

AAU

AMERICAN ANDRAGOGY
UNIVERSITY



Introducción a la sociología de la empresa

Artemio Baigorri

Dr. en Sociología, Profesor Titular de Universidad

Indice

Prólogo	5
Primera Parte	9
<i>LA PERSPECTIVA SOCIOLOGICA</i>	
1. Definición y temas de la Sociología	15
2. Sociología y sus ramas	19
3. El análisis sociológico	23
4. Nociones de técnicas de investigación sociológica	29
Segunda Parte	51
<i>NATURALEZA Y DESARROLLO DE LA SOCIOLOGÍA DE LA EMPRESA</i>	
5. Definiciones diversas, contenidos cercanos	53
6. Etapas básicas en la formación de la Sociología de la Empresa	59
6.1. Los inicios (60) 6.2. Taylor y la Organización Científica del Trabajo (63) 6.3. Fayol y el radicalismo organizativo (68) 6.4. Weber y la teoría clásica de la burocracia (72) 6.5. La Escuela de las Relaciones Humanas (75) 6.6. La organización como sistema (88)	
Tercera Parte	99
<i>ASPECTOS DE LA EMPRESA COMO INSTITUCIÓN Y COMO SISTEMA</i>	
7. Problemáticas de la propiedad y el control	105
8. Burocracia, autoridad y poder. Sistemas de roles y status	115
9. Poder, equilibrio y conflicto organizacional	143
10. Tipos básicos y tendencias en la organización	147
11. La empresa como sistema abierto	155
Cuarta Parte	181
<i>LA EMPRESA EN UNA SOCIEDAD GLOBAL EN TRANSFORMACIÓN</i>	
12. De la Sociedad Industrial a la Sociedad Telemática	183
13. De la centralización a la dispersión productiva en la urbe total	197
14. Cooperativas, microempresas, autónomos	207
15. La explosión organizacional	215
16. Ecología y empresa	219
17. Género, trabajo y empresa	229
18. Elementos para una Sociología del Empresariado	243
Anexo: Breviario de conceptos	249
Bibliografía	259

Prólogo

En 1996 vio la luz por primera vez este texto, introductorio a la Sociología de la Empresa. Me había enfrentado durante el curso anterior a la docencia de una materia de la que no podía sugerir a mis alumnos un manual que respondiese plenamente a mis propios criterios. Con independencia de que son escasos los manuales dedicados a esta especialidad, lo más determinante fue que ninguno de los editados en España, a pesar de las muchas virtudes que atesoraban, en una u otra dirección, se adaptaba exactamente al programa que yo pretendía impartir.

De forma que asumí el desafío de, a medida que explicaba la materia, ir suministrando a mis alumnos unos textos dignos, buceando tanto en la teoría sociológica, como en mi propia experiencia de investigación y en las aportaciones de los ya numerosos autores que con más o menos sistemática se han ocupado de estos temas. La finalidad casi exclusiva de mi intento era que no se pasasen la clase tomando apuntes.

Lo cierto es que ese objetivo no se vio culminado por el éxito. Parece que el *"tomar apuntes"* es algo consustancial al rol de alumno; de forma que no tomaban apuntes, palabra por palabra, de mis explicaciones, pero se pasaban la clase reproduciendo milimétricamente las transparencias de síntesis en las que apoyaba mis exposiciones, y que ahora se ofrecen al profesorado que quiera utilizar este texto. Pero al menos conseguí, al terminar el curso, haber compuesto este pequeño manual que, durante años, ha seguido siendo de utilidad a sucesivas promociones de estudiantes (primero de la Licenciatura en Dirección y Administración de Empresas, y luego también en la diplomatura en Empresariales), así como al profesorado que me ha sucedido en la docencia de esta materia.

No sé si ello será una virtud, pero una de las peculiaridades de este libro es que acerca una visión sociológica del mundo empresarial a estudiantes de carreras en cuyo currículum no se incluyen, normalmente, cursos introductorios de Sociología General. Por eso introduce única y exclusivamente los conceptos sociológicos estrictamente necesarios, y huye de la jerga sociológica que tanto marea a los administradores de empresas; pero a la vez pretende mostrarles la utilidad de la Sociología como disciplina complementaria.

