

# LA EMPRESA COMO UNIDAD DE ANALISIS SOCIOLOGICO

## 0.—INTRODUCCIÓN

Pocos fenómenos caracterizan tan hondamente a la sociedad occidental como las formas economicosociales creadas por el capitalismo. Este capitalismo moderno es originariamente un movimiento cultural pero se materializa durante el siglo XIX en determinadas estructuras ocupacionales, económicas y políticas, y, a través de la industrialización, ha derivado hacia los tipos de vida y de comportamiento propios de Occidente.

A la industrialización acompañó históricamente otro fenómeno masivo, que conocemos con el nombre de urbanización, y, en virtud del cual, desde 1750 a 1913, aumentó en 141 el número de ciudades europeas de más de 100.000 habitantes, y en 1960 se había concentrado en el centro-norte del Continente el 64 por 100 de la población no comunista (1).

La industrialización y la urbanización son dimensiones esenciales de la nueva sociedad que ambos fenómenos han configurado, dando origen a una problemática desconocida en otros tipos de convivencia. La unidad histórica concreta que ha protagonizado estos procesos y esta problemática es la Empresa industrial moderna. «La Empresa es —con palabras de Werner Sombart (2)— la objetivación del espíritu capitalista», y «las características del capitalismo occidental deben su importancia a su conexión con la organización capitalista del trabajo», decía Max Weber (3). Cuando analizamos sociológicamente la Empresa atacamos la raíz y el núcleo expansivo más importante de la moderna sociedad de Occidente (4).

Los científicos sociales, economistas y sociólogos, recogieron pronto esta significación importantísima de la Empresa. Basta recordar nombres tan representativos de la vieja escuela clásica como Adam Smith (5) o James Stuart

(1) W. SOMBART: *Apogeo del capitalismo*, F. C. E., Méjico, vol. I, pág. 377.

(2) W. SOMBART: *Ob. cit.*, pág. 50.

(3) M. WEBER: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, trad. LEGAZ, Madrid, pág. 10.

(4) J. M. GONZÁLEZ-PÁRAMO: *La Empresa y la política social*, Madrid, 1966.

(5) A. SMITH: *La riqueza de las naciones*, Aguilar, 1956, págs. 9 y sigs.; de este

Mill (6), el más próximo de Alfred Marshall (7), los trabajos de Max Weber (8) a Werner Sombart, máximas figuras de la «jovencísima escuela alemana», o el de Joseph Schumpeter (9) y su teoría el «empresario innovador» o los estudios de inglés Richard H. Tawney (10). Todos ellos estudiaron la Empresa desde un punto de vista predominantemente histórico.

En los últimos años la Empresa ha evolucionado hacia formas desconocidas por los científicos anteriores a la segunda guerra mundial dando origen a una amplísima literatura más diferenciada y técnica. March y Simon recogen hasta mil títulos aparecidos entre 1940-1958, en los que se analiza especialmente la dimensión administrativa de la Empresa.

Otro grupo importante de publicaciones incide sobre los aspectos jurídicos (11) y otra sobre los aspectos económicos. La Empresa constituye uno de los capítulos centrales de la moderna ciencia económica y absorbe casi enteramente el ámbito de la teoría microeconómica. Los trabajos de los economistas alemanes Erich Gutenberg y Guido Fisher, los de Stigler, Chamberlain o Perroux, son eminentes ejemplos de esta preocupación de los economistas occidentales en torno a los problemas de la Empresa. (12).

Por otra parte, el desarrollo de una nueva mentalidad, la doctrina social de la Iglesia, y los avances de la conciencia social de Occidente, han plan-

---

autor decía J. SCHUMPETER: «Adam Smith habla frecuentemente del empresario-amo-comerciante o arrendatario (undertaker) pero la actividad preponderante o directa como función distinta juega un papel sorprendentemente pequeño en su esquema de análisis del proceso económico.» J. SCHUMPETER: «Economic Theory and Entrepreneurial History», en *Essays*, Wesley Press, 1951, pág. 249.

(6) J. STUART MILL: *Principios de Economía política*, F. C. E., 1951, págs. 136 y siguientes.

(7) MARSHALL: *Principios de Economía*, Aguilar, 1957, pág. 202.

(8) M. WEBER: Ob. cit., pág. 1. W. SOMBART: *El apogeo del capitalismo*, F. C. E., volumen II, págs. 215 y sigs.

(9) J. SCHUMPETER: *Teoría del desarrollo económico*, F. C. E., 1944 págs. 190 y siguientes.

(10) R. H. TAWNEY: *The Aquisitive Society*, Harcourt, 1920; ídem: *Religion and The Rise of Capitalism*, Harcourt, 1926.

(11) Ver, entre otros, G. BAYÓN CHACÓN: «El concepto jurídico laboral de la Empresa», en *Rev. de la Facultad de Derecho de la Universidad de Madrid*, 1959, volumen V-VI, núm. 6. E. PÉREZ BOTIJA: *Derecho del trabajo*, Tecnos, 1955, pág. 41. GARRIGUES: *La Empresa desde el punto de vista jurídico*, I. E. P. La Empresa, 1962. M. DESPAX: *L'Entreprise et de Droit*, París, 1957.

(12) E. GUTENBERG: *Grundlagent der Betriebswirtschaftlehre*, 5.<sup>a</sup> ed. en Springer-Verlag, Berlín, 1960, 2 vols. O. FISCHER: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Quelle-Meyer Herdelberg, 1957. G. F. STIGLER: *The Theory of Price*, N. Y., 1954. H. CHAMBERLAIN: *The Firm, Micro-economic Planning and Action*, McGraw-Hill, 1962. Y. M. FERNÁNDEZ PIRLA: *Economía de la Empresa*, Madrid. F. PERROUX y BOLCK-LAINE (Eds.): *L'Entreprise et l'Economic au XX<sup>e</sup> siècle*, P. U. F., París, 1966.

teado los problemas de la Empresa a un nivel crítico estimulando también una abundante literatura científica en torno a su reforma de acuerdo con los principios cristianos o el derecho natural (13). La Empresa se configura cada día con más vigor, como una zona particularmente importante de la moderna política social (14).

La mayor parte de las ciencias sociales convergen en este «microcosmos social» que es la Empresa, según decía F. Perroux (15), y nos la presentan como una realidad básica y multidimensional. Ralph Dahrendorf señalaba esta multidimensionalidad de la moderna Empresa en un trabajo de juventud, al considerarla como «un sistema de roles sociales orientados hacia el objetivo económico de la producción de bienes, estructurado a través de un sistema de instrumentos técnicos sancionados a través de un *status* de derecho y determinado en su configuración concreta a través de la valoración social predominante en este sistema. Como tal sistema de roles, la Empresa industrial es una institución en el sentido de que es una estructura duradera de comportamientos y de funciones sociales» (16).

La Empresa es una unidad económica de producción de bienes, es una unidad técnica y jurídica, pero bajo la epidermis del tecnicismo y de la juridicidad y de los ordenamientos concretos bullen los hombres y sus problemas. La Empresa es una realidad que se mueve en el plano de las realidades sociales antes que en el plano de las realidades jurídicas; cualquiera que sea la idea que nos formamos del derecho, es manifiesto que sólo es una determinada cualificación, arbitraria o no, de lo social (17).

La cristalización de las normas de derecho, la eficacia del proceso productivo y la política social en el seno de la Empresa están condicionadas por el hecho verdaderamente radical de que la Empresa es un sistema de interacción, es decir, es un todo dinámico integrado por individuos y grupos interdependientes, con una sustantividad fenomenológica propia que modela sus comportamientos.

De la Empresa así considerada se ocupa la Sociología. Esta ciencia descubre sus dimensiones profundas que hacen más comprensibles los aspectos que estudia el derecho o la doctrina social de la Iglesia y hace más realistas las decisiones de la política social. En esta zona se manifiesta el carácter ins-

---

(13) Ver, entre otros, A. C. N. DE P.: *Reforma de la Empresa*, Madrid, Euro-América, 1964.

(14) Y. M. GONZÁLEZ PÁRAMO: *La Empresa y la Política Social*, Madrid, 1966.

(15) F. PERROUX: Ob. cit., y de J. M. GONZÁLEZ PÁRAMO: Ob. cit., vol. I, página 528.

(16) R. DAHRENDORF: *Industrie und Betriebs Soziologie*. Berlín, 1956, pág. 57-58.

(17) F. RODRÍGUEZ, Introducción a *Reforma de la Empresa*, Madrid, 1964, pág. V.

trumental de la Sociología en relación a las demás ciencias sociales de la normatividad ética, jurídica o planificadora.

En este trabajo estudiamos: primero, la fenomenología de la Empresa, es decir, las características sociológicas de la Empresa en la moderna sociedad de Occidente; segundo, exponemos los niveles en que se ha desarrollado el análisis sociológico de la Empresa considerada como sistema de interacción social; tercero, describimos las posibles fuentes de conflicto y de equilibrio en el seno de la Empresa, y, por último, hacemos algunas reflexiones sobre la política social en el seno de la Empresa desde el punto de vista de las conclusiones de la Sociología.

### 1.—CARACTERÍSTICAS SOCIOLOGICAS DE LA EMPRESA DE OCCIDENTE

La famosa polémica entre el sociólogo alemán Max Weber y el historiador inglés Richard Tawney sobre el origen del capitalismo moderno sirvió, entre otras cosas, para precisar las características del espíritu o cultura de Occidente en los cuatro últimos siglos y su íntima conexión con la Empresa industrial. De la Empresa moderna decía Weber que es «la organización racional capitalista del trabajo formalmente libre» (18), y Werner Sombart que representa «la objetivización del espíritu (o cultura) capitalista» (19).

La «escuela histórica jovencísima» representada eminentemente por estos grandes sociólogos y economistas alemanes; el austríaco Joseph Schumpeter y otros, señalan como aspectos destructivos de esta cultura: el afán de lucro, la racionalización de las actividades económicas en busca de una mayor eficiencia, el antitradicionalismo en las formas de proceso productivo, etc. Los portadores de esta nueva cultura han sido los empresarios capitalistas, y de acuerdo con ella han creado las entidades de producción de bienes que conocemos con el nombre de Empresa.

En ella se integran actividades numerosas y heterogéneas que se someten a un control o disciplina y obtienen una unidad de fin. La racionalización, disciplina y funcionalidad de los comportamientos para la obtención de beneficio económico constituyen una dimensión esencial de la Empresa de Occidente. Esta aparece así como un haz de actividades humanas, una «forma social» (20) y «dinámica» creada por el apetito de ganancia (21).

(18) M. WEBER, Introducción a *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, página 8.

(19) W. SOMBART: *El capitalismo moderno*, vol. I, pág. 50.

(20) F. RODRÍGUEZ: *Ob. cit.*, págs. VI y sigs.

(21) «La Empresa —dice SOMBART— tiene sus propios fines o, más exactamente, tiene un único fin, una única y bien determinada meta: la ganancia.» *Ob. cit.*, I, páginas 50-53.

La unidad de la Empresa es, pues, funcional; es un resultado de la conexión de fines y comportamientos que participan en el proceso productivo y persiste por la aceptación de unos objetivos mínimos. En este sentido, dice Sombart, «que la Empresa tiene su propia inteligencia, una racionalidad económica que corre a través de los procesos» (22). Este aspecto es recogido por la literatura sociológica contemporánea que lo discute con especial interés. El eminente sociólogo Talcott Parsons, por ejemplo, dice que, «el sistema de valores de la Empresa en nuestra sociedad es una versión de la racionalidad económica» que legitima el objetivo de la producción de bienes y servicios. Este sistema cultural se institucionaliza en forma de reglamentaciones que fijan los comportamientos necesarios en cada fase del proceso productivo y los coordina en un haz operativo y uniforme hacia la obtención de las metas establecidas.

