, ante todo, lo que influye en la actitud del individuo ante tales trabajos, es el prestigio de su grupo de trabajo y su posición. Si el prestigio de su grupo es alto y está orgulloso de pertenecer a él, las características de la tarea que debe realizar cuentan poco para el trabajador.

Los mitos y las creencias de origen por la necesidad de justificar las acciones del grupo y de comprender los fenómenos que ocurren a su alrededor. En parte son también para conservar la solidaridad del grupo recurriendo a las tradiciones del pasado. Aunque en muchas industrias el grupo de trabajo es mucho menos estable que en otros tiempos, aún es posible escuchar a antiguos empleados hablar de la extraordinaria fuerza o destreza de un miembro anterior del grupo; de cómo, anteriormente. Las excursiones que organizaba la fábrica no eran tan insignificantes como ahora que todo el mundo bebe limonada y se comporta como si se tratara de una excursión de escuela. "En aquellos días los miembros del grupo realmente se divertían. Aunque se emborrachaban escandalosamente, al día siguiente volvían al trabajo como si nada hubiera pasado. Pero en la actualidad la gente es blanda, no sabe beber y aun después de pequeñas celebraciones, todos tienen que correr al departamento médico en busca de aspirinas", y así por el estilo. Igualmente, los ejecutivos superiores repasan su propia mitología: "Ah, sí, Fulano era un hombre difícil, pero tenía la razón: la administración no toleraba disparates en aquellos tiempos". Estas actitudes son de origen esencialmente emocional, aunque se fundamentan en creencias que fueron bastante ciertas en una situación particular o en determinado período histórico.

CAPITULO V

LA ORGANIZACION INFORMAL Y LA INTEGRACION SOCIAL EN LA EMPRESA

El licenciado Issac Guzmán Valdivia, en su obra "La Sociología de la Empresa" (Editorial JUS. México, 1963) hace una perspicaz referencia sobre lo que él llama las corrientes de integración y desintegración social de la empresa, que creemos que son muy importantes y queremos aquí dar una idea de ellas, ya que se ligan estrechamente con el tema y propósitos de este trabajo.

En la empresa, como en toda comunidad humana, están siempre presentes y actuantes estas dos corrientes: la primera tiene una función positiva, que consiste en fortalecer las relaciones sociales de amistad y compañerismo que puedan existir entre los individuos que laboran en la empresa.

La segunda, por el contrario, tiene una función negativa, ya que trata de deshacer las muchas relaciones humanas beneficiosas que integran la empresa.

En la investigación sociológica deben estudiarse las relaciones humanas que se dan en el trabajo en conexión con el desenvolvimiento de la personalidad de quienes en él conviven; pero este trabajo sociológico no puede concluir si el estudio de las relaciones humanas en la empresa no se somete al criterio ontológico-valorativo de las corrientes filosóficas ligadas con los hombres y grupos que forman la empresa.

Estas dos corrientes coexisten en la empresa y siempre se encuentran en todos los grupos humanos.

La corriente de integración social de la empresa es el conjunto de relaciones humanas que coinciden formal e informalmente con los requerimientos de su organización interna y con los fines que persigue.

Estas relaciones positivas o de integración son relaciones en las que se cumple un deber ser. Un deber ser desde el punto de vista de la eficiencia, y también un deber ser cuando las actividades se apegan a los propósitos o metas que se trata de alcanzar, habiendo sido estos objetivos aprobados y sancionados previamente.

Las relaciones informales positivas o de integración social son los innumerables vínculos que se crean entre los miembros del personal de una empresa: de simpatía, de amistad, de compañerismo, de cooperación, etcétera, que no están sujetos a reglas o normas oficiales, ni se derivan necesariamente del trabajo, pero que sí tienen influencia sobre las relaciones formales haciéndolas más fuertes y facilitando por lo tanto, el cumplimiento de los fines que éstas persiguen.

La corriente positiva de integración se mezcla con la negativa, que es la desintegrante de la vida social del grupo y que está hecha con las relaciones formales e informales que contradicen, se oponen, dificultan o anulan las normas de la organización e impiden u obstaculizan la realización de sus finalidades.

En realidad, cuando una empresa existe, se desarrolla, prospera, triunfa, entonces es cuando la corriente social de integración predomina sobre la de desintegración. Y cuando la empresa decae, fracasa y llega a desaparecer es porque tiene preponderancia la de desintegración.

Debemos aclarar que nunca se dará el caso de que una sola de dichas corrientes de integración o desintegración actúe en la vida de una empresa. Siempre están las dos presentes: lo que puede ocurrir es que alguna de ellas disminuya, se debilite o quede dominada por la otra aunque, claro está la corriente que en un momento dado es dominante, pasado el tiempo, puede ser, a su vez, la dominada ya que no debemos olvidar que la vida en la empresa es vida humana y por consiguiente cambiante, dinámica, histórica, llena siempre de promesas y riesgos, de incertidumbres y eventualidades.