Por otra parte, y al contrario de lo habitual, he procurado atender no sólo a la literatura anglosajona, normalmente norteamericana, sino también a la de origen latino, sobre todo francesa e hispánica.

A pesar de repetidas sugerencias, me he resistido durante años a convertir en un libro *"hecho y derecho"* estos modestos apuntes, que una empresa de reprografía local preparaba cada año -de este modo, renunciando a los derechos de autor, conseguía costes muy bajos para los alumnos-. Una resistencia que se agudizó cuando abandoné la docencia de una materia que, por lo demás, y aunque llegó a hacerme atractiva, no está entre mis líneas de investigación y reflexión sociológica.

Sin embargo, la resistencia se venía haciendo más difícil desde que, tras mi incursión en la red de redes, empezaron a llegarme desde los más remotos lugares demandas de material docente sobre las materias que he impartido hasta la fecha. De forma que, al fin, he conseguido vencer a mi ego perfeccionista, y he optado por preparar esta edición, que pondrá al alcance de gentes de todo el mundo un material que, al menos hasta la fecha, ha sido de utilidad a los estudiantes de mi Universidad.

Naturalmente, a la hora de plantearme la edición del texto, he considerado la opción de actualizar y ampliar los contenidos. Y tras meditar largamente la cuestión, han salido triunfantes no sé si la indolencia -me resulta agobiante revisar textos escritos años atrás- o la quizás para algunos falsa modestia -puesto que no me considero un especialista en esta materia-; tal vez una combinación de ambas pulsiones. Lo cierto es que si durante nueve años el texto ha sido plenamente funcional, puede seguir siéndolo en el futuro, teniendo en cuenta que en el mismo se atienden a las más recientes tendencias sociales. Correspondiendo a los profesores que lo tomen como libro de texto la actualización de los conocimientos que aquí se reúnen. Porque, ciertamente, en los últimos años se han publicado en nuestra lengua trabajos de gran calidad sobre la materia, tanto desde la Sociología como desde otras ciencias sociales. Tan sólo he modificado el título de algún capítulo o epígrafe, por utilizar denominaciones que en años sucesivos he venido afinando, como es el caso del de Sociedad Telemática.

Otra duda se me planteaba a la hora de abrir al mundo el texto. Pues un par de capítulos están muy centrados en la situación de España e incluso de la región de Extremadura. Estuve a punto de darles una visión más universal, pero me detuvo una convicción: si durante tantos años hemos conseguido aprender Sociología utilizando a menudo pésimas traducciones de textos norteamericanos extremadamente particularistas (e incluso provincianos en muchos casos), ¿por qué habrían de ser menos útiles las referencias a realidades locales de Extremadura, o España, que las inspiradas por la realidad de Idaho o Wisconsin?. Nuestras sociedades se parecen ahora mucho más entre sí

de lo que se parecían cuando debíamos interpretar la realidad social de Badajoz, Rosario, Medellín o Quito a partir de pintorescos ejemplos tomados de Chicago o San Francisco. Pienso que, al contrario de los manuales norteamericanos (que convierten en universal su particular y a veces limitadísima experiencia), este texto busca conectar, glocalmente, lo que aceptamos como universal con lo particular.

Sólo espero, finalmente y en suma, que este texto sea de tanta utilidad a otros profesores, y otros estudiantes, como lo ha sido hasta el presente en mi Universidad.

Badajoz, 10/1/2004

<http://www.unex.es/sociolog/BAIGORRI/>

Parte Primera

LA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA

La empresa ha constituido, durante al menos dos siglos, la unidad fundamental del desarrollo económico, y en consecuencia de las sociedades modernas; tanto de la sociedad industrial que agoniza, como de la nueva sociedad informacional que vemos apuntar desde hace dos décadas. Y entra de lleno en la lógica de la Sociología, como ciencia que, al decir de Max Weber, pretende la interpretación comprensiva de la acción social, el ocuparse de la cuestión. Aunque la Sociología de la Empresa es una disciplina relativamente reciente, la preocupación sociológica por la empresa ha sido constante.