A este proceso lo llama Chester Bernard «intencionalidad organizada» (organization purpose) (23).

La unidad fundamental o intencional es la condición mínima que hace de la Empresa una «forma social» (F. Rodríguez) (24) una «institución», una «unidad técnica y jurídica» (Gutenberg) (25), una «formación social» (soziale Gebilde) (Mueller) (26) una «sociedad» (Schelsky) (27) o simplemente un «sistema social» como afirman los sociólogos norteamericanos (28).

En esta línea de consideraciones, los sociólogos y economistas destacan también el carácter *autónomo* de la Empresa.

Como sistema social la Empresa es «empíricamente autosubsistente». Jun-

(22) W. SOMBART: Ob. cit., I, págs. 50-53.

(23) T. PARSONS: «A Sociological Approach to the Theory of Organizations», en *Structure and Process*, Free Press., Glencoe Ill., 1960, pág. 18.

(24) F. RODRÍGUEZ: Ob. y loc. cit.

(25) E. GUTENBERG: «Die Categoriale Struktur der Begriffe "Unternehmung" und "Betrieb"», en *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Funfte Auflage, Springer-Verlag, 1960, vol. I, págs. 400 y sigs., señala que la tendencia general en la literatura alemana es la de expresar el concepto de Empresa como «unidad técnica» a través del término «Betrieb» y el de Empresa como «unidad jurídica, administrativa o financiera» a través del término «unternehmung».

(26) F. MUELLER: *Soziale Theorie des Betriebes*, Dunker und Humblot, Berlín, 1952, pág. 145.

(27) H. SCHELKY: «Industrie-und Betriebssoziologie», en A. GEHLEN y H. SCHELKY: *Soziologie*, E. Diederichs. Verlag, 1955, pág. 180, considera que la naturaleza de la Empresa moderna se recoge mejor en el término «Sociedad» que en el de comunidad». Prefiere hablar de «gesellschaftliches» en lugar de «gemeinschaftliches gebilde».

(28) B. GARDNER: «The factory as a Social System», en W. FOOTE WHYTE: *Industry and Society*, MacGrow Hill. Co., 1946, págs. 4 y sigs. La bibliografía americana en esta línea es abundantísima. E. SCHNEIDER: *La investigación en la Empresa*. B. E. Ec., XXIII, 73, 1968, págs. 67-80.

to al principio de ganancia económica —dice el prestigioso economista alemán Erich Gutenberg— el «principio de autonomía» y el de autodecisión «aparecen como determinantes conceptuales del tipo de Empresa que se designa generalmente como Empresa de economía privada —de economía de ganancia—» (29). La Empresa se desarrolla en el espacio social dentro de los límites territoriales y de influencia que imponen la concurrencia del mercado; en esa zona social con fronteras la Empresa tiene poder de decisión independiente y desarrolla una política propia.

Sin embargo, la autonomía no es absoluta ni en el orden económico ni en el orden social general. La autofinanciación plena, la libertad omnimoda de inversión o de decisión política se dan difícilmente en la Empresa occidental contemporánea. La Empresa forma parte de un contorno en el que ella ejerce una acción transformante, pero a su vez el contorno condiciona sus características —económicas, jurídicas, administrativas— y su desarrollo. En relación con la sociedad, la Empresa es un «sistema de acción», que se configura de acuerdo con el sistema total, es decir, con la sociedad de que forma parte. La Empresa y su contorno actúan no sólo a través de mecanismo de mercado sino también a través de otros canales de influencia, como las relaciones con las asociaciones laborales —Sindicatos, etc.—.

La Empresa está integrada por subsistemas de acción, es decir, por individuos y grupos interdependientes.

La Empresa subsiste como tal por la presencia de una cultura que se impone coactivamente a través de un mecanismo de sanciones y por el interés generalizado de ganancia que impulsa a la acción común. Pero en el seno de la Empresa, bajo la corteza de la uniformidad, trabajan los hombres y se agrupan en formas microsociológicas de asociación, es decir, actúan los grupos sociales.

Los grupos sociales constituyen «microsistemas» o «subsistemas de interacción» y poseen también valores sociales propios que influyen determinada-mente en su comportamiento; los sociólogos designan estas constelaciones de valores con el término de «subculturas». Este término se emplea en realidad con más exactitud para referirse a los valores grupales que se «ajustan a» los criterios que presiden la acción común o son matizaciones de la cultura de la Empresa como totalidad. Cuando tales valores de grupo no tienen estas características estamos en presencia de una «contracultura» que moverá a comportamientos individuales y grupales disarmonicos con los comportamientos deseables desde el punto de vista de la cultura empresarial. En este ajuste o desajuste de culturas brotan, como veremos más adelante, los problemas del equilibrio o del conflicto social en la Empresa.

---

(29) E. GUTENBERG: Ob. cit., vol. I, pág. 398.

La Empresa aparece en este momento como una forma de asociación fronteriza entre lo macro —y lo micro— sociológico. Los primeros sociólogos y economistas de la Empresa polarizaron la mayor parte de sus teorías en el tipo de empresario-propietario, y en la Empresa pequeña, considerada como un «microsistema», en el que los individuos que lo integran mantienen relaciones de carácter personal —*face to face relationship*—.

Pero la Empresa capitalista está animada por un «impulso expansivo», por una «tendencia inmanente a la ampliación, o crecimiento», como afirmaba Sombart (30), que ha dado origen a formas de Empresa desconocidas en la etapa inicial del «apogeo del capitalismo».

Los factores que han influido en la expansión o concentración de Empresas son numerosos —reducción de costos de producción, organización más eficiente del sistema de ventas, mayor presión sobre el mercado de capitales, etcétera—, pero no corresponde a nosotros su estudio; nos interesa sólo apuntar que, como resultado de estos factores endógenos y exógenos, han surgido en determinadas ramas de actividad industrial, otros tipos sociológicos de Empresa, que conocemos con los nombres de «gran Empresa» o «Empresa gigante» y «Empresa plurinacional» (31).

Desde el punto de vista del sociólogo conviene advertir que el desarrollo de estos tipos de Empresa se ha acompañado de un rápido aumento de la población ocupada en ellas. Este proceso se ha producido con mayor amplitud en los países avanzados técnicamente y en determinadas ramas de actividad industrial. Así, por ejemplo, en los Estados Unidos y en los sectores de la producción aeronáutica, del petróleo y del acero, sólo treinta y ocho Empresas ocupaban, en 1956, el 88 por 100 de las personas activas en esas ramas; ocho Empresas absorbían el 77 por 100 de los trabajadores de la industria automovilística; trece Empresas el 74 por 100 de los empleados en la industria química; seis Empresas daban trabajo al 50 por 100 de la población dedicada a actividades de la electricidad (32).

El criterio más común en publicaciones internacionales es considerar como Empresas «pequeñas» las que emplean a menos de cincuenta personas; como «medianas» las que ocupan de cincuenta a quinientos trabajadores, y como «grandes» las que rebasan este número. A veces se designan como Empresas «gigantes» las que tienen más de mil empleados. No es fácil establecer com-

(30) W. SOMBART: Ob. cit., II, pág. 303. M. PARODI: *Croissance Economique et Nivelement hierarrique des Salaires Ouvriers*, Ed. M. Riviere, París, 1962.

(31) Y. HONSSIAUX: «La grande entre-prise plurinationale», en BLOCH-LAINE y F. PERROUX: Ob. cit., vol. I, págs. 291-328.

(32) A. CHANDLER: «Le role de la firme dans l'economie americaine», en BLOCH-LAINE y F. PERROUX: Ob. cit., vol. I, pág. 142.

paraciones entre países diferentes, porque las estadísticas no se ajustan siempre a esta tipología, pero se observa en los países desarrollados que buena parte de la población activa se ocupa en la gran Empresa. Datos referentes a la Unión Soviética muestran que, en 1950, las Empresas de más de quinientos trabajadores empleaban el 70 por 100 del total de la población activa. He aquí, con más detalle, este fenómeno.

CUADRO NUM. 1

Distribución de las Empresas industriales de la U. R. S. S. según proporción de trabajadores ocupados en ellas

NUMERO DE TRABAJADORES	EMPRESAS			OBREROS		
	Por 100			Por 100		
	1929 (1)	1950 (2)	1960 (3)	1929 (1)	1950 (2)	1960 (3)
Menos o igual 500 . . . .	84,7	91,1	93,2	22,9	30,4	46,8
De 500 a 1.000 . . . .	7,9	4,4	—	13,5	13,1	—
De 1.001 a 3.000 . . . .	5,2	3,3	5,5	23,2	23,6	24,3
De 3.001 a 10.000 . . . .	1,1 (4)	1,0	1,4	11,5	22,0	18,8
Más de 10.000 . . . . .	1,1 (4)	0,2	0,2	28,9	10,9	10,1

(1) *Socialisticheskoe stroitel'stvo S. S. S. R.*, Moseou, 1934, págs. 334-335. La columna «obreros» comprende también los aprendices.

(2) *Narodnoe Khozjajstvo S. S. S. R. v. 1960 godu, stat.*, Sbornik, Moseou, 1961, página 218 (se trata de todas las Empresas de transformación de la gran industria).

(3) *Navodnoe Khozjajstvo S. S. S. R. v. 1961 godu, stat.*, Sbornik, 1962, pág. 188 (se trata de Empresas que trabajan según el método de balance autónomo a excepción de las centrales eléctricas y de las redes de distribución eléctrica y calorífica).

(4) Las categorías en 1929 son de 3.000 a 5.000 y más de 5.000 (33).

El fenómeno de la corpulencia y gigantismo coexiste con otro fenómeno que la literatura sociológica y económica designa con el nombre de minifundismo empresarial, aunque éste manifiesta una tendencia desfalleciente en los países técnicamente más avanzados; en otros, como veremos, es el tipo predominante de Empresa industrial. Los cálculos de W. Hermann y O. Rodolf concluyen que de las 91.000 explotaciones industriales de la República Federal Alemana (sin Berlín Occidental) con un total de 5,57 millones de empleados en 1959, 88.400 ocupaban menos de quinientos trabajadores. A este 97,3 por 100 de las Empresas corresponden el 48,5 por 100 del total de población activa en la industria alemana. Esto significa que sólo un 2,7 por 100

(33) H. CHAMBRE: «L'Entreprise soviétique», en BOOCK-LAINE y F. PERROUX: Obra citada, vol. I, págs. 257-290.



de las Empresas alemanas son grandes, tienen más de quinientos trabajadores pero emplean el 51,5 por 100 de la población activa industrial del país (34).

El carácter «fronterizo» de la Empresa entre lo macro y microsocioal aparece también en la Empresa italiana y española, aunque en ambos predomina más anchamente la pequeña o mediana Empresa. Según el Censo Industrial italiano de 1951, las Empresas manufactureras de menos de cien trabajadores representaban el 99,4 por 100 del total de Empresas y ocupaban el 50,3 por 100 de población activa del sector (35). El fenómeno presenta, según decimos, caracteres semejantes en España. El censo industrial de 1958, publicado en 1962, eleva a 536.323 el número de Empresas de este sector en nuestra patria: de ellas 532.672, es decir, el 99,3 por 100 del total empleaban menos de cien trabajadores cada una, y el conjunto de estos equivale al 63 por 100 de la mano de obra.

Las Empresas con más de cien trabajadores representan el 0,4 por 100 del total de Empresas y ocupaban el 36,7 por 100 de los empleados en la industria.

Podemos recoger con más detalle estos aspectos en el siguiente cuadro.