Aspectos Generales de la Corriente de Integración Social.

El punto de partida de la corriente de integración social de la empresa es el acoplamiento del hombre y su puesto. Contribuyen varios factores y diversas circunstancias para hacer posible esta situación.

Primeramente la descripción técnica del puesto, con mención detallada de las actividades, funciones, responsabilidades, facultades y relaciones que lo constituyen.

Después una especificación minuciosa de las cualidades y requisitos que debe cumplir el individuo encargado de cubrir el puesto, ya que así se facilita la selección del hombre adecuado.

En tercer lugar, la selección misma, realizada con todo cuidado, ya que con esto se logra el feliz encuentro de un hombre con su auténtica vocación.

Para que exista la adecuación del hombre al puesto que desempeña, debe haber suficiente flexibilidad por ambas partes: flexibilidad en la estructura técnico-administrativa para que los elementos del puesto se adapten en un momento dado a ciertas características personales que no pueden modificarse; y flexibilidad por parte del hombre para que éste vaya acomodándose a los requerimientos del puesto.

En ambos casos son muy importantes dos factores concretos: uno subjetivo y otro objetivo. El subjetivo consiste en la automotivación del hombre, en el deseo de mejorar y perfeccionar su personalidad, adquiriendo conocimientos, desarrollando habilidades, sumando experiencias, fortaleciendo el carácter, etcétera es decir, capacitándose para poder responder al reto de un trabajo en el que puede encontrarse la iniciación del éxito. El segundo comprende los métodos y sistemas y capacitación y desarrollo si se trata de ejecutivos, o de adiestramiento y desarrollo si se trata de empleados u obreros, para que por medio de las facilidades que proporciona la empresa se logre más fácil y eficazmente el acomodamiento de los hombres en sus respectivos puestos de trabajo.

LA RELACION PRIMARIA: JEFE SUBORDINADO

La relación que existe entre jefe y subordinado es positiva y de carácter inter-individual. Es la forma de relación más importante desde el punto de vista de la integración social de la empresa. Esta relación tiene dos aspectos: es una relación de mando de superior a inferior; y por otra parte es relación de subordinación, es decir de inferior a superior. Es, pues, el centro vital de todo el proceso constructivo de la integración social de la empresa; pero desde el ángulo humano, en sentido psicosocial, es el vínculo que se da entre quien tiene el derecho de ordenar, y el que tiene el deber de obedecer como subordinado.

Existen varios factores principales que generalmente intervienen para hacer más posible el fortalecimiento de esta relación primaria, estos factores son:

- 1.—El aprendizaje en el ejercicio del mando.
- 2.—Los requisitos formales de la descripción del puesto.
- 3.—Los fines de la autoridad.

debemos mencionar, que uno de los fines de la autoridad es mantener el bien común de la empresa y que las características de éste son:

- a) La estabilidad de la empresa como una fuente de trabajo y como un centro productor de bienes y servicios.
- b) La capacidad económica que permita el pago de altos salarios reales y la obtención de justas utilidades.
- c) La organización adecuada para proporcionar las mejores condiciones de trabajo que fueren posibles...
- d) El ambiente social dentro de la empresa que favorezca las relaciones de cooperación, compañerismo, amistad, comprensión y trato verdaderamente humano" en y entre todos los niveles.

- e) La posibilidad real de prosperidad personal dentro de la empresa por medio de la más amplia capacitación, ascensos, mayores percepciones, y de las demás medidas que sean propicias para el progreso intelectual y moral de los miembros de la comunidad empresa”.

El logro de estas finalidades robustece la relación primaria jefe-subordinado, y esto, a su vez contribuye eficazmente a impulsar la corriente de integración social de la empresa. Entonces se puede definir el bien común como: “el conjunto organizado de condiciones sociales que favorecen el desarrollo y perfeccionamiento personal de los componentes del grupo”.

4.—La objetividad del ejercicio del mando.

Esta objetividad se logra cuando las órdenes, instrucciones o disposiciones análogas son entendidas por los subordinados como elementos muy necesarios para alcanzar las metas de las políticas que deben cumplirse y de los planes o programas que no admiten excusas ni demoras en lo que se refiere a su realización.

5.—El desarrollo de las cualidades del jefe como líder.

6.—La habilidad para motivar a los subalternos.

7.—La comprensión humana.

Desde la posición del subordinado hay que subrayar tres aspectos.

El verdadero sentido de la subordinación.

La conciencia del bien común.

El sentido de la responsabilidad personal en el trabajo.