De hecho ocurre así desde su mismo origen. Saint Simon apuntó algunos de los conceptos fundamentales de la Sociología, analizando precisamente el funcionamiento de las nacientes empresas industriales de principios del siglo XIX. Definió la *sociedad industrial* como la sociedad del futuro, como así ha sido efectivamente. Uno de sus discípulos, Auguste Comte, fue el fundador de la Sociología. Para Comte el impresionante desarrollo económico, cultural y social producido a lo largo del siglo XVIII y primera mitad del XIX, se debía a *"la combinación continua de dos clases distintas, muy desiguales en número pero igualmente indispensables: por una parte, los empresarios propiamente dichos, siempre poco numerosos, que, poseyendo los diversos materiales convenientes, incluidos el dinero y el crédito, dirigen el conjunto de cada operación, asumiendo pues la principal responsabilidad de los resultados, cualesquiera que sean; por otra parte, los operarios directos, que viven de un salario periódico y constituyen la inmensa mayoría de los trabajadores, y que ejecutan, en una especie de intención abstracta, cada uno de los actos elementales, sin preocuparse especialmente de su concurso final"* (Comte, 1984:130). Esto lo escribía en 1844, y años más tarde (en 1893) uno de sus discípulos, Emile Durkheim, desarrollaría una profunda investigación sobre un tema que se atisba en las palabras citadas, y que constituye posiblemente la esencia del desarrollo social y económico, que ya había preocupado a Adam Smith desde la Economía: la división del trabajo.

Durkheim andaba precisamente preocupado, al enfrentarse a esa cuestión, por lo que denominaba *la extensión de la función económica*, y la necesidad de su regulación. Proponía que *"si en las ocupaciones que llenan casi todo nuestro tiempo no seguimos otra regla que la de nuestro interés bien entendido, ¿cómo vamos a tomar el gusto al desinterés, al olvido de sí mismo, al sacrificio?"*; y afirmaba que *"la ausencia de toda disciplina económica no puede dejar de extender sus efectos más allá del mundo económico mismo, y de llevar tras de sí un descenso de la moralidad pública"* (Durkheim, 1993, I:15). Le preocupaba, por otra parte, que entre los sindicatos de patronos y de empleados no hubiese contactos regulares: *"No existe organización común que los aproxime sin hacerlos perder su individualidad y en la que puedan elaborar en común una reglamentación que, fijando sus mutuas relaciones, se les imponga a los unos y a los otros con la misma autoridad; por consiguiente, es siempre la ley del más fuerte la que resuelve los*

conflictos y el estado de guerra subsiste por completo" (ibidem, 18).

Por lo demás, y desde una perspectiva radicalmente distinta, Marx y Engels publican en 1847 el *Manifiesto Comunista*; un documento que, además de constituir la base doctrinal del comunismo, propone una interpretación conflictualista de la historia y una particular visión del desarrollo de las empresas y de sus relaciones con los trabajadores. Marx desarrollaría luego, en *El capital*, un minucioso análisis del modo capitalista de producción, y Engels -que administraba precisamente varias empresas- llevaba años investigando las deficientes condiciones laborales de los trabajadores en las industrias inglesas. Aunque hoy se pretenda el olvido de sus aportaciones, gracias a ellos podemos conocer mejor el desarrollo de la empresa moderna, siempre que despojemos de doctrina sus aportaciones sociológicas, como esta sintética descripción tomada del manifiesto: "*La industria moderna ha transformado el pequeño taller del artesano patriarcal en la gran fábrica del burgués capitalista. Masas de obreros, amontonados en la fábrica, están organizados militarmente. Son como simples soldados de la industria, colocados bajo la vigilancia de una jerarquía completa de oficiales y suboficiales. No son solamente esclavos de la clase burguesa, del Estado burgués, sino diariamente, a todas horas, esclavos de la máquina, del contraamaestre y, sobre todo, del mismo dueño de la fábrica*" (Marx, Engels, 1971:341). Previamente los denominados *socialistas utópicos* habían abundado en este tipo de descripciones; en éstos es mucho más difícil discernir el análisis social del discurso apocalíptico y mesiánico, pero no por ello dejan de ser válidas sus interpretaciones del funcionamiento de la forma de empresa paradigmática del siglo XIX: la empresa industrial.