#### CUADRO NUM. 2

##### Distribución de las Empresas españolas según tamaño

NUM DE TRABAJADORES POR EMPRESA	Número de Empresas	Número de Trabajadores	Empresas — Por 100	Trabajadores — Por 100
Menos de 10 .....	497.648	1.119.852	92,78	35,65
De 10 a 49 .....	31.528	619.485	5,87	19,72
De 50 a 99 .....	3.496	238.340	0,65	7,58
De 100 a 499 .....	3.209	666.140	0,62	21,20
Más de 500 .....	442	497.059	0,08	15,85
TOTAL.....	536.323	3.140.876	100,00	100,00

FUENTE: J. N. L. *Censo Industrial de España*, 1958, Madrid, 1962, págs. 20-21.

(34) W. HERMANN y D. RUDOLF: «Las Empresas industriales de dimensión media y pequeña en el Mercado Común», en el *Bol. Est. Ec.*, XVI, núm. 54 (sept.-dic. 1961), páginas 607-628, esp. 611. S. GARCÍA ECHEVARRÍA: *La dimensión de la Empresa industrial en la República Federal Alemana*, en Deusto, *La Pequeña y Mediana Empresa*, páginas 229-236.

(35) N. DAMASCELL: *Consideraciones sobre el problema de las dimensiones de la Empresa y de la atomización de los centros de producción en Italia*, en Deusto, *Ob. cit.*, páginas 189-227, esp. 195.

La gran Empresa española es no sólo proporcionalmente menos numerosa sino también menos grande —ocupa menos personas— que la Empresa italiana y bastante inferior a la gran Empresa rusa o norteamericana.

Sólo 442 Empresas españolas —0,08 por 100 del total— ocupaban más de quinientos trabajadores en 1958 y el conjunto de éstos representaban el 15,7 por 100 de la población activa en la industria. En la U. R. S. S. este tipo de Empresa equivale al 8,9 por 100 del total y ocupaba, en 1951, el 70,0 por 100 de la población industrial rusa (36).

Este carácter de la Empresa moderna hace de ella una forma de asociación *sui generis* que rebasa los límites de los grupos primarios pero no se adecua plenamente con la sociedad. Recogiendo esta ambigüedad tipológica de la Empresa entre lo macro y microsociedad, afirma el sociólogo alemán Franz Mueller que «la Empresa debe ser considerada como un grupo intermedio entre los grupos (pequeños) y los colectivos abstractos» (37). Nosotros referimos los análisis posteriores a la Empresa «mediana» y «grande» que, como hemos dicho, ocupa a la mayor parte de la población activa industrial de los países avanzados, pero estas reflexiones pueden extenderse también por analogía a las Empresas pequeñas.

Si integramos todos estos aspectos en una definición operativa de carácter sintético, podemos afirmar que, desde el punto de vista sociológico, la Empresa es un sistema macro-microsocial de interacción relativamente autónomo, integrado por individuos y grupos interdependientes y orientado a la producción de bienes económicos en condiciones de lucro máximo.

Sobre la Empresa así caracterizada se centran los análisis que hacemos a continuación (38).

## 2.—NIVELES DEL ANÁLISIS SOCIOLÓGICO DE LA EMPRESA

El estudio sociológico de la Empresa se ha desarrollado en tres niveles: el nivel de la organización burocrática, el de la organización científica del

(36) Sobre las características de la Empresa española ver E. FUENTES QUINTANA: «La dimensión de la Empresa en España», en A. C. N. DE P.: *La reforma de la Empresa*, Madrid, 1964, págs. 215-240. J. L. URQUIJO DE LA FUENTE: *La excesiva fragmentación de las Empresas españolas y sus problemas ante un mercado competitivo*, en Deusto, *La pequeña y mediana Empresa*, págs. 15-33.

(37) F. MUELLER: *Soziologie Theorie des Betriebes*, Dunker-Humboldt, Berlín, 1952, página 150.

(38) No hacemos aquí referencia a las formas jurídicas en que puede organizarse la Empresa: sociedad anónima, limitada, en comandita, etc., cuyo estudio corresponde al Derecho, aunque la norma jurídica condicione y tipifique la actividad.

trabajo y, finalmente, el nivel de la interacción social. Una exposición detallada de cada uno de estos tipos de análisis nos ocuparía más tiempo del que disponemos para esta lección; podemos, no obstante, recoger en apretada síntesis las conclusiones más importantes a que han llegado, por varios caminos, los sociólogos contemporáneos.

### 2.1.—El análisis organizacional: La Empresa como organización burocrática

Bajo la inspiración de Max Weber un crecido número de sociólogos han estudiado la Empresa en un nivel de análisis que podemos calificar como análisis «organizacional».

Estos sociólogos han destacado en la Empresa su aspecto burocrático y organizativo. El gran sociólogo y economista Max Weber construyó un concepto de tipo-ideal de la burocracia, partiendo, como de un modelo implícito, de la burocracia estatal.

Late en la aproximación weberiana a estos problemas su conocido principio de que la vida colectiva se racionaliza y especializa progresivamente y que la burocracia representa la materialización más lograda de este proceso. El funcionamiento de la burocracia se apoya en la aceptación por el «grupo corporativo» de la conveniencia de ordenar racionalmente las actividades colectivas y de un sistema de reglamentaciones que haga posible esta búsqueda racional de los objetivos del grupo. En este contexto toman abultado relieve los *status* o posiciones y los *roles* o funciones que les corresponden, mientras que la persona, el hombre singular, desaparece casi enteramente. La burocracia consiste, según Weber, en un mecanismo de distribución de posiciones y funciones sociales jerarquizadas, atribuidas según el grado de calificación técnica, que se ordenan a la maximización de la eficacia, y se realizan de acuerdo con una disciplina rígida a través de reglamentaciones especiales.

Este modelo de organización burocrática es de tipo ideal y fue construido, como hemos dicho, por un proceso de inducción histórica a partir de la burocracia estatal; no obstante, Max Weber lo consideraba como la forma propia de organización de todo grupo corporativo, y muy en concreto de la moderna Empresa capitalista. Dentro del planteamiento weberiano la Empresa es una forma típicamente occidental de la racionalidad económica y la burocracia es un mágico aparato ortopédico que la sostiene y la hace funcionar (39).

(39) M. WEBER: «The essentials of bureaucratic organization: An ideal type construction», en R. MERTON (et al.): *Reader in Bureaucracy*, Free Press, 1952, pág. 18, rep. de M. WEBER: *The Theory of Social and Economic Organization*, traducción de A. M. HERDERSON y T. PARSONS, pág. 329.

Para que la Empresa, como organización burocrática de la racionalidad económica funcione, es necesario: 1.º Que se establezcan ciertas normas legales, por imposición o por libre acuerdo, basadas en valores racionales y que se exija la obediencia de la parte de los individuos que la integran. 2.º Que las posiciones y los roles dentro de la Empresa se coordinen adecuadamente por vía de autoridad, de acuerdo con las exigencias del proceso de producción de bienes. 3.º La eficiencia del mecanismo depende del grado de especialización y según ésta deben distribuirse las competencias y las obligaciones.

Sobre el fondo de las teorías de Max Weber, la Empresa aparece, según sus propias palabras, «dominada por un espíritu impersonal y formalista, *sine ira et sine studio*, sin odio o pasión, y, por tanto, sin efectos ni entusiasmos» (40). Weber nos presenta a la Empresa con una entidad dinámica y monolítica despersonalizada, que puede cambiar en el grado de desarrollo pero no de manera importante en tipo (41). Pero bajo la cáscara de la legalidad y de las reglamentaciones formales, laten, como hemos dicho, los individuos y los grupos con sus características personales, con su talante y su propia visión de la racionalidad y de la eficiencia.

Otros sociólogos posteriores han destacado las limitaciones del modelo racional construido por Max Weber y lo amplían en varias direcciones en el mismo nivel de análisis organizacional. Robert Merton y Talcott Parsons, más fieles al planteamiento del sociólogo alemán, mantienen sus esquemas alejados de todo contexto espacio-temporal. Merton ha estudiado, sobre todo, la influencia de la organización burocrática en la aparición del tipo de «personalidad básica» y del «comportamiento superconformista» propio del burócrata (42). Parsons ha encerrado el problema dentro de los cuadros referenciales de su teoría de la acción y allí lo ataca sosegadamente. El profesor de Harvard distingue tres formas de organización formal: la técnica, la ejecutiva y la institucional, y señala los puntos de articulación y las zonas en que se rompe la continuidad de la línea de autoridad que Max Weber consideraba propia de toda organización (43).

Al margen de esta consideración formalista de la Empresa como organización burocrática, se están realizando también numerosas investigaciones em-

(40) M. WEBER: Ob. cit., pág. 27.

(41) T. PARSONS: «A general theory of formal organization», en ídem, *Structure and Process in Modern Society*, Free Press Glencoe Ill., 1960, pág. 93.

(42) R. K. MERTON: «Bureaucratic Structure and Personality», en ídem, *Social Theory and Social Structure*, Ed. 1959, págs. 195-206; reprod. en *Reader in Bureaucracy*, páginas 361-371.

(43) T. PARSONS: «A Sociological approach to the theory of organizations» y «Some Ingredients of a general theory of formal organization», en *Structure and Process*, Free Press, 1960, págs. 16-96.

píricas que evidencian más claramente las limitaciones en la aplicación del modelo racional a la Empresa y lo enriquecen en formas varias (44).

No obstante, al margen de esta consideración formalista de la Empresa como organización burocrática se han realizado también numerosas investigaciones empíricas que evidencian claramente las limitaciones del modelo «racional». Carl Friedrich rechaza el principio weberiano de que la racionalización de la vida se manifiesta en la burocratización (45) y considera que el modelo de tipo ideal no se ajusta a todas las formas existentes. Herbert Simon sostiene que la especialización no lleva automáticamente a la mayor eficiencia, y considera que afirmar esto es una «decepcionante simplicidad» (46). Tanto Simon como A. W. Gouldner (47) o Philip Selnick (48), consideran unilateral la visión de Weber, apoyando el funcionamiento de la organización en el quicio de la autoridad y descuidando las varias formas que puede presentar la organización burocrática y la influencia de las estructuras concretas en su configuración.

La eficiencia y el ejercicio de la autoridad en la Empresa están limitados por factores de carácter situacional, psicológico y cultural «tangenciales —como dice Selnick (49)— a sus estructuras ordenadas racionalmente y a sus objetivos establecidos».

La viabilidad funcional de la Empresa como organización burocrática está condicionada por la resistencia que le ofrecen los individuos y grupos que en ella actúan, y esa resistencia, a su vez, depende de la manera en que resulta afectado por la organización burocrática el sistema de valores propios de los grupos a que se aplica.

Alvin Gouldner ha descrito los tipos de organización «representativa» y el de «organización centrada en el castigo» vigentes en dos unidades de producción de una gran factoría americana, nacidas de las especiales caracterís-

---

(44) Sobre estas limitaciones del modelo de WEBER, ver A. W. GOULDNER: «Organizational analysis», en R. MERTON: *Sociology Today*, Nueva York, 1961, págs. 404 y siguientes.

(45) C. FRIEDRICH: «Some observation on Weber's Analysis of Bureaucracy», en *Reader in Bureaucracy...*, págs. 27 y sigs.

(46) H. SIMON: «Some further requirements of bureaucratic theory», en Ob. cit., página 52.

(47) W. GOULDNER: «On Weber's Analysis of Burocratic Rules», Ob. cit., páginas 48 y sigs.

(48) RH. SELNICK: *A Theory of Organizational Commitments*, en Ob. cit., páginas 194-202.

(49) RH. SELNICK: «On Weber's...», Ob. cit., pág. 194.

ticas de una y otra. La organización representativa se ha manifestado eficaz en la primera unidad integrada por mineros, y la segunda resultó disfuncional; en cambio, la forma de organización burocrática parece menos rechazable a los obreros de la segunda unidad que trabaja en la superficie (50). La evolución experimentada por el análisis sociológico a este nivel demuestra que el «modelo racional» de Max Weber no recoge toda la problemática humana de la Empresa y debe ampliarse hasta incluir en él los condicionamientos que definen las formas concretas de organización burocrática. De esta manera el enfoque organizacional se abre al estudio de los tipos espontáneos e informales de organización.