Cuando el hombre se identifica con su puesto, cuando la realización de su trabajo corresponde a una inclinación vocacional, cuando desempeña su labor con eficiencia, entonces en su subordinado aumenta el deseo de un estrecho contacto, de una sincera colaboración y de una espontánea lealtad con su jefe inmediato. Es entonces cuando la relación primaria se consolida y proyecta todo su vigor dentro de la corriente de integración social de la empresa.

La Coexistencia de distintas estructuras económico-sociales.

En México existen tres tipos de trabajo: el artesanal, el de la pequeña empresa y el de la fábrica que es altamente mecanizada.

En este último tipo encontramos ya, los problemas de una automatización que está en vías de un rápido desarrollo. En nuestro país nos encontramos frente a un progreso explosivo, en el que estamos viviendo los problemas de la industrialización como lo hacen los países más avanzados; pero sin dejar las estructuras socio-económicas, que aún tienen una gran influencia.

El trabajo artesanal es un trabajo personal, en el que el individuo pone en su obra su inteligencia, su voluntad, su carácter, su temperamento, su sensibilidad sus aptitudes, sus habilidades; y lo hace en forma tan directa e inmediata que él mismo es consciente de que en su trabajo está la proyección de su propio yo.

El instrumental aquí tiene una gran importancia, pero se aprecia ya la tendencia a desplegar al hombre para que en su lugar opere ese nuevo ser, ansioso de independencia y de autonomía mecánica, inventado y creado por el hombre; pero para llevar a cabo una labor de deshumanización. En la empresa pequeña se vive esta otra coexistencia: el trabajo artesanal que sobrevive en espíritu, en tanto que los operarios todavía pueden hacerse responsables de una labor que tiene un valor que depende de sus habilidades y en muchos casos de su sensibilidad artística y el trabajo fabril en el que es más importante la máquina, y el operario ha de someterse a sus exigencias tiránicas para servirla. La tendencia es abandonar o también "superar" el trabajo individualizado para sustituirlo por el automatismo mecánico.

Con esto el hombre ha perdido mucha importancia, en la elaboración del producto, ahora él solamente vigila, cuida, atiende las operaciones mecánicas. El trabajo se ha despersonalizado, deshumanizado. Esto lo podemos comprobar fácilmente cuando observamos al visitante de una gran factoría: cuando se le hace ver la gran complejidad de las máquinas, su perfecto funcionamiento, su exactitud, su precisión, y lo bien que queda el trabajo que realizan.

Queda muy asombrado ante las maravillas que ve, pero su atención ha quedado concentrada solamente en las cosas materiales, y

ni siquiera ha advertido la presencia de los hombres que intervienen en dichos mecanismos. Lo que los hombres son, lo que piensan y quieren y esperan y anhelan, lo que les ocurre en su lugar de trabajo y lo que esto influye en su vida actual y futura en general.

La presencia del hombre, su actuación y su existencia quedan en la sombra de la indiferencia.

El trabajo en la empresa de gran magnitud, ya no se concibe como un trabajo individual en el sentido de que el resultado de la acción humana tenga el valor de una obra unitaria; también no se considera individual porque aún cuando varios hombres trabajan, sólo uno es el que imprime el valor y la significación a la obra que todos ejecutan. Podemos decir que esto es lo que ocurre en el taller del artesano, y es lo que lucha por sobrevivir en la pequeña empresa.

En la gran empresa el trabajo resulta monótono a los individuos, porque se divide en muchas partes para facilitar, así, la producción en serie, constituyendo con ello algo repetitivo y sin sentido. Se tiene que entender entonces al trabajo de la gran empresa como una labor colectiva. La suma de las tareas efectuadas, cada una de ellas por los diversos operarios, es el producto acabado.

La solidaridad humana que existe entre los individuos dentro de la empresa se debe a la obligación que tienen con esas tareas parciales. Los hombres alientan y han descubierto la solidaridad, para refugiar en ella su integridad personal. Actualmente el trabajo mecanizado, y cada vez más automático, constituye una amenaza para el hombre en la gran empresa. Pero éste lucha por seguir siendo tal y lo consigue por medio de la convivencia con otros hombres que sufren la misma amenaza.

Pero si el trabajo deja de ser individual y se hace colectivo, entonces la persona humana reafirma su esencia dentro de la atmósfera de solidaridad social.

El equipo de trabajo.

Una vez que hemos visto las experiencias tan negativas que origina la mecanización del trabajo, desde el punto de vista del desquiciamiento de la vida del obrero, en las grandes empresas, ha surgido

una corriente humanista como producto de las observaciones acerca de la sociología, de la psicología y de la moral social; y esta corriente ha sido apoyada desde el ángulo pragmático de la eficiencia por las disciplinas administrativas.

Debemos entonces advertir nuevamente, como ya lo hicimos en los capítulos anteriores, la formación de grupos dentro de la empresa; ya sea que tengan su origen en el relacionamiento formal de los puestos dentro de los distintos departamentos o secciones que integran la organización o de un funcionamiento informal. Pero ambos contribuyen tanto al bienestar y al progreso de sus componentes, que son considerados individualmente, como a la realización de los fines de la empresa.