Vemos pues ya en origen como dos líneas de acercamiento al fenómeno social de la empresa: una línea que podríamos llamar organicista, interesada en hallar los mecanismos que posibiliten la estabilidad social, en el propio marco de la empresa; y una segunda línea que denominaremos conflictualista, preocupada más bien tanto por las disfunciones que se producen dentro de la empresa, como por las que ésta provoca, en su forma industrial y capitalista, en el resto de la sociedad. En ambos casos, sin embargo, se trata en el fondo de una preocupación, recurrente en la Sociología, por la evolución de las sociedades, y más concretamente por la transformación que supone el paso de las sociedades tradicionales, rurales, a las sociedades modernas, urbanas e industriales, en las que "*la organización y la producción industrial -la fábrica- tiene una importancia fundamental en la organización de la convivencia*" (Lucas, 1994:4).

En este sentido, ya en las primeras décadas del siglo XX, el tercer eslabón de la Sociología clásica, Max Weber, aporta de alguna manera la superación dialéctica de esas dos líneas interpretativas que se venían

desarrollando en paralelo. Weber encuentra que la evolución de las ideas -particularmente las religiosas, a partir de la aparición de la Reforma protestante- condiciona fuertemente el desarrollo del capitalismo en su conformación decimonónica. Para Weber el afán de lucro, que los críticos sociales decimonónicos atribuían en exclusividad al capitalismo, y a los capitalistas, es una tendencia que se encuentra por igual en todas las épocas y en *'hombres de toda condición'*; precisamente el capitalismo debería de considerarse, según sus análisis, *"como el freno o, por lo menos, como la moderación racional de este impulso irracional lucrativo. Ciertamente -escribe- el capitalismo se identifica con la aspiración a la ganancia lograda con el trabajo capitalista incesante y racional (...); todo esfuerzo individual no enderezado a la probabilidad de conseguir una rentabilidad está condenado al fracaso. (...) Lo decisivo de la actividad económica consiste en guiarse en todo momento por el cálculo del valor dinerario aportado y el valor dinerario obtenido al final"* (Weber, 1985:9-11). Pero, sobre todo, al estudiar la evolución de las formas de autoridad y de organización social, descubre la importancia que, en la sociedad industrial y capitalista, adquiere la burocracia, que caracteriza no sólo al Estado moderno sino también, en el plano productivo, a la empresa capitalista. Para Weber, *"el motivo decisivo del progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad meramente técnica sobre cualquier otra forma de organización. El mecanismo burocrático plenamente desarrollado es, respecto a otras organizaciones, lo mismo que la máquina respecto a los modos de producción no mecánicos"* (Weber, 1985b,1:191).

Si a estas grandes pinceladas añadimos la importancia que la Sociología presta al análisis de los grupos humanos bajo todas las formas de organización social, parece plenamente justificado el interés de unir, al conocimiento económico y jurídico de la empresa, la perspectiva sociológica. Por otra parte, la empresa no es en modo alguno un establecimiento estanco, o a lo sumo interrelacionado con otras empresas, sino que surge y desarrolla su actividad dentro de un sistema social determinado. Disponer de una visión global -holista- ha de ser cada vez más imprescindible para desenvolverse empresarialmente en un mundo crecientemente conflictivo que se transforma aceleradamente.

1. Definición y temas de la Sociología

La confusión sobre el alcance y contenidos de la Sociología está bastante extendida. Y decir que la Sociología es *lo que hacen los sociólogos*, como suele responderse a menudo, no clarifica las cosas. Pues podemos encontrar sociólogos titulados que no practican la Sociología, pero la enseñan, o que se dedican a tareas administrativas muy alejadas del quehacer sociológico, a la vez que encontramos ejerciendo -y enseñando- la Sociología a psicólogos, economistas, filósofos, juristas, periodistas..., etc. En cuanto a los sociólogos propiamente dichos que además practican la Sociología, sus presupuestos, objetivos, temáticas, e incluso terminologías, son tan dispares, que no hay manera de ponerse de acuerdo sobre la naturaleza y alcance de esta ciencia sobre la que, todavía hoy, algunos albergan dudas sobre su carácter científico. "*Hay un extendido desacuerdo acerca de qué clase de ciencia, si es que lo es, es y puede ser la ciencia social*" (Giddens, Turner, 1990:14).

Por ello no vamos a dedicar mucho tiempo a definir la Sociología, aunque sí intentaremos desbrozar las razones por las que a unos futuros administradores de empresas puede interesarles una interpretación sociológica de la empresa.