### 2.2.—*La organización científica de trabajo en la Empresa industrial*

El deseo de racionalización de las actividades económicas inspiró no sólo el análisis organizacional que hemos descrito anteriormente sino que en los primeros años del siglo XX dio origen, en Norteamérica, a una línea más pragmática conocida con el nombre de «ordenación científica del trabajo» (Scientific Management) cuyo máximo representante fue Friedrich Wilson Tylor.

El desarrollo de esta tendencia desde el planteamiento de Tylor hasta el actual enfoque sociológico, es uno de los temas más apasionantes del estudio de la Empresa de Occidente, pero no es posible hacerlo aquí con detalle. Estamos ante un proceso de expansión concéntrica del análisis científico que se inicia en la visión del hombre como unidad mecánica de trabajo y se amplía progresivamente hasta considerarlo como unidad psicofisiológica, primero, como situado en un contorno físico después, y como miembro de un grupo social más tarde.

Tylor construyó su teoría de la organización del *trabajo industrial* sobre el supuesto implícito de que el hombre es un «útil» en el *proceso productivo* y de que su comportamiento en cuanto tal puede y debe realizarse según ciertos modelos calculados científicamente para la obtención de rendimientos máximos.

La regla de oro de estos cálculos consiste en descomponer las tareas industriales en otras más simples y en concretar los movimientos que debe hacer un obrero «típico» para realizarlos.

---

(50) A. GOULDNER: *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press, 1954, páginas 314.

A estos «tiempos parciales» se acumulan los «tiempos muertos» —pau-  
sas y descansos— y se obtiene así el tiempo total necesario para realizar la  
tarea en cuestión. El punto de vista de Tylor estimuló numerosas publicacio-  
nes sobre estos módulos de rendimiento, algunos verdaderamente notables,  
como los de su discípulo Frank B. Gilbreth (51).

No obstante, esta perspectiva se reveló muy pronto insuficiente no sólo  
porque el hombre escogido por Tylor resultó ser menos «típico» de lo con-  
veniente —era un «hombre buey» de una fuerza excepcional, sino porque la  
visión mecanicista-ingenieril, desgaja el comportamiento humano del hombre  
total como ser que siente, piensa y quiere—.

Muy pronto surgió la llamada escuela de «racionalización biológica del  
trabajo», representada, entre otros, por Chanveau, en Francia; Marey Im-  
bert, J. Amar, H. Langier, Atler, en Alemania. En esta misma línea traba-  
jaron el Industrial Fatigue Research Board (1917) y el National Institute  
of Industrial Psychology, (1921), en Inglaterra, y el Harvard Fatigue Labo-  
ratory, de Estados Unidos. De sus principales aportaciones se ocupa Elton  
Mayó en el conocido estudio sobre *Los problemas humanos de una civiliza-  
ción industrial* (52).

Esta tendencia se inicia con el taylorismo y fayolismo y se enriquece con  
las investigaciones del Centro de Investigación de la Fatiga Industrial (1917).  
del Instituto Nacional de Psicología Industrial, de Inglaterra, y del Labora-  
torio para el estudio de la fatiga, de la Universidad de Harvard. Pero de  
de la misma manera que el taylorismo polarizó sus preocupaciones en el hom-  
bre como unidad mecánica, la concepción fisiológica de estos centros de in-  
vestigación se volcó sobre el hombre como unidad biológica y descuidó los  
aspectos sociológicos de su comportamiento en la Empresa. Los fisiologistas  
se ocuparon, sobre todo, de descubrir las condiciones de equilibrio bioquí-  
mico en el organismo y su influencia en los rendimientos y ajustes con el  
contorno exterior (53).

Los primeros trabajos de estas entidades descubrieron los aspectos bioquí-  
micos, fisiológicos y médicos de la actividad industrial, y más específicamente

---

(51) G. FRIEDMANN: *Problemes Humaines du Machinisme Industriel*, París, 1946.  
páginas 44-59.

(52) E. MAYO: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Graduate  
School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1933, págs. 1-261.

(53) W. B. CANNON dio a este equilibrio el nombre de *homoestasis* que ha sido  
recogido después por los sociólogos de la acción. CANNON señala dos clases de factores  
influyentes en ese equilibrio «factores internos» —*interofective factors*— y «factores  
externos» —*extereofective factors*—. Ver W. B. CANNON: *The Wisdom of the Body*,  
Nueva York, 1932.

de la fatiga; pero los estudios de Vernon, Bedford y Wyatt se extendieron también a la monotonía y otros aspectos del trabajo, destacando la influencia que ejercen en ellos las características del contorno, los *extereofective factors* de que hablaba Cannon. Estos estudios concluyeron en la apreciación de que la fatiga y otras formas de ineficiencia se deben no sólo a pérdidas orgánicas, sino también a los condicionamientos psicosociales de la persona.

La primera investigación importante realizada en esta línea de problemas es de 1923, y tuvo como escenario una Empresa textil junto a Filadelfia; pero el estudio empírico más importante, verdaderamente clásico, se desarrolló entre 1927 y 1932 en la Western Electric Co., en Hawthorne Works, Chicago, bajo la dirección de Elton Mayo, Roethlisberger y Dikson.

La Western Electric Company, en colaboración con el National Research Council había intentado conocer los efectos del contorno físico, especialmente de la iluminación, en el obrero y en su trabajo, pero las investigaciones no reflejaron una influencia determinante de esos factores en los rendimientos. El aparente fracaso empujó a la citada Empresa a realizar una nueva investigación que se desarrolló bajo la asistencia del Industrial Research Department of the Harvard Graduate School of Business Administration. El estudio de la Western Electric descubrió que más allá del contorno físico actúa el contorno social.

De esta manera el estudio mecanista y biológico de la eficiencia humana ha derivado hacia una consideración sociológica mucho más preocupada por el hecho tan elemental como complejo de que el hombre es no sólo una unidad mecánica o psicofisiológica sino que es también miembro de un grupo social y que la pertenencia al grupo influye poderosamente en su comportamiento.

El grupo, por otra parte, está integrado por personas que se estimulan e influyen mutuamente; es un nuevo sistema de interacción. Esta influencia actúa al modo de una fuerza sutil que brota en zonas especialmente calificadas y fluye después por canales profundos hacia otras que lo son menos, para regenerarse en la vuelta a su foco originario. Este proceso se conoce en la literatura sociológica con el nombre de «liderazgo».

El resultado final a que han llegado estas dos tendencias —el análisis organizacional y la organización científica del trabajo— es, pues, el mismo. Ambas nos han llevado al planteamiento actual más específicamente sociológico; es decir, nos han abierto a la necesidad de considerar la Empresa como un sistema de interacción social integrado por grupos que poseen una cultura propia y un tipo especial de liderazgo. Es en este nivel de análisis, en ésta, las siguientes reflexiones,



## 2.3.—La Empresa como sistema de interacción social

Otra abundante corriente sociológica ha acentuado el carácter unitario de la Empresa considerándola como todo dinámico en vida propia, que reacciona homeostáticamente a las influencias externas, e integra los comportamientos individuales en un esfuerzo colectivo y uniforme para la producción de bienes. Los sociólogos americanos expresan estos aspectos afirmando que la Empresa es un *social system*, *social organization* (54); los sociólogos alemanes insisten en que la Empresa es una formación social *sui generis*, una *soziales, organisiertes Gebilde* (55).

Los sociólogos franceses identifican la Empresa con un «organismo» (56) o con una «institución»; la definen como una «conjunción» (Sinergie) creadora de fuerzas (57) como un «pequeño estado» (58) o como un «sistema» o «una pirámide de sistemas de decisión» (59). A través de todas estas afirmaciones se expresa una misma concepción de la Empresa, un «modelo de sistema natural» basado en otro modelo organicista subyacente que acentúa la interdependencia de las partes componentes... Los teóricos del sistema natural consideran la organización —la Empresa— como un todo que crece orgánica-

(54) LL. WARNER y LOW: *The Social System of a Modern Factory*, vol. IV. Yankee City Series Yale University Press, New Haven, 1946. B. B. GARDNER: «The factory as a Social System», en W. F. WHYTE: *Industry and Society*, Macgrow Hill, Co., 1946, págs. 4-20. W. H. SCOTT: «The Factory as a Social System», en E. M. HUGH JONES: *Human Relations and Modern Management*, North-Holland Publ. co., Amsterdam, 1958, págs. 18-42.

(55) F. MUELLER: Ob. cit., págs. 150-155, *passim*. Para otros es un «organismus der menschlichen gesellschaft». GUIDO FISCHER: *Allgemeine Betriebs-wirtschaft-lehre*. Eine Einführung in die Betriebsführung. Quellé & Meyer, Heidelberg, 1957, págs. 37 y siguientes, o, según prefiere SCHELSKY, una «gesellschaftliches gebilde». «Industrie und Betriebs Sociologie», en A. GEHLEN y H. SCHELSKY: *Sociologie. Ein Lehr- und Handbuch zur Modernen Gesellschaft Kunde*, Eugen Diedrichs Verlag, 1955, pág. 180. Ver también E. GUTENBERG: Ob. cit., vol. I, págs. 184-185 y sigs.

(56) E. JAMES: *Les formes d'entreprises*, Sirey, 1935, pág. 15.

(57) ROUYER y B. HAMERAY: *L'entreprise industrielle et les relations humaines*, París, 1959, pág. 29, dice que «l'entreprise est und Synergie creatrice».

(58) BOUCART: *Etat, Corporation, Entreprise*, 1938, pág. 14.

(59) A. COURANCE: «Pouvoir et Decisions dans l'Entreprise», en G. FRIEDMANN y P. NAVILLE: *Traité de Sociologie du Travail*, A. Colin, París, 1962, vol. 2, pág. 40. Idem: «Rationalité et politique dans l'entreprise», en BLOCH-LAINE y F. PERROUX: *L'Entreprise et l'Economie du XX<sup>e</sup> siècle*, P. U. F., París, 1966, vol. 2, pág. 554.

mente con una «historia natural» propia que sólo con gran peligro puede modificarse (60).

La Empresa aparece así como una unidad dinámica, teleológica, finalista o intencional, como una «multiplicidad de procesos sociales conexos en su desarrollo» en los que se integran fuerzas humanas y naturales para la creación continuada y comunitaria de bienes (61).

El modelo de «sistema natural» considera que la unidad y el equilibrio interno de la Empresa surgen espontáneamente, por el hecho de que los individuos participan unos objetivos y valores culturales y los interiorizan en su comportamiento. Esta comunión cultural desarrolla ciertos mecanismos de defensa de la unidad, que actúan «homoestáticamente» frente a influencias perturbadoras, a través de procesos espontáneos de adaptación (62).

La consideración de la Empresa como un todo «dinámico y orgánico acentúa la importancia de los procesos de integración que acontecen en todo sistema, y la «interdependencia funcional» de las partes, pero descuida, como señala el mismo Gouldner (63) que la Empresa, como sistema social, está también formada por partes autónomas y que éstas sostienen su autonomía bajo la cáscara de la interfuncionalidad, y pueden impedir o desvirtuar los procesos de integración. En el seno del sistema social de la Empresa actúan los grupos que constituyen zonas o microsistemas de acción. El análisis sociológico más interesante debe penetrar por esa línea finísima de las relaciones entre la Empresa como unidad dinámica y los grupos como microsistemas independientes que la integran.

Las características de estos grupos, sus mutuas relaciones y su incidencia sobre el sistema de la Empresa en cuanto tal constituyen el foco más importante del análisis sociológico contemporáneo en esta dimensión. (64).

(60) A. GOULDNER: «Organizational Analysis», en R. MERTON, L. BROOM y FR. COTTRELL: *Sociology Today*, Ed. 1961, págs. 404 y sigs.