Nos referimos primeramente al "equipo de trabajo", denominación que traduce la expresión inglesa "work-team". Este grupo tiene las siguientes características.

- a) Es un grupo pequeño que puede estar formado por dos, ocho, o diez personas, pues si el número aumenta se pierde la relación de confianza y el sentimiento de intimidad que es lo que le da fuerza al grupo.
- b) Sus componentes son compañeros de trabajo que ejecutan la misma labor o labores que están íntimamente relacionadas. Si ocurre lo primero y el trabajo que se ejecuta es altamente repetitivo y monótono, el grupo funciona activamente proporcionando un antídoto contra la fatiga mental y una sensación de libertad frente a la esclavitud de la máquina. Y si ocurre lo segundo, la solidaridad del grupo se acrecienta como una consecuencia de la solidaridad en el trabajo.
- c) En la mayoría de los casos, los individuos que forman un equipo de trabajo tienen estrecho contacto y comunicación continua. Aquí nos referimos a la proximidad física y a la coparticipación del mismo ambiente de trabajo, ya sea el taller, la oficina u otro lugar semejante. El grupo surge con más naturalidad, tiene mayor firmeza y perdura por más largo tiempo si estas condiciones materiales se cumplen.

Pero también se forman equipos de tipo con personas que tra-

bajan sin esa proximidad física que mencionamos. Aunque, como es natural, estos grupos son menos frecuentes que los otros.

- d) Muy a menudo el grupo reconoce a alguno de sus miembros como jefe natural, por su prestigio, su experiencia, su edad o por otras características personales.
- e) El grupo establece sus propias reglas, hábitos y normas generales a las que deben someterse sus componentes.

Llega a formarse en ocasiones un verdadero estatuto del equipo de trabajo, tan fuerte que puede ser capaz de sobreponerse a las órdenes y mandatos de los superiores y nulificar los reglamentos oficiales de la empresa, si el grupo considera lesionados sus intereses fundamentales.

- f) Podemos concluir que, así como destacamos la importancia que tiene la adecuación del hombre a su puesto, como un antecedente de la corriente de integración social de la empresa, así también podemos decir que el sentido positivo de estos grupos primarios como equipos de trabajo, equivale a la adecuación colectiva de los hombres a una labor en la que casi ya no existe la significación de su esfuerzo personal.

Algunos grupos más amplios de tipo informal.

Como ya hemos mencionado que en los diagramas de la organización formal existen distintos grados jerárquicos, tales como: obreros, mayordomos, jefes de sección, jefes de departamento, superintendentes gerentes divisionales, directores etcétera.

Por la importancia de sus puestos los individuos buscan de preferencia a quienes tienen una posición semejante; pero parece ser que tienen mayor influencia otros factores externos de tipo sociológico, como la clase social a que pertenecen los individuos, su educación, sus costumbres, su grado de instrucción, sus ideas políticas o sus credos religiosos.

Podemos considerar más acertadamente que estos factores influyen desde afuera y se dejan sentir en el ambiente de trabajo; son los elementos de la sociedad dentro de la cual la empresa labora los

que determinan las relaciones interhumanas que aparecen en la pequeña comunidad de trabajo.

No solamente se forman los equipos de trabajo en las empresas sino también otros grupos humanos mucho más amplios, y desde el punto de vista de la integración social, estos grupos mantienen relaciones positivas que tienen un significado especial.

Los departamentos de relaciones industriales en las empresas, recientemente, han venido desarrollando una actividad para fomentar estos grupos informales y puede decirse que han tenido éxito porque si en la empresa existe un ambiente que favorece el desarrollo de las relaciones de compañerismo, de simpatía, de amistad, de comprensión y ayuda mutua, significa que hay un gran empeño para hacer más fuerte una de las formas más humanas del bien común.

Es muy importante para nosotros señalar que estos grupos sociales nacen sin ninguna exigencia formal; es decir, espontáneamente, ya sea que vayan de acuerdo o no con las categorías de la organización.

Solidaridad Interdepartamental.

El posible relacionamiento armónico que exista entre los grupos humanos que forman los distintos departamentos tiene una importancia muy grande en la corriente de integración social de la empresa. Al decir departamentos nos estamos refiriendo a las secciones, departamentos propiamente dichos, divisiones etcétera.

Para hacer el trabajo más práctico se ha dividido en partes y cada una de éstas se ha asignado a un departamento distinto, para realizarlo así con mayor eficiencia, para sistematizar las actividades, su relacionamiento lógico, su agrupación metódica y su unidad orgánica.