Sin duda, una de las razones por las que resulta complicado explicar qué es la Sociología es porque los propios sociólogos no nos ponemos de acuerdo sobre la cuestión. "*Parece como si se tratase de una Torre de Babel rediviva, en la que cada sociólogo hablase un lenguaje que sólo él comprende*" (Diez Nicolás, 1976:24). La influencia de las modas ideológicas y teóricas, y la propia ubicación profesional del sociólogo determinarán visiones contrapuestas. Según que un sociólogo se acerque a la realidad de la empresa preocupado meramente por las relaciones que se producen en los grupos pequeños, su lenguaje y sus presupuestos serán radicalmente distintos de los del experto en Recursos Humanos, preocupado por la gestión del personal como un instrumento para obtener la máxima productividad posible de los trabajadores. Y ambos a su vez será difícil que se entiendan con un sociólogo del trabajo, preocupado, por ejemplo, por descubrir las condiciones de explotación de los trabajadores y sus efectos psico-sociales.

Hay sociólogos cuantitativos, para quienes la Sociología es meramente sinónimo de encuestas, y sociólogos cualitativos que hablan de la *imaginación sociológica* (Wright Mills, 1987), o incluso consideran la Sociología como una forma de arte (Nisbet, 1979:29).

Para unos es la ciencia que busca las reglas del equilibrio social, esto es de lo establecido, mientras que para otros es la ciencia que investiga

los mecanismos del cambio social, del conflicto.

Hay para quiénes es una ciencia que estudia los mecanismos de la lucha por la vida, de la selección natural en las sociedades humanas, mientras que para otros es la ciencia de la cooperación humana, del comunalismo.

Unos la plantean como una *ciencia de la sociedad global* (Benko, 1970), y otros la reducen al estudio de las pequeñas interacciones cotidianas, casi a las relaciones de tú a tú.

Pero debemos atarnos a alguna definición que nos permita ir *ubicándonos* en una asignatura que se denomina Sociología y que se adjetiva *de la Empresa*.

Entendida en un sentido amplio, la Sociología es la ciencia que estudia la realidad social en todas sus formas y aspectos: fenómenos, relaciones, estructuras, sistemas, actitudes y conductas sociales; lo mismo en las grandes agrupaciones humanas que constituyen las sociedades globales, que en los grupos sociales particulares de todo tipo.

En este sentido amplio, la Sociología tendría por objeto el responder a tres interrogantes fundamentales para la vida de las sociedades humanas:

"1. *¿Cómo explicar la existencia y permanencia de las colectividades humanas, y, correlativamente, cómo explicar la inserción del individuo en esas colectividades?*

2. *¿cómo se organizan y estructuran los marcos sociales de la vida humana?*

3. *¿cómo se produce y se explica el cambio, la evolución de las sociedades humanas?"* (Rocher, 1990:5).

Esto es, en suma, lo que Max Weber denominaba la interpretación comprensiva de la acción social, a la que antes hacíamos referencia.

Es decir, del mismo que hemos visto perspectivas contrapuestas, observamos cómo esa interpretación comprensiva de la acción social supone atender por igual a las claves de la permanencia de las colectividades sociales, y simultáneamente al cambio social. Y es que, en cierto modo, es la ambigüedad lo que en mayor medida caracteriza a la Sociología. Volvamos brevemente a su origen para comprender mejor esta característica.

La Sociología aparece en el marco del nuevo Estado burgués que era un producto directo de la Revolución Francesa. Un Estado que pretende ser la instauración de la diosa Razón que inspiró a los enciclopedistas, consagrando el positivismo basado en la recolección y crítica de los datos empíricos, esto es el método científico, como única forma de conocimiento frente al metafísico y al teológico. O, lo que es lo mismo, la consagración de la discusión y la duda metódica frente a la

autoridad dogmáticamente aceptada.

Pero que es a la vez un Estado que pretende terminar con la aventura revolucionaria. Saint-Simon afirmaba en 1814 que mientras "*la filosofía del último siglo ha sido revolucionaria, la del siglo XIX debe ser reorganizadora*" (citado en Moya, 1982:28). Y, en este sentido, la Sociología consagrará también, en cierto modo, una nueva forma de autoridad dogmática basada en el dato empírico.