(61) F. MUELLER: Ob. cit., págs. 145 y sigs.

(62) Ver las aplicaciones del concepto de «homoestasis» en el análisis del «cambio social» en la obra de T. PARSONS. De estos aspectos me ocupo en mi obra *Sociología de la acción*, Madrid, 1964, pág. 137.

(63) A. GOULDNER: Ob. cit., pág. cit.

(64) F. MUELLER: *Soziale Theorie des Betriebes*, Dunker und Humblot, Berlín, 1952, pág. 119, dice que el objeto material de la sociología de la Empresa lo constituye: 1. El acontecer interhumano orientado inmediatamente al fin de la Empresa: a), ordenando el trabajo en su conjunto, y b), estableciendo una jerarquía de competencias. 2. El acontecer específicamente humano social de la Empresa que no corresponde de manera inmediata al fin de la misma: a), como aparición simultánea del proceso de

Podemos agrupar los problemas de interacción en la Empresa en los siguientes tipos: 1.º Los modelos de comportamiento y las formas de organización en la Empresa. 2.º La interacción en los grupos. 3.º La interacción entre los grupos. 4.º Relación de los grupos informales con la organización formal.

2.3.1.—*Modelos culturales de comportamiento y formas de organización en la Empresa.*—La moderna Empresa occidental representa la cristalización de un sistema de valores que Weber encerró en el término de «espíritu del capitalismo» y que consiste en la exaltación de la racionalidad económica y de los medios necesarios para la maximización de rendimientos en la producción y en el mercado. Roethlisberger y Dickson, los dos principales protagonistas de la investigación en Western Electric, condensan estos valores culturales en las que ellos llaman «lógica del coste» y «lógica de la eficiencia» (65).

Existen verdaderas constelaciones de ideas y creencias que se organizan en torno al símbolo de «coste» y exigen una ordenación de los medios disponibles en la Empresa de manera que los objetivos de la producción sean alcanzados con los menores dispendios posibles.

La «lógica del coste» se aplica preferentemente a la ordenación de los instrumentos técnicos; para referirse a la ordenación humana de la Empresa se emplea el término «eficiencia».

La «lógica de la eficiencia» tiende a lograr la cooperación efectiva de individuos y grupos en la realización de los objetivos de producción y se expresa en los principios de división y especialización de tareas, en los sistemas de incentivos económicos, en la distribución del trabajo, etc. Se supone, por ejemplo, que el empleado es un ser lógico y puede ver aún el sistema de salario... como un sistema coherente que podían usar un beneficio económico. Se supone que, dada la oportunidad, el empleado actuará de tal manera que obtenga el máximo de haberes de acuerdo con su capacidad física, y que los trabajadores más rápidos eliminan todo intento de otros por obstaculizar el funcionamiento del sistema. En todo este planteamiento actúa el supuesto básico de que nada va a interferirse con las motivaciones económicas (66).

La cultura «racional» de cálculo —de coste y de eficiencia— se materializa en

---

cooperación, y b), como contenido del ámbito social independiente de la ordenación de los elementos técnico-productivos y de la organización del trabajo. 3. El *milieu* social de la Empresa: a), en relación a su eficacia sobre la Empresa como sociedad, y b), en relación al influjo de la Empresa en el contorno.

(65) Ob. cit., págs. 563 y sigs.

(66) F. J. ROETHLISBERGER y J. DICKSON: *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1956, pág. 563.

una ordenación o disciplina que distribuye los individuos según las etapas del proceso productivo y su grado de especialización y les exige el comportamiento correspondiente. Esta forma impuesta de distribución se designa en la literatura sociológica con el nombre de «organización formal», y constituye una estructura jerárquica autoritaria de poder y de decisión.

La puesta en práctica de esta cultura o lógica corresponde a la dirección, o *management*, y a los grupos que encarnan la dirección en los diversos niveles de autoridad —ejecutivos, técnicos, superiores, etc.—.

Pero en la Empresa se dan también valores y creencias de grupo, hábitos de pensamiento y de enjuiciamiento propios de personas que tienen una misma posición social, realizan una misma tarea u ocupan un mismo espacio dentro de la Empresa. Estas constelaciones de valores constituyen microsistemas culturales y configuran el comportamiento de los individuos y grupos que los aceptan. Los valores de grupo pueden ser los mismos que los de la Empresa como unidad, matizados quizá por las características sociales de los mismos grupos; en este caso hablamos de «subcultura» queriendo significar que nos referimos a «microsistemas» ajustadas al sistema cultural de la Empresa como tal. No obstante, acontece con más frecuencia que los valores de grupo especialmente de los grupos de trabajadores, son independientes e incluso se hacen antagónicos a los de la Empresa, dando origen a una «contracultura» para emplear términos familiares de la Sociología del conflicto (67).

Esta «subcultura» se condensa también en ciertos preceptos y normas de conducta que se imponen a los individuos, creando formas de agrupación independiente que recibe el nombre de «organización informal». Los grupos que se adhieren a estos valores se llaman, por eso, «grupos informales».

Los valores de grupo crean en ellos actitudes psicológicas y una «lógica de sentimientos» (68) propia que muy frecuentemente empuja a los individuos hacia comportamientos «desviados», contrarios a los que aparecen deseables desde el punto de vista de la lógica del coste y de la eficiencia. En esta desarmonía radical entre estas dos formas culturales —cultura de Empresa y cultura de grupo—, y entre los correspondientes tipos de comportamiento —el deseable desde el punto de vista de la organización formal y el exigido desde el punto de vista de la cultura de los grupos informales— brotan las perturbaciones y el conflicto social dentro de la Empresa.

---

(67) Sobre el concepto de «subcultura» y «contracultura» ver M. GORDON: *The concept of the sub-culture and its applications*, Soc. For., 26, 1 (octubre 1947), páginas 40 y sigs. Y. M. YINGER: *Contraculture and subculture*, A. S. R., 5 (octubre 1960), páginas 625-635.

(68) F. ROETHLISBERGER y J. DICKSON: Ob. cit., pág. 564.

2.3.2.—*Integración en los grupos informales*

2.3.2.1.—*Cultura y cohesión del grupo.*—La más reciente literatura sociológica y psicosociológica destaca la importancia en la información de la cohesión de los grupos informales. En la cohesión del grupo influyen varios factores: el tamaño de éste, la homogeneidad de ocupación y de categoría ocupacional de los miembros que los constituyen, la fluidez del sistema de comunicación en el grupo, el aislamiento físico y aun el éxito alcanzado en otras circunstancias, y en forma negativa influyen las prácticas de vigilancia y las presiones de otros grupos o de la dirección (69).

No obstante, la cultura es el factor que influye más radicalmente en el origen mismo de la cohesión del grupo informal. En la medida en que los criterios de valoración son aceptados e interiorizados por los miembros del grupo, las vinculaciones entre ellos se hacen más fuertes y más intensa la lealtad a los objetivos colectivos. Paralelamente surge de manera espontánea un sistema de sanciones que van desde el sarcasmo y el ridículo hasta la expulsión. A través del sistema de sanciones se ejerce un control social y se imponen a los individuos los comportamientos adecuados.

Cuando los intereses del grupo, tal como son definidos por él, se polarizan hacia determinados focos —hacia la restricción de los niveles de producción, por ejemplo— el sistema de sanciones actúa al modo de un aparato ortopédico que presiona sobre los individuos y sobre los comportamientos individuales en la dirección considerada como deseable por el grupo. Las personas cuya conducta se desvía de este «modelo» de comportamiento son «obstaculizadas» y tal vez excluidas del grupo. Si el grupo está en posesión de una «contracultura» —de valores antagónicos a los de la Empresa en cuanto tal— la cohesión es una forma centrípeta de defensa, y la organización actúa como «un mecanismo de protección» contra interferencias exteriores. Las formas en que esta autoprotección se realiza pueden ser varias, pero lo más frecuente es la resistencia a toda situación o cambio que perjudique los intereses percibidos del grupo. Los trabajos de Gouldner, Dick y Roelsisber que ilustran estos aspectos con ejemplos tomados de situaciones concretas (en la *pipemine* y en la *Western Electric*).

2.3.2.2.—*Cohesión y liderazgo en los grupos informales.*—La cohesión y la realización de los objetivos del grupo están íntimamente vinculados al

---

(69) L. R. SYLES y G. STRAUSS: *Human Behavior in Organization*, Prentice Hall, New Jersey, Ed. 1966, págs. 101-105.

fenómeno del liderazgo informal. Edgar Borgatta, Robert F. Bales y Arthur S. Couch, conocidos especialistas en el estudio de los grupos, recogen la opinión general entre los sociólogos y psicólogos contemporáneos, según la cual las realizaciones del grupo están determinadas, en gran parte, por la estructura del liderazgo (70).

Una bibliografía abundante y creciente ha hecho del liderazgo en los grupos uno de los temas más familiares en las últimas décadas, hasta el punto de que Ravent y Bass han recogido más de mil títulos sobre el problema; las definiciones propuestas en la literatura especializada anterior a 1949 se aproxima a ciento treinta. No podemos hacer aquí una exposición detallada del liderazgo en general, sino del liderazgo de los grupos informales y de su significación para el estudio sociológico de la Empresa (71).

Los primeros estudios sobre el liderazgo en los grupos se realizaron en una perspectiva psicobiológica; los investigadores intentaban descubrir las cualidades físicas o morales que convertían al individuo en un líder.

Se apeló unilateralmente a la altura, al peso, a la energía, a la inteligencia, a la confianza en sí mismo, a la fuerza de voluntad, al hábito de poder como cualidades propias del líder. No obstante, las conclusiones de estos esfuerzos carecieron de consistencia científica suficiente y fueron pronto rebasadas por la teoría de «constelación de rasgos» según la cual no es un rasgo sino un conjunto de rasgos lo que capacita al hombre para el liderazgo. Existe, pues, una «personalidad básica», integrada por elementos característicos y fisiológicos que configuran al líder en el interior de algunos individuos especialmente dotados.

Ambas perspectivas son esencialmente psicobiológicas y no ofrecen una aplicación adecuada del fenómeno del liderazgo; Stogdill ha señalado que nu-

(70) E. F. BORGATTA, R. F. BALES y A. S. COUCH: *Some Findings relevant to the Great Man Theory of Leadership*, A. S. R., vol. 19, núm. 6 (diciembre 1954), páginas 755-759. La literatura sobre el liderazgo en los pequeños grupos es abundante. Ver, entre otros, H. H. JENNINGS: «Leadership and Sociometric Choice», en TH. NEWCOMB (et al.): *Readings in Social Psychology*, Ed. N. Y. Henry Holt, Co., 1952, páginas 312-318. F. MERELI: «Group Leadership and Institutionalization», en Ob. cit., páginas 318-328. F. H. SANDFORD: «The follower's role in leadership phenomena», en Ob. cit., págs. 340-355. W. WHYTE FOOTE: «Leader follower relations in street corner society», en Ob. cit., págs. 355-359. E. F. BORGATTA, R. F. BALES y A. S. COUCH: *The Great Man Theory of Leadership*, A. S. R., vol. 19, núm. 6 (diciembre 1954), páginas 755-759.

(71) Exposiciones más detalladas encontrará el lector en C. A. GIBB: «Leadership», en G. LINDZEY: *Handbook of Social Psychology*, Addison Wesley Co., Mass. U. S. A., edición 1959, vol. II, págs. 877-920. R. LAMBERT: «Autorité et Influence sociale», en P. FRAISSE y Y. PIAGET: *Traité de Psychologie Experimentale*, P. U. F., París, 1960, páginas IX-59-100.

merosos estudios de personalidades de *leaders* han fracasado en el intento de determinar un modelo coherente de rasgos característicos (72).