Se ha observado que mientras más técnico es el conjunto de actividades en los departamentos, mejor se logra una especialización colectiva, la cual funciona como un poderoso aglutinante en cada grupo. Y con esto se logra la eficiencia dentro de cada departamento, pero al mismo tiempo se establece una línea divisoria entre ellos mismos y an-

tagonismos que si son muy profundos pueden ocasionar la desintegración de la empresa.

La organización separa las distintas ramas, sectores o partes del todo que es la empresa; pero esta separación es el antecedente necesario para unir más tarde y más fuertemente que antes a los elementos funcionales de los departamentos para integrar con mayor firmeza todo el trabajo y la unidad misma de la empresa en conjunto.

La sistematización teórica que tiene la estructura orgánica debe completarse con la coordinación sociológica por medio de un conjunto de relaciones entre los grupos departamentales.

Este relacionamiento se puede lograr a través de la administración científica que proporciona un medio muy eficaz: la planeación metódica en toda la empresa, es decir, la elaboración de objetivos, políticas, procedimientos y programas de carácter total, para que dentro de ellos se determinen los objetivos las políticas, los procedimientos y los programas de cada departamento.

Integración del cuerpo administrativo.

En el estudio de la sociología de la empresa no podemos ignorar un fenómeno tan importante como es el de la separación de la propiedad del capital y el ejercicio de las funciones administrativas.

A medida que los países avanzan en el proceso de la industrialización y la gran empresa con su complejidad interna, se va convirtiendo en la institución representativa de la economía general, y se va imponiendo el hecho de que los dueños de los negocios no son los que dirigen; son sus administradores.

En las etapas iniciales, en la empresa, sea grande o chica, pero que no haya evolucionado, los puestos más importantes de la organización son ocupados por sus propietarios.

Si necesitan ellos técnicos y especialistas que los ayuden, y los contratan como simples empleados, siempre conservan los dueños el derecho de decidir en el último momento.

La empresa a la que nos referimos aquí no la llamamos grande por su capital, sino más bien por la complejidad de sus actividades,

por el desarrollo de la técnica de los trabajos, por la magnitud de su estructura interna, y en la cual, por esa misma complejidad, los propietarios tienen forzosamente que poder en manos de otros las funciones directivas.

Aspectos generales sobre la corriente negativa de la desintegración social de la empresa.

Ya hemos visto que en toda empresa coexisten dos grandes corrientes en el relacionamiento social: una de integración y la otra de desintegración; que las dos tendencias se mezclan continuamente y que al mismo tiempo que sucede hechos que favorecen a la integración de la empresa ocurren también los desfavorables a la propia integración, resultando de ello en menor o mayor grado el impedimento o la contradicción de las relaciones de cooperación, comprensión, ayuda mutua, solidaridad etcétera.

Cuando tratamos los principales aspectos de la corriente de integración, mencionamos en primer lugar la importancia tan grande que tiene la adecuación del hombre al puesto que desempeña y que de esto depende las relaciones positivas. Ahora veremos al antecedente del desajuste entre el hombre y su puesto, ya que esto origina en gran parte muchas relaciones de signo negativo.

De los investigadores en las relaciones humanas algunos han observado que la adaptación que logra el hombre a su puesto se aprecia objetivamente a través de tres factores: la capacidad, el interés y la oportunidad.

Queremos decir que si el hombre que trabaja tiene los conocimientos y las aptitudes necesarios requeridos por el puesto que desempeña, o en otra, y si en la empresa tiene oportunidad de desarrollarse en proporción igual y justa con respecto a los demás, entonces se sentirá contento, dispuesto a colaborar a favor de sus compañeros y superiores. En este caso existe la adaptación entre el hombre y su propio trabajo.

Mientras más se avanza en la industrialización, la complejidad de las empresas aumenta y con este crecimiento se hace necesaria la especialización y en muchos casos no tan sólo en los altos niveles de

la escala jerárquica sino también en los obreros y empleados de oficina. La capacitación técnica es en muchos casos de gran importancia.

El primer factor de motivación favorable en cada hombre es el comprobar y demostrar que posee las cualidades de preparación que se necesitan para desempeñar el puesto eficientemente.

El interés es otro factor de motivación. Este puede ser derivado de la remuneración, del sueldo o salario, prestaciones, servicios, etcétera; de las garantías inherentes al puesto, según el contrato respectivo seguros indemnizaciones, descansos y vacaciones, etcétera. Pero el verdadero interés que se tenga en el trabajo puede ser por la actividad que se está realizando dentro del mismo; y que esta actividad corresponda a las inclinaciones, aptitudes, preferencias, habilidades y otros elementos integrantes de la personalidad, que están de acuerdo con la vocación del hombre que trabaja.

Se ha discutido qué es lo que el hombre busca en su trabajo, y no hemos olvidado que el factor económico juega un gran papel, ya que éste da seguridad a las personas y más aún cuando en ella está el porvenir de la familia.