En suma, la Sociología aparece como una ciencia liberadora de las oscuridades, destinada a hacer caer los prejuicios, pero surge también como un instrumento de manipulación de la gente mediante la aparente objetividad del dato empírico. Es decir, la misma Sociología que servirá para abrir los ojos del pueblo frente a las manipulaciones del Poder, nace con la voluntad misma de servir de instrumento de control de esas masas que acababan de hacer su aparición en la historia, justamente, con la Revolución Francesa.

2. La Sociología y otras ciencias sociales.

Sociología General y ramas de la Sociología

Existen algunas ciencias que se ocupan del hombre en tanto ser vivo, y pueden hacerlo atendiendo a su genética, su anatomía o su fisiología -las ciencias biológicas- o bien a la estructura de su mente -como hace la Psicología. Pero luego hay otro grupo de ciencias que genéricamente reciben la denominación de *sociales*, porque todas ellas toman como punto de partida al hombre en tanto que ser social, no como individuo aislado de una especie. Conviene señalar las diferencias que, al menos en origen, presentan algunas de estas ciencias con la Sociología; sobre todo porque popularmente es muy habitual la confusión entre casi todas ellas.

Algunas de ellas, como la filosofía social, aunque se ocupan de temáticas similares a las de la Sociología, no pueden alcanzar propiamente la consideración de ciencia por cuanto parten de proposiciones previas, mientras que en la Sociología, aún admitiendo lo inevitable de los prejuicios, el único elemento válido es el dato empírico, el hecho real. Frente a la filosofía social, que contrasta el *ser* social con el *deber ser*, la sociología estudia los comportamientos observables sin plantearse, al menos en principio, cómo deben ser. Lo que no quiere decir, no obstante, que no contemos con una teoría con la que interpretar los datos empíricos; pero esa teoría ha debido surgir, justamente, del conocimiento empírico, y a su vez debe ser puesta en crisis por dichos datos.

Aunque para algunos autores la Sociología tendría, *"frente a las demás ciencias sociales, sólo una diferencia en el grado de generalidad, así como de punto de vista, más no una diferencia sustancial"* (Giner, 1989:10), para otros sociólogos la esencia de la Sociología estriba en un ángulo de visión demasiado particular, que entenderemos mejor si tenemos en cuenta que *"por debajo de las obras visibles del mundo humano se encuentra una estructura de intereses y poderes oculta e invisible, que el sociólogo está encargado de descubrir. Lo 'manifiesto' no agota el objeto de estudio, ya que hace falta dar cuenta, asimismo, de lo 'latente'. O, dicho en términos de la mayor sencillez: el mundo no es lo que aparenta"* (Berger, Kellner, 1985:39).

Naturalmente, esta visión implica una visión conflictivista de la Sociología, con la que no todos los sociólogos están de acuerdo. Y de hecho demasiado a menudo los sociólogos se dedican exclusivamente a investigar y describir lo manifiesto. Pero la Sociología es intrínsecamente conflictiva, incluso subversiva, aún a pesar de la voluntad de sus practicantes.

¿Cómo se produce esa subversión?, ¿qué es eso que está latente bajo la realidad manifiesta?. Robert Merton ha definido como funciones manifiestas las finalidades *definidas oficialmente* de una institución concreta, o de una convención social, mientras que las funciones latentes serían aquellas finalidades subyacentes, inconscientes o inadvertidas, que el sociólogo está en disposición de descubrir (una función es toda utilidad que una institución cumple en el sistema social). Es decir, son como funciones *ocultas* al observador superficial.

Así, la función manifiesta de la educación es transmitir conocimientos, pero hay también, entre otras, una función latente, que es la de sostener y legitimar las diferencias socioeconómicas o de clase. La función manifiesta del deporte es, obviamente, mejorar la condición física de los ciudadanos, pero también tiene una serie de funciones latentes relacionadas con el control social, especialmente a través del deporte de masas. La función manifiesta de las encuestas electorales es conocer la intención de voto de los ciudadanos, con el fin de que los candidatos o sus grupos de apoyo adapten sus estrategias; pero hay también, entre otras, una función latente como es la de orientar y condicionar ese voto, en la medida en que los indecisos tienden, a última hora, a ajustarse a la elección de la mayoría -y la única forma de estimar lo que piensa la mayoría es atender a las intenciones de voto que muestran las encuestas.