Estas deficiencias de los resultados han movido a los investigadores a ensanchar la óptica de estudio y a referir el liderazgo al grupo, es decir, a situarlo en el ámbito de la interacción de los individuos. En esta nueva visión el liderazgo es, en términos de Gibbs, «un fenómeno internacional que aparece cuando surge el grupo».

La atribución de *role* de *leader* no depende de las cualidades que una persona tiene en abstracto sino de la apreciación que de ellas hacen sus seguidores y de la función que le atribuyen en la obtención de los objetivos del grupo. Como afirma Hellen Hall Jennings (73), «el liderazgo aparece como un proceso en el que participan muchos». El actual enfoque sociológico sitúa, pues, el liderazgo en el nivel del individuo, considerando a éste no sólo como un conjunto de rasgos personales, sino como un conjunto de atributos del *role* que juega en el grupo y al nivel del grupo como un proceso de interacción. El liderazgo es entonces una condición y una cualidad de la estructuración del grupo (74).

En esta perspectiva el liderazgo toma una dimensión sociológica más profunda y el líder aparece como la persona que ejerce mayor influencia real en la estructuración y en la dinámica del grupo. Numerosas investigaciones empíricas han demostrado que la aparición y la influencia del líder está en estrecha relación con las características y el contorno de los grupos. El líder emerge espontáneamente como la persona que, en la apreciación general, encarna las necesidades y objetivos del grupo y puede contribuir más eficazmente a satisfacerlas (75).

En este sentido el líder realiza dos funciones particularmente importantes: «De un lado facilita la obtención de los objetivos que el grupo se ha fijado, tomando la iniciativa de su estructuración, y, de otro lado, mantiene la cohe-

(72) GIBBS: Ob. cit., pág. 889.

(73) «Leadership and Sociometric Choice», en TH. NEWCOMB: Ob. cit., pág. 318.

(74) LAMBERT: Ob. cit., págs. IX-65.

(75) DAVID KRECH y RICHARD S. CRUTCHFIELD: *Theory and Problem of Social Psychology*, Ed. Macgrowth, 4 Seres, New York, 1948, págs. 417 y sigs., consideran que el líder tiene las siguientes funciones: 1.º Es un *ejecutivo*: coordina las actividades del grupo. 2.º *Planificador*: determina los objetivos del grupo, la política y los medios para alcanzarlos. 3.º Es un *experto* en la técnica que exige la satisfacción de las necesidades del grupo. 4.º Es el *representante* del grupo en el exterior. 5.º *Controla* las relaciones internas. 6.º *Administra* los premios y los castigos. 7.º Es *árbitro* y *mediador* en los conflictos intragrupalos. 8.º Es *ejemplo* del comportamiento deseado para los miembros del grupo. 9.º *Encarna* las responsabilidades del mismo. 10. Es un *ideólogo*. 11. Aparece como una figura *paternal*. 13. Un «escape goat».

sión del grupo reforzando la motivación de sus miembros» (76). En uno y otro caso la acción del líder es voluntariamente aceptada y compartida por los componentes del grupo; el liderazgo es una «dirección participada», y se distingue del concepto de superioridad o jefatura (*headship*) en que la «influencia deriva del poder dado a uno o varios individuos, por una instancia exterior al grupo mismo» (77). La influencia del líder sobre los miembros del grupo es «adquirida», mientras que la del «jefe» es «atribuida» desde fuera. La influencia polarizante de un individuo en los grupos sociales espontáneos recibe en la literatura sociológica el nombre de «liderazgo informal», mientras que la «jefatura», el poder de decisión y de sanción atribuida autoritariamente se llama «liderazgo formal».

Numerosos especialistas en técnicas de cuantificación han aplicado últimamente el análisis factorial de las influencias sociales del líder, pero no podemos ocuparnos aquí de este aspecto tan actual y tan sugerente. Interesa más a nuestra inquietud de ahora conocer los varios tipos o clases de liderazgo y determinar las consecuencias que un tipo u otro liderazgo tiene para el comportamiento del grupo en cuanto tal.

Al afirmar que deseamos conocer los aspectos sociológicos en la configuración del liderazgo apartamos deliberadamente nuestra atención de los factores físicos y psíquicos y la dirigimos hacia las características del grupo y de la tarea que éste realiza, para describir sus influencias y condicionamientos.

En los grupos formales el liderazgo en sentido propio no existe; es sustituido por la superioridad (*headship*), y el «supervisor» ocupa el lugar del líder. Este, el supervisor, es «líder formal» colocado en su posición por otros superiores encarna los principios de autoridad legal. En los grupos informales el liderazgo surge espontáneamente, por adhesión voluntaria de los miembros del grupo y encarna sus intereses y «su lógica» al margen de la organización formal. «El liderazgo» formal y el informal no están íntimamente relacionados entre sí, son simplemente distintos (78). La distribución entre estos dos tipos de liderazgo es sumamente importante y conviene retenerla porque en el desajuste entre ambos brota una raíz de conflicto.

Pero frente a este carácter radical del grupo actúa la naturaleza misma de la tarea que esta realiza. El análisis factorial establece las correlaciones entre las características del líder y las tareas del grupo y permite afirmar que cuando las tareas del grupo tienen carácter normal o técnico, el liderazgo va acompañado de la competencia en esa dimensión. El líder debe ser capaz de

(76) LAMBERT: Ob. cit., págs. IX-67.

(77) GIBBS: Ob. cit., págs. 916.

(78) WHITE, cit., GIBBS: Ob. cit., pág. 897.



apreciar el ritmo de trabajo y el rendimiento de los demás (79). Por otra parte, las tareas pueden ser apreciadas según la cantidad o la cualidad de la producción; los grupos conceden más importancia a la cantidad cuando el líder participa en la acción y a la cualidad cuando es supervisor.

El liderazgo se configura diversamente, y de acuerdo con el modo de configuración ejerce un tipo determinado de influencia en la vida social del grupo. Ronald Lippitt y Ralph Whyte realizaron hace unos años una famosa investigación empírica que después ha sido comentada ampliamente. De acuerdo con esta investigación describieron tres formas o tipos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el democrático y el liderazgo de *laissez-faire* o «liberal» (80).

El líder autoritario determina unilateralmente la línea de conducta a seguir por el grupo y fija en cada etapa la tarea que cada individuo debe realizar en ella: de esta manera los pasos futuros quedan en la oscuridad; el líder autoritario distribuye los premios y castigos de acuerdo con sus propios criterios y no participa en las actividades de grupo, si lo hace es sólo con carácter demostrativo, es decir, para enseñar a los individuos la forma de realizarlos.

El líder democrático se comporta de muy diversa manera: siempre que es posible somete a discusión y decisión previa del grupo las tareas a realizar y el modo de llevarlos a feliz término y en lugar de decidir por sí solo, fórmula *a posteriori*. La perspectiva de trabajo en que se polarizan las opiniones de los miembros. Cuando importa al grupo su consejo técnico ofrece varias alternativas entre las que eligen los miembros, y deja a éstos libertad para dividirse las tareas y asociarse libremente. Es, en fin, objetivo en la valoración de las actividades de los individuos y se comporta como un miembro del grupo.

El líder *laissez-faire* o liberal se inhibe ante los problemas y actividades del grupo y sólo impropiaemente puede ser considerado como líder.

Estos tipos de liderazgo influyen de muy diversa manera en la vida social del grupo. El líder autoritario, el líder «formal» siembra el miedo y la incertidumbre y despierta la hostilidad. La forma autoritaria del mando puede darse en el líder, pero normalmente durante corto tiempo, porque la hostilidad del grupo lo rechaza. Esta es la forma más corriente vinculada al jefe (*headship*), al supervisor en sus distintos niveles. El líder democrático sus-

(79) LAMBERT, págs. IX-91.

(80) «An Experimental Study of Leadership and Group Life», en NEWCOMB: Obra citada, págs. 340-355.

cita más el mutuo respeto y la colaboración de los miembros del grupo, lo mismo en el proceso de decisión que en el de creación de iniciativas y a través de ellos en la productividad (81).

### 3.—LAS FORMAS DEL CONFLICTO EN LA EMPRESA

Estas consideraciones sobre los grupos informales nos ha descubierto dos dimensiones importantes: la dimensión de la cultura y la dimensión del liderazgo. Ambas actúan al modo de dos líneas coordinadas en relación con las cuales hay que analizar los problemas de la interacción y los conflictos potenciales en el seno de la Empresa. Estos problemas o conflictos pueden darse en el nivel de las relaciones entre grupos y en el nivel de las relaciones entre la organización formal e informal.

El punto de partida de nuestro análisis de los conflictos en la Empresa es hecho elemental de que ya hemos hablado antes y consiste en la duplicidad de culturas que coexisten en ella. La Empresa es, según vimos anteriormente, una objetivización de la cultura capitalista, y en ese sentido ajusta sus actividades a la lógica del coste y de la eficiencia. Esta cultura se encarna en la dirección, en el *management*, y corresponde al grupo directivo la responsabilidad de su realización.

El grupo directivo a su vez se sirve del grupo técnico para la puesta en práctica del principio de racionalidad económica —de la lógica del coste y de la eficiencia— y del grupo de supervisores o de vigilantes, para asegurar que los empleados las lleven a feliz término. Son, pues, estos dos grupos —técnicos y supervisores— los que de manera inmediata interactúan con los trabajadores.

El técnico es responsable de la racionalidad e innovación en la Empresa y arbitra los instrumentos y las formas de distribución de personal adecuadas a la maximización del beneficio. Pero si realiza su propia función de acuerdo solamente con estos objetivos, puede aparecer al obrero como portador de una cultura contraria a la *suya* y como «fuente de interferencia y de presión».

Por otra parte, los grupos de trabajadores obreros, administrativos, etcétera, poseen también una cultura propia que se polariza en torno a los intereses de grupo y se condensa como vimos en ciertos modelos de conducta frecuentemente opuestos a los deseados por la dirección.

Estos modelos configuran las apreciaciones colectivas de los miembros del

---

(81) LAMBERT: Ob. cit., págs. IX-93; GIBBS: Ob. cit., págs. 910-913.

grupo e inspiran comportamientos antagónicos. La forma más generalizada de este conflicto de culturas, consiste en la resistencia del trabajador a todo cambio tecnológico y a todo aumento de producción que pueda, a su juicio, incidir negativamente sobre sus intereses —reducción de horas de trabajo, reducción de salarios, etc.

Roethlisberger y Dickson ilustran este tipo de comportamiento en los grupos estudiados por ellos en la Western Electric. El sentimiento de temor ante una situación imaginaria de superproducción, considerada perjudicial porque puede ir seguida de restricciones en el tiempo de trabajo, lleva a los obreros a actuar contrariamente a toda lógica en el criterio de la dirección.

En el caso de la Western Electric los obreros no habían experimentado nunca coyuntura semejante y podrían haber optado por otras alternativas en que las retribuciones se ajustasen a los rendimientos de cada uno; sin embargo, los más y los menos eficientes preferían congelar los niveles de producción del grupo, como forma colectiva de resistencia al cambio (82).

En esta misma línea convergen los trabajos de W. W. Daniel en su reciente estudio sobre una compañía inglesa (83), los de Michael Steward (84), Paul Lawrence (85) o los de Leonard R. Sayles y George Strauss (86).

La tensión radical que opone a estas dos culturas alabea también las relaciones entre los supervisores o vigilantes y los grupos informales de obreros, con la diferencia de que el conflicto puede presentar caracteres más agudos. Mientras que el técnico se comunica de manera indirecta con los trabajadores y lo hace con cierto carácter impersonal, el supervisor lo hace directamente y en contacto con cada uno de ellos —*face to face*—; ejerce sobre ellos una «autoridad disciplinaria» y tiene como «*role* o misión» específica, sujeta a sanciones, positivas o punitivas, asegurar que la «lógica de la eficiencia», tal como ha sido formulada por el técnico, se realice en las varias etapas del proceso productivo; «su deber es urgir al trabajador para que su conducta corresponda a las normas de una conducta eficiente», pero «esta insistencia

(82) ROETHLISBERGER y DICKSON: Ob. cit., pág. 532.