Pero la participación, es otra motivación y de las más extraordinarias, pues no es posible definir al trabajo solamente como el disfrutar de un salario justo, permanecer en un puesto determinado, y no participar en la vida de la empresa, obedecer y acatar mecánicamente las órdenes; no podemos decir que esto es el trabajo.

Las doctrinas de las "relaciones humanas" están ejerciendo cierta influencia en los empresarios y los han hecho caer en la cuenta de la conveniencia que reporta el dar oportunidad al personal para que tome parte en la vida de la institución para la que labora, verbi gratia, por medio de sugerencias, intercambio de ideas, iniciativas, cooperación directa en comités, discusiones en juntas obrero-patronales sobre la organización técnica del trabajo etcétera; estas prácticas ayudan grandemente a la mejor adaptación de cada hombre al puesto que desempeña.

Desajuste de la relación primaria.

Una de las causas fundamentales que origina la desintegración

social en la empresa es el desajuste de la relación primaria, que es la relación entre jefe y subordinado.

Son muchas las causas que pueden intervenir en el desajuste de esta relación, pero para estudiarlas las hemos clasificado en dos categorías:

- a) Las que provienen del trabajo mismo y tienen, en consecuencia, un carácter objetivo; y
- b) Las que tienen un origen subjetivo, es decir, personal entre jefe y subordinado.

Desajustes por causas objetivas.

- 1.—Cuando la organización formal se planea defectuosamente de manera que por ejemplo, el subordinado recibe órdenes de dos o más jefes.
- 2.—Cuando no existen análisis de puestos y por lo tanto no están claramente especificadas las operaciones, facultades, responsabilidades y condiciones que deben cumplirse en la realización del trabajo.
- 3.—Cuando no se hace expedita la comunicación entre el subordinado y su jefe inmediato.
- 4.—Cuando no existen políticas concretas de la empresa en materia de personal, o el jefe las ignora.
- 5.—Cuando el jefe hace a su subordinado responsable de un trabajo; pero no le da los medios para realizarlo.

Desajustes por causas subjetivas.

- 1.—Cuando el jefe pone atención exclusivamente en las opiniones de sus superiores, sin importarle las de sus subordinados.
- 2.—Cuando el jefe no advierte que los subordinados lo están juzgando continuamente.
- 3.—Cuando el subordinado no reconoce en su jefe la capacidad o los méritos que corresponden a su puesto.
- 4.—Cuando el jefe o el subordinado confunden sus relaciones personales con las que derivan del trabajo.

5.—Cuando la relación de trabajo se deshumaniza y se convierte en una relación mecánica.

Estos casos comprenden una gran mayoría de ejemplos concretos que ocurren muy a menudo en el campo de trabajo.

CONCLUSION

El hombre, como ser inteligente y libre, con plena conciencia de sí mismo, se ha preocupado desde las primeras etapas de la vida por organizar y emplear mejor los recursos del ambiente físico que le rodea, para poder servirse mejor de éste, obteniendo con ello las ventajas o comodidades modernas, haciendo posible la existencia de ellas en cualquier sitio donde él habite.

Con el transcurso del tiempo, el medio de vida económico ha evolucionado grandemente, en lo que se refiere a la estructura de la empresa. Y esta evolución se ha venido apreciando desde los orígenes de la misma, que fueron las granjas, el pequeño negocio (formado por uno ó más empleados y el dueño) y las artes y oficios hogareños, hasta llegar a la empresa de gran magnitud con una organización muy compleja.

Creemos que por su importancia, en el presente trabajo deben ser destacados los siguientes aspectos en él aludidos:

—En la sociedad contemporánea la empresa tiene una gran importancia y las relaciones que se originan en ella son el material de este estudio monográfico. Aquí remos tratado de saber cómo se relacionan los individuos y grupos que forman las empresas.

—Los ejecutivos son los responsables de la dirección, y desempeñan las funciones que constituyen la administración de la empresa, y ésta tiene por objeto coordinar los intereses de sus propios representantes con los de los inversionistas y los trabajadores o personal operativo, para que la empresa, ya en su conjunto realice las finalidades sociales que le corresponden.

—La empresa tiene por objeto la satisfacción de condiciones rela-

tivas al volumen de la producción, a la calidad de los productos, al precio de los mismos, y a las características de servicio, según lo exija el mayor bienestar posible de la población.

Podemos decir que la empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

—En nuestro estudio hemos abordado el campo de las disciplinas sociales en el que se distinguen tres planos:

Primeramente el de las disciplinas que se refieren a los hechos del convivir (aquí se trata de conocer la realidad objetiva que integran las relaciones de convivencia).

Y en segundo término se encuentran las disciplinas de orden práctico, que se refieren al interés por lograr la mayor eficacia de la dirección de los grupos humanos. (En este lugar se encuentran la administración general y ramas administrativas particulares, como administración de negocios, llamada también administración de empresas).