¿Para qué todo esto, ese ir y venir de ambigüedades y funciones ocultas?. Robert K. Merton ofrece algunas claves, al señalar que, "*después de todo, una de las principales tareas asignadas a los sociólogos es precisar el carácter y las fuentes del descontento social*" (Merton, 1980:137). Tanto al nivel del sistema social global como al de las instituciones y organizaciones que lo componen. Y una de las instituciones fundamentales hemos visto, y profundizaremos en ello, que es la empresa.

Naturalmente, estas peculiaridades de la Sociología hacen que, si es honesta, se encuentre a menudo con dificultades (de hecho los regímenes totalitarios se llevan muy mal con la Sociología). Ocurre también que tanto los sociólogos como la población en general esperan a veces demasiado de la Sociología. Hasta el punto de que, sobre todo en periodos de crisis, se la considera a veces como un instrumento para la transformación y perfeccionamiento del mundo, mediante lo que se denomina la ingeniería social.

Así, viene resultar que "*la Sociología es algo más (o menos) que una disciplina, es también una esperanza de salvación para algunos o una amenaza de subversión para otros; es, en definitiva, una ideología ambivalente, y no precisamente de las más monolíticas y fáciles de describir*" (De Miguel, 1973:20). De ahí que, tradicionalmente, la Sociología venga estando muy vinculada a la

política, constituyendo en ocasiones antes una ideología que una ciencia. Dicho de otra forma: *"Esta visión de la Sociología como ideología repleta de connotaciones políticas oscila entre dos polos: para unos, la Sociología constituye un arma de reacción; para otros un arma de subversión"* (Maravall, 1972:17).

Pero, naturalmente, la Sociología sirve para muchas otras cosas además de para subvertir el discurso oficial de la sociedad, o para analizar el descontento social. La diversidad de campos de acción de que se ocupa, y el gran número de especialidades existentes, puede ayudarnos a comprender algunas de sus tareas.

Para ello distinguiremos, en primer lugar, entre la Sociología General y las sociologías particulares, o especialidades. La Sociología General intenta elaborar una teoría general sobre los fenómenos sociales, desarrollando una función centralizadora y apoyándose para ello en investigaciones particulares. Efectúa un trabajo de síntesis y generalización, y sobre todo desarrolla los métodos y técnicas de investigación.

En cuanto a las sociologías particulares, podríamos decir que son ilimitadas, y su desarrollo deriva de las preocupaciones teórico-prácticas, o a partir de circunstancias históricas.

En el V Congreso Español de Sociología, celebrado en septiembre de 1995 en Granada, el número de grupos temáticos y especializados en que se distribuyeron las ponencias era ya de 34: Sociología de la Población, de la Familia, de la Comunicación, del Conflicto Social, del Conocimiento, de la Delincuencia, Sociología Rural y Urbana, Ecología Humana, Sociología Política, Sociología de la Salud, Sociología de la Educación y de la Religión, Sociología de los Grupos Pequeños, o incluso una Sociología de la Sociología, son algunas de las áreas tradicionales.

En los últimos años se han venido desarrollando otras sociologías especiales, en virtud de las grandes cuestiones que han adquirido relevancia social; así ocurre con la Sociología del Ocio y el Turismo, Sociología del Deporte, o la Sociología del Arte y de la Cultura. La Sociología de la Mujer (también llamada del Género) se ha convertido ya, también en los últimos años, en una rama muy rica en producción científica. Y viene tomando creciente importancia la Sociología del Medio Ambiente. En el campo de la informática tengo la impresión de que a no tardar veremos aparecer estudios sociológicos.

El número de campos es, hoy día, casi ilimitado, apareciendo continuamente campos nuevos para la especialización. O, lo que es lo mismo, nuevos campos de atención para la Sociología.

En lo que hace a la materia que nos ocupa, y en general en relación con los temas económicos, existen, además de una Sociología Económi-

ca, y según veremos más detalladamente en un próximo tema, una Sociología de las Organizaciones, una Sociología Industrial, Sociología del Desarrollo, Sociología del Trabajo, y por supuesto una Sociología de la Empresa