(83) «A Comparative Consideration of the Industrial Work groups», en *The Sociological Review*, vol. 14, núm. 1 (march 1966), págs. 39-52.

(84) «Resistance to Technological Change in Industry», en *Human Organization*, volumen 16 núm. 3 (Fall 1957), págs. 36-39.

(85) «Resistance to change». *Harvard Business Review*, vol. 32, núm. 3 (May 1954), página 49.

(86) LEONARD R. SAYLES y GEORGE STRAUSS en su último libro, publicado en 1960 y 1966. *Human Behavior in Organizations*, Prentice Hall, N. Y., 1966, págs. 301 y siguientes. Ver, también, D. YODEL: *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice Hall N. Jersey, 1962, págs. 107 y sigs.

en la lógica de la eficiencia, esta presión continua para que la organización se ajuste a modelos lógicos, crea la violencia» (87).

El supervisor es el representante visible de la instancia exterior al grupo de trabajo y encarna un liderazgo de oficio esencialmente autoritario que, como indicamos anteriormente, predispone al distanciamiento y a la hostilidad; sentimientos que, de rechazo, inclinan a la cohesión de los grupos informales de trabajadores.

Las formas de resistencia al técnico y al supervisor pueden ser numerosas pero el proceso subyacente es idéntico: brotan del desajuste entre la cultura «racional» que domina la Empresa en cuanto todo y la subcultura de los grupos informales que la constituyen.

En todo caso las tensiones entre los grupos de técnicos y supervisores, de un lado, y obreros, por otro, constituye una forma concreta y sensible de manifestarse el conflicto entre la organización formal e informal en la Empresa.

La organización formal presenta dos aspectos: es, ante todo, organización técnica, pero, al mismo tiempo, es organización humana, social. La primera consiste en la distribución del material, instrumentos, maquinaria, equipos, y en la aplicación de nuevos métodos o en la ordenación cada vez más eficiente de los procesos productivos. La organización humana formal corresponde a la organización técnica e implica una distribución del personal de acuerdo con las etapas y las exigencias racionales de ese mismo proceso productivo. Es, pues, una «distribución funcional».

Cuando cualquiera de estos tipos de organización formal se imponen unilateralmente o demasiado de prisa por la dirección, sin prestar debido cuidado a las implicaciones sociales de tales cambios, es decir, «siempre que exige a los trabajadores que se ajusten a cambios que, a su juicio, privan al trabajo de la significación social adquirida a través del tiempo, o se les obliga por vía de autoridad a modificar sus hábitos de trabajo, sus formas de convivencia, etcétera, surgen en ellos sentimientos de frustración y de hostilidad característicos.

Los grupos accionan sus mecanismos de defensa y toma cuerpo el conflicto entre la organización formal y la organización informal.

El conflicto es, a veces, «abierto» y se manifiesta en formas que oscilan entre el simple descontento y la violencia. Otras es «latente» y se extiende como un malestar «hondo y difuso». En estas circunstancias, más que en ninguna otra, los grupos tienden espontáneamente hacia el liderazgo y se polarizan en torno a una o más personas que encarnan los intereses del grupo y ofrecen suficiente garantía de alcanzar los objetivos comunes.

---

(87) Ob. cit., pág. 546.

## 4. CONDICIONES DE EQUILIBRIO INTERNO EN LA EMPRESA

El análisis sociológico de la interacción y del conflicto en la Empresa nos lleva, naturalmente, a plantar en el mismo nivel otro problema de singular importancia: la búsqueda del otro problema de carácter contrario, el de su equilibrio interno. El equilibrio dinámico y progresivo de la Empresa es el objetivo de todo *management*, de toda dirección; pero está condicionado por los procesos de interacción que hemos descrito en los apartados anteriores. El equilibrio surge espontáneamente cuando en el seno de la Empresa se han creado las condiciones mínimas y se han satisfecho las exigencias funcionales necesarias para su mantenimiento y desarrollo como sistema social, pero también es para ello necesario que los grupos informales se integren adecuadamente en los mecanismos institucionalizados de la Empresa.

El modelo de comportamiento propio del *management* tradicional se ha configurada extrínsecamente, es decir, se ha ajustado a la racionalidad productiva y económica de la Empresa. Se calcula la amplitud real y potencial del mercado, las tensiones de la competencia en calidad y precios, y de acuerdo con ellos se fija el ritmo de producción, los costes y beneficios marginales.

Como advierte Roethlisberger y Dickson la Empresa industrial moderna se ha pensado primeramente en términos de su éxito en enfrentarse con problemas de equilibrio externo (88). «Se ha prestado mucha atención a los problemas de la racionalidad y de la eficiencia y, para asegurarlas, se han introducido toda suerte de controles en el proceso productivo. Los individuos que trabajan en ella deben secundar uniformemente las líneas impuestas por la dirección, de acuerdo con esta lógica impersonal del cálculo económico.

Pero el estudio empírico de los grupos espontáneos y de su función en el seno de la Empresa, ha demostrado que el equilibrio externo y la eficiencia de la organización formal está profundamente condicionada por la presencia y características de la organización informal. Conviene recoger aquí, una vez más, la indicación de Roethlisberger y Dickson en el sentido de que las organizaciones informales no son «malas», difuncionales como a veces se afirma. La organización social informal existe en cualquier Empresa y puede afirmarse que es prerequisite necesario para la colaboración efectiva. Existe mucha colaboración en un nivel informal y frecuentemente facilita el funcionamiento de la organización formal, aunque a veces también la organización informal se desarrolla en oposición a la organización formal (89).

(88) ROETHLISBERGER y DICKSON: Ob. cit., pág. 552.

(89) Ob. cit., pág. 559.

Las conclusiones a que han llegado los especialistas demuestran que la distancia social entre la dirección y los grupos de trabajo es uno de los mayores obstáculos al equilibrio interno de la Empresa y, en consecuencia, arbitran fórmulas para aproximar estos dos polos, la organización formal e informal.

Las aportaciones más sugerentes sobre estos problemas se han realizado en experiencias de laboratorio sobre pequeños y a veces pequeñísimos grupos industriales (90).

La literatura sociológica de la Empresa destaca la importancia de la comunicación como mecanismo de relajamiento de tensiones entre la dirección o *management* y los grupos informales. No podemos recoger aquí los detalles y características de los varios sistemas de comunicación que han aparecido en la Empresa de Occidente —porque el espacio nos falta y el tema corresponde más directamente a la ciencia de la administración y organización de Empresas—. No obstante, debemos señalar las formas o tipos más representativos y su influencia como instrumento de equilibrio. Uno de los tipos de comunicación formal en la Empresa lleva el nombre de Fayol, sucesor de Tylor, y podría también llamarse «napoleónico». El sistema presenta una estructura jerárquica o piramidal como la organización misma de la Empresa. Señala Pierre Laffitte (91) que este sistema de comunicación es una «arborescencia» que nace en la cumbre de la dirección y desciende por la escala jerárquica hasta los empleados, y en sentido inverso absorbe las informaciones que flotan en el medio ambiente y las reelabora haciéndolas llegar a la dirección.

Este sistema de comunicación trabaja *modo militari* y corresponde a una fase primera de la organización empresarial, del empresario *propietario* que ha sido superada por la evolución posterior. El «empresario-propietario» innovador y heroico —descrito por J. Schumpeter— ha sido desplazado por el «empresario colegial».

(90) CL. FLAMENT: «Les Processus de Communication», en P. FRAISSE, P. PIAGET y Y. PIAGET: *Traité de Psychologie Experimentale IX Psychologie Sonde*, P. U. F., 1965, págs. IX-171-216. K. W. BACK: «Defhence through Social Communication», en *The Journal, of Abnormal and Social Psychology*, 1951, XLVI, 9, 23, reprod. en NEWCOMB: *Readings in Social Psychology*, N. Y., 1952, págs. 445-59. A. LEAVITT: «Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance», en *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, XLVI, págs. 38-50, reproducido en NEWCOMB: Ob. cit. págs. 108-125. L. FESTINGER e Y. THIBAUT: «Interpersonal Communication in Small groups», Ob. cit., págs. 92-99, repr. en TH. NEWCOMB: Ob. cit., páginas 125-134.

(91) «L'Entreprise, espace de circulation de L'information», en F. BLOCH LAINE y F. PERROUX: *L'Entreprise et L'Economie au XX<sup>e</sup> siècle*, P. U. F., 1966, vol. 2, páginas 465-488, esp. 472.

En la Empresa actual bien organizada raramente se concentra el poder y la dirección en un solo hombre; en su lugar se impone cada día con más fuerza «la dirección colectiva» en la que participan los responsables de diferentes servicios. Como resultado, «el poder formal de decisión se define de manera estricta en ciertos niveles». Las Empresas organizadas según el tipo jerárquico puro van desapareciendo; se evoluciona hacia cierto pluralismo en las responsabilidades, de acuerdo con los tipos y líneas de especialización, dando origen a las organizaciones que los norteamericanos califican como *staff and line organizations*. En esta nueva contextura la línea jerárquica del mando va acompañada de otros mecanismos de preparación y de control por ramas de especialidad. Cuando la organización se hace en forma de comandos constituyen grupos de trabajo para determinada tarea bajo la dirección temporal de un jefe de operación y surgen «secciones operativas autónomas» debilitándose la estructura psíquica en sentido clásico.

Es evidente que a pesar de las transformaciones esta organización de la Empresa y del sistema de comunicación conserva su matriz fayoliana, y que el poder de decisión y de información queda siempre en las manos de los grupos directivos del *management*; los demás grupos son eliminados del proceso de formación de la misma. Esto significa, desde el punto de vista fáctico, que los grupos no directivos interpretan las informaciones y órdenes desde su propia cultura y, por tanto, en sentido generalmente antagónico al que persigue la dirección.

En esta línea Sayles y Strauss (92) han señalado, con acierto, que «la comunicación es una variable dependiente» y está condicionada por la cultura y actitudes de grupos; por tanto, el área de las comunicaciones no es lugar de partida para mejorar las relaciones entre superiores y subordinados.

Otro sistema de comunicación que debemos mencionar es el propuesto por Roethlisberger y Dickson como conclusión de las investigaciones en la Western Electric. Este sistema —o *counseling program*— consiste esencialmente en la creación de una instancia o departamento independiente de la dirección, desposeída de autoridad formal que recibe el nombre de «consejero de personal» —*personal counseling*— y tiene como función el servir de arco de puente entre el *management* en sus diversos niveles y los trabajadores. «El consejo está fuera de la red de relaciones en la que el vigilante (*supervisor*) individual y el trabajador gastan sus jornadas laborales y, por tanto, puede mirar objetivamente el sistema de relaciones y está en buena posición para ver los varios problemas que pueden surgir en estas relaciones y los caminos para remediarlos.» La primera función, el *rolé* del consejero «es descubrir

---

(92) *Human Behavior in organizations*. Prentice Hall New Jersey, 1966, pág. 257.

los posibles factores de desajuste de los trabajadores y proponer a los responsables o vigilantes en cada nivel los medios adecuados. El consejero es también un centro importantísimo de intercomunicación en el seno de la Empresa. El material obtenido por el consejero, dentro de los límites de los principios de su actividad, es una fuente precisa de información para la dirección... sin violar secretos profesionales..., puede hacerle conocer el estado de la moral en la Empresa y los factores que actúan en las actitudes de los trabajadores» (93).