—Los individuos que laboran en la empresa son obreros, empleados, directivos, técnicos, etcétera, y dentro de estas categorías una variedad enorme de casos específicos. Pero la organización informal está formada por un número determinado de grupos entre los cuales se destacan los "equipos de trabajo" ("work team") que son los más pequeños, son de dimensiones variables, pero generalmente constan de ocho a diez personas, como antes se ha dicho.

Estos grupos tienen un líder o jefe, el que es obedecido y respetado por los demás.

El estudio de estos grupos se ha realizado desde hace más de veinte años y uno de los primeros en estudiarlos fué Charles Coley que nos dió la descripción clásica del grupo primario. El estableció que estos grupos son fundamentales en la constitución de toda comunidad, y decisivos en los ideales del individuo. Nos da, como ejemplo de ellos, la familia, los grupos de juego de los niños y el círculo de los adultos vecinos de la comunidad rural, y, lo que en nuestro estudio directamente más interesa el grupo de trabajo, unidad fundamental de la organización informal de la fábrica.

Brown nos dice que la organización informal se manifiesta en cinco niveles diferentes, que hemos descrito.

—Los experimentos que se realizaron en la planta Hawthorne en 1924-1927 demostraron varios aspectos importantes para nuestro estudio:

Primeramente, que el grupo es una unidad específica, que no puede reducirse a la suma de las reacciones de sus componentes; que la industria tiene que cumplir con una función social aparte de la producción de artículos, ya que el grupo primario representa el elemento fundamental de observación en toda investigación industrial; y que el estimular adecuadamente a los componentes es más importante que las condiciones físicas en las que se trabaja, así como el hecho de que ninguna congregación de personas puede existir por algún tiempo sin que en ella se formen grupos informales.

La estructura de los grupos es determinada por varios factores que interactúan en formas complejas aunque esta estructura puede modificarse cuando los miembros cambian.

Las relaciones humanas, que se originan en el ambiente de trabajo son estudiadas por la psicología social y por la sociología, ya sea que se trate de simples vínculos interindividuales, que de relaciones entre grupos más o menos numerosos o aquellas otras relaciones que nacen de un motivo completamente ajeno a la institución. Todo relacionamiento humano entre quienes forman parte de la empresa es motivo de investigación para esas dos disciplinas.

—En la organización formal existen diversos niveles jerárquicos y en cualquiera de esos niveles las personas forman los grupos informales.

La formación de estos grupos se debe a las características semejantes de los individuos; estos grupos desarrollan una vida social muy activa llegando a ser en conjunto una verdadera organización.

En la estructura de los grupos existe el rango. Este caracteriza o determina la importancia de cada uno de los componentes del grupo y les da una sensación de seguridad. Por medio del rango los individuos son colocados informalmente en distintas posiciones que son muy tenidas en cuenta por los miembros.

El grupo tiene sus propias reglas, que deben ser cumplidas por todos, pues de no ser así el que las desobedezca será sancionado por los demás severamente.

La cultura que tienen los grupos es distinta porque proviene de diversas fuentes ocupacionales y técnicas, las manifestaciones más importantes se pueden clasificar en tres grupos como son: lenguaje ocupacional, ceremonias y rituales y mitos y creencias.

Estas ceremonias se realizan al llegar y partir los miembros del grupo y no tienen otro fin sino el hacerles notar que la afiliación al grupo, no se logra con solo llegar.

En este trabajo en el que hemos considerado algunos aspectos importantes de la organización informal en la empresa, hemos visto también las corrientes de integración y desintegración que existen en todas las empresas, aun cuando en la mayoría de los casos se oponen una a otra.

El origen de la corriente de integración social es la adaptación que se logra del hombre a su puesto de trabajo, siendo necesario para ello varios factores y diversas circunstancias que favorezcan esta adaptación. Pero el núcleo del proceso de integración social de la empresa es la relación primaria que existe entre jefe y subordinado. Y una de las causas fundamentales que producen la desintegración social en la empresa es el desajuste de la relación primaria; las causas que pueden intervenir en el desajuste son muchas, pero para estudiarlas es útil clasificarlas en dos categorías: objetiva y subjetivas, y se han ilustrado cada una de estas categorías con distintos casos que no son todos pero sí los más comunes que suceden en el ambiente de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- 1.—Anderson C. Richard.
PRACTICAS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS
Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S. A.
México 1963.
- 2.—Bellows M. Roger
PSICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y
LOS NEGOCIOS.
Editorial Labor
México 1958.
- 3.—Brown J. A. C.
LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA.
Editorial Fondo de Cultura Económica, (breviario No. 37).
México-Buenos Aires 1954.
- 4.—Cabdera Gilberto.
FUNDAMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION
INDUSTRIAL.
Editorial Patria.
1959.
- 5.—Cuñat Roberto
PRODUCTIVIDAD Y MANO DE HOMBRES EN LA EM-
PRESA ESPAÑOLA.
Colección Reforma de la empresa.
Editorial Euroamérica 1953.
- 6.—Dale Ernests
COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION
DE UNA EMPRESA.