El *council program* de Roethlisberger y Dickson se ha establecido bajo formas diferentes a nuevas Empresas; representa, sin duda, un mecanismo de comunicación más objetivo e independiente, y puede servir como instrumento de equilibrio siempre que conserve esa objetividad e independencia». No obstante, investigaciones posteriores apuntan a otras formas de comunicación más directa y más eficaces desde el punto de vista de la integración social de la Empresa. Una de estas investigaciones más interesadas ha sido realizada por Lester Coch y John R. P. French en la Harwood Manufacturing Corporation, U. S. A. El estudio se inició en un momento de desequilibrio y de tensión en la Empresa producido por el proyecto de la dirección de transformar las condiciones tecnológicas de la Empresa y la resistencia de los trabajadores a estos cambios. La resistencia de los trabajadores se manifestaba en la reducción de la producción, escasos rendimientos, marcada agresividad contra el *management*, etc. En estas circunstancias se habían realizado grandes esfuerzos para solucionar el problema, estableciendo compensaciones monetarias por los traslados y las necesarias pérdidas iniciales de rendimiento, etcétera, pero estos ensayos tuvieron pobre o nula influencia en los trabajadores.

Sobre la base de estos resultados se hizo necesaria una nueva investigación para descubrir las raíces y posibles soluciones del conflicto.

Desde el punto de vista de la dirección de la Empresa se perseguían dos objetivos en la investigación: conocer, primero, por qué los obreros resistían tan fuertemente al cambio, y, segundo, qué podría hacerse para superar esta oposición.

La respuesta a estos problemas surgió a través de un experimento que consistió en establecer tres formas de participación de los trabajadores en los cambios de la Empresa, organizando para ello los grupos correspondientes. La primera forma es en realidad una «no-participación en la planificación de los cambios, aunque se les explicó previamente el fin y los medios. La segunda fue «participación por representación» de los trabajadores en la plani-

---

(93) ROETHLISBERGER y DICKSON: Ob. cit., págs. 590-604.



ficación de los cambios a introducir, y la tercera consistió en la «participación total» de todos los miembros del grupo en la planificación de los cambios. Después se realizaron los cambios previstos y se observaron los comportamientos de cada grupo.

Las conclusiones de esta investigación respecto a los dos aspectos del problema pueden presentarse diciendo que la resistencia al cambio brota de un complejo de frustración de los empleados. Estos suponen que las transformaciones tecnológicas obstaculizan la obtención de rendimientos mínimos y la imposibilidad de realizarse plenamente en el propio trabajo.

El grupo «no-participante» mantiene estacionarios sus niveles de rendimientos a pesar de los cambios técnicos introducidos, la resistencia surge inmediatamente después de los cambios y se manifiesta en forma hostil contra la dirección, los ingenieros...

El grupo que «participa por representación» demostró gran rapidez en el aprendizaje de los nuevos métodos, cooperó con los ingenieros y vigilantes y alcanzó notables incrementos en la producción.

Los grupos que «participaron íntegramente» en la planificación de los cambios se adaptaron a ellos más rápidamente que los otros grupos experimentales y trabajaron bien con los superiores; no hubo síntomas de hostilidad y alcanzaron pronto rendimientos superiores al 14 por 100 del nivel anterior.

La importancia del sistema de comunicación como mecanismo de equilibrio es, pues, evidente, pero su eficiencia está estrechamente vinculada a la naturaleza de este sistema. Parece escasa en el sistema jerárquico autoritario de tipo de Fayol y más intensa en la medida en que los grupos de trabajadores son miembros activos en los procesos de intercomunicación y planificación en el seno de la Empresa.

El movimiento de «relaciones humanas» constituye una segunda fórmula de equilibrio en el interior de la Empresa. Nacida por la influencia de los trabajos de Elton Mayo, Roethlisberger y Dickson en la Western Electric esta corriente pretende ampliar las funciones sociales de la dirección o *management*, a través de una serie de principios que acentúan la dignidad del trabajo y aconsejan el trato respetuoso y la apertura de posibilidades a su realización personal. Como señala Wight Bakke (94): «La política (*policy*) y la práctica de las relaciones humanas tienden a desarrollar: 1.º, relaciones productivas y de satisfacción en el trabajo; 2.º, oportunidad de autorrealización a través del máximo despliegue y utilización de las cualidades humanas, y

---

(94) «The function of Management», en E. M. HUGH-JONES: *Human Relations and Modern Management*. North-Holland Public Co., Amsterdam, 1958, pág. 226.

3.º, distribuir recompensas lo más apropiadas posible y justas por el trabajo productivo.»

La literatura en torno a estos aspectos ha sido abundantísima y dio origen a recetas de organización tan bien intencionadas y tan ineficaces como los «diez mandamientos de Sidney Rabb», los «principios de Aldens» o la declaración de principios de la gran Empresa Thompson Products Incorporated (95).

La evolución experimentada por ambas tendencias es semejante y ha servido para plantear el problema del equilibrio de la Empresa a un nivel más radical. El equilibrio aparece ahora a los sociólogos más especializados, como afirma el ya citado Wight Bakke (96), «proporcional a la eficacia e integración de los procesos socializados y personalizantes que acontecen en la Empresa», o más sencillamente, «depende del grado de fusión de los objetivos de la Empresa y de los empleados». Este enfoque enlaza con las consideraciones que hicimos anteriormente en torno a los problemas de la organización formal o informal.

El equilibrio de la Empresa descansa, ante todo, en la solución de un conflicto de culturas, un conflicto entre la cultura o lógica de la eficiencia y del coste que encarnan la dirección, los técnicos y los supervisores, y «la contracultura» de los grupos informales.

En ese nivel viven los genios del equilibrio y sólo por la fusión de ambas culturas encuentra salida hacia una unidad dinámica y progresiva.

El problema básico y verdaderamente crucial consiste en encontrar los caminos que llevan a esta fusión de culturas. La actual sociología del conflicto industrial sostiene que todo «acuerdo en los campos de la producción y de la organización parecen depender de la solución previa de los problemas de poder y de gestión» (97).

(95) Ver D. YODER: *Personnel Management and Industrial Relations*. Prentice Hall, 1962, págs. 142-143. O. E. C. E., Agence Europeenne de productivité, *Les relations Humaines dans l'Industrie*, Conference de Rome, enero-febrero 1956. Sobre las limitaciones de este movimiento ver FOOTE WHYTE: «Human Relations Reconsidered», en LL. WARNER y N. MARTÍN: *Industrial Man. Bussinessmen and Bussness Organizations*, N. Y., 1959, págs. 307-322. M. McNAIR: «A Dissenting Voice on Hamam Relations in Industry», en Ob. cit., págs. 323-340.

(96) Ob. cit., pág. 253. A. LEE: *Principles of Sociology*, N. Y., 1953. «El desarrollo social y la dualidad cultural, dirigidos hacia la fusión y la asimilación se abren últimamente hacia un solo conjunto de modelos de comportamiento».

(97) A. TOURAINE: *Participation a l'exploitation des entreprises*, Archives Internationales de Sociologie de la Cooperation, 1957, 116 cit. C. DURAND: «Participation et Conflict Orientations de la Recherche sur l'Entreprise» en *Sociologie du Travail*, 1-2, páginas 64-74 esp. Idem: «Pouvoir et decision dans l'entreprise», en G. FRIEDMANN y F. NAVILLE: *Traité de Sociologie du Travail*, Colin, París, 1962, vol. 2, págs. 3-41-

Por eso se polarizan actualmente en esa zona las más interesantes investigaciones empíricas. Las tendencias más prometedoras buscan las condiciones de equilibrio de la Empresa a través de la participación efectiva de los grupos informales de los trabajadores en las tareas del *management* a través de la «dirección participada» y por la acción de *management*-dirección a través de la organización informal.

Las fórmulas operacionales que pueden presentar esta «dirección participada» son numerosas y alguna de ellas, como la creación de grupos de decisión, controvertibles, pero la experiencia demuestra que la división de responsabilidad y de poder, y su interiorización por los miembros de la Empresa estimula a la autorrealización y a la satisfacción en el propio trabajo y, consiguientemente, facilita la acción del grupo directivo.

Se destaca cada vez más la importancia del liderazgo en las relaciones del *management* con los grupos de trabajo y más especialmente con los grupos informales. En este sentido se señala que la supervisión resulta disfuncional, es fuente de conflicto cuando no se apoya en la competencia técnica o se reviste de un liderazgo de oficio de carácter autoritario. Por otra parte, los líderes informales juegan papeles claves en toda organización y sin esa colaboración el *management* se enfrenta con el sabotaje y la antipatía. De ahí la tendencia a considerar como un mecanismo de equilibrio el liderazgo democrático de la Empresa y la institucionalización del liderazgo informal (98).

Finalmente, conviene recoger con Francisco Perroux que «la participación es un todo indisoluble» y que, por tanto, la participación efectiva en los procesos de decisión es no sólo el camino hacia la armonización de culturas e intereses sino también hacia formas realistas de participación económica y social (99).

FRANCISCO SÁNCHEZ LÓPEZ

## R É S U M É

*L'entreprise industrielle constitue l'unité de base du capitalisme moderne et «l'objectivation de l'esprit capitaliste» (W. Sombart). D'autre part, le capitalisme à modelé la société Occidentale et, en conséquence, étudier l'entre-*

(98) SAYLES y STRAUSS: Ob. cit., págs. 220-221.

(99) F. PERROUX: *La participation des salariés aux responsabilités de l'entrepreneur*. P. U. F. París, 1947, pág. 209. Ver L. SAYLES y G. STRAUSS: «The Management and the grup», en *Human Behavior in Organizations*, New Jersey, 1966, páginas 209-234. C. DURAND: Ob. cit., págs. 66 y sigs.

prise c'est découvrir des aspects fondamentaux de notre civilisation. A cause de ce caractère primaire de l'entreprise, toutes les sciences sociales se sont occupées d'elle; la Sociologie s'intéresse à l'entreprise en tant que système formellement unifié par une intentionalité économique qui tend à l'obtention d'un bénéfice.

Dans le sein de l'entreprise actuent les micro-systèmes ou groupes sociaux spontanés, qui possèdent des valeurs culturelles propres, pas toujours conformes aux modèles établis de la rationalité économique, et qui évoluent fréquemment en accord avec une "subculture" ou une "contraculture" peu formelle. Les conflits sociaux dans le sein de l'entreprise surgissent à partir du manque d'adaptation entre ces deux types de culture: la culture de la rationalité et de l'efficacité institutionnalisée dans les mécanismes du pouvoir de l'entreprise, et la logique de la spontanéité ou du sentiment propre des groupes qui se cristallise dans le leaderisme. Une fois dépassés le taylorisme et certaines formes paternalistes de direction, l'expérience sociologique semble démontrer que la méthode plus pratique pour établir les conditions supposées nécessaires à l'équilibre interne de l'entreprise, consiste en l'intégration du leaderisme non formel dans les procesus de décision.

#### S U M M A R Y

The industrial concern constitutes the basic element of modern capitalism and the "objectivation of the capitalist spirit" (W. Sombart). On the other hand capitalism has shaped Western society and as a result when one studies the industrial company as such, one upon radical aspects of our present civilization. This primary character of the industrial company has interested all the Social sciences; sociologists are interested in the industrial concern because it is a social system formally unified by and economic purpose with views to making a profit.

Within the company itself are micro-systems or spontaneous social groups which have their own cultural values that are not always in accordance with institutional patterns of economic rationality, and they frequently respond to a "subculture" or otherwise have an informal "counter culture". Social conflicts inside the company itself arise from the inability of both types of culture to adapt themselves to each other; a culture of rationality and efficiency institutionalized in the mechanisms of company management and the

*logic of spontaneity or the groups' own feeling all combined together in leadership. Better than industrial management and certain forms of father-son management, sociological experience shows that perhaps the most practical way of establishing the necessary elements for the company's internal equilibrium consists in integrating informal leadership in the decision taking processes.*