- Editorial Reverte.
París 1962.
- 7.—Friedmann Georges y Noville Pierre
TRATADO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO (volumen I)
Editorial Fondo de Cultura Económica.
México 1961.
- 8.—Ghiselli E. Edwin y W. Brown Clarence.
PSICOLOGIA INDUSTRIAL, SU APLICACION AL PERSONAL DE EMPRESAS.
Editorial Letras, S. A.
México 1959.
- 9.—Given B. William.
LA ADMINISTRACION DE LA BASE HACIA ARRIBA.
Editorial Herrero Hermanos, sucesores, S. A.
México, 1962.
- 10.—Guzmán Valdivia Isaac
LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA.
Editorial JUS
México, 1964.
- 11.—Mallart José y Cutó.
ORGANIZACION CIENTIFICA DEL TRABAJO.
Editorial Nacional, S. A.
México 1963.
- 12.—Maier R. F. Norman
PSICOLOGIA INDUSTRIAL.
Editorial Rialp.
México 1960.
- 13.—Moore E. Wilbert.
LAS RELACIONES INDUSTRIALES Y EL ORDEN SOCIAL.
Editorial Fondo de Cultura Económica.
México, 1964.
- 14.—Nissen Hartving.
ALGUNOS ASPECTOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION.

Centro Regional de ayuda técnica Agencia para el desarrollo internacional.

México 1952.

15.—Sayles R. Leonard y Strauss George.

LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION.

Editorial Herrero Hermanos, sucesores, S. A.

México 1961.

I N D I C E

	Pág.
PROLOGO	7
 CAPITULO I	
QUE ES LA ORGANIZACION INFORMAL EN LA EM- PRESA	13
Diversas clases de factores determinantes de la estructura del grupo	19
El grado hasta el cual un grupo se considera así mismo como fac- tor determinante de su estructura	21
La mayor o menor interrelación técnica entre los miembros de un grupo como factor determinante de su estructura	21
La autonomía del grupo como factor determinante de su estructura	22
La homogeneidad de los miembros de un grupo como factor deter- minante de su estructura	22
La jefatura de un grupo como factor determinante de su estructura	23
La magnitud del grupo como factor determinante de su estructura	23
DESCRIPCION Y MEDIDA DE LA ESTRUCTURA DE GRUPOS DE TRABAJO	24
Tipos de correlaciones entre los miembros de un grupo de trabajo	24
Descripción cuantitativa de las correlaciones entre miembros de un grupo de trabajadores	26

	Pág.
Papeles individuales dentro de un grupo	28
Tipos de papeles adoptados por los miembros de un grupo	29
Factores que determinan los papeles de un individuo en un grupo	30
Mantenimiento de los papeles	32
Los papeles como conducta prescrita y como percepciones	34
Correspondencia entre los papeles autoasignados y los papeles prescritos por otros	36
Correspondencia entre los papeles autoconsiderados y los papeles considerados por otros	38
Interrelación entre los papeles autoprescritos y los papeles auto- considerados	39
Correspondencia entre los papeles prescritos y los papeles consi- derados por otros	41
 CAPITULO II 	
LA SOCIOLOGIA DEL TRABAJO Y LA ORGANIZACION INFORMAL	45
Papel del grupo de trabajo	49
Sociología del trabajo y relaciones de trabajo	50
Sociología de las organizaciones y las colectividades de trabajo ..	51
Psico-sociología de las relaciones humanas y de las actividades de trabajo	53
 CAPITULO III 	
POR QUE SE FORMAN LOS GRUPOS INFORMALES DE TRABAJO.—Observaciones sobre el "rango" en la organi- zación informal	55

CAPITULO IV

ORGANIZACION INTERNA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO	63
Estructura de grupo y organización	63
Reglas del grupo	65
Presiones para amoldar a los miembros	65
Protección para quien es miembro del grupo	67

CAPITULO V

LA ORGANIZACION INFORMAL Y LA INTEGRACION SOCIAL EN LA EMPRESA	75
Aspectos generales de la Corriente de Integración Social	77
La relación primaria	
Jefe-Subordinado	78
La Coexistencia de distintas estructuras económico-sociales	80
El equipo de trabajo	81
Algunos tipos más amplios de tipo informal	83
Solidaridad Interdepartamental	84
Integración del cuerpo administrativo	85
Aspectos generales sobre la corriente negativa de la desintegración social de la empresa	86
Desajuste de la relación primaria	87
CONCLUSION	91
BIBLIOGRAFIA	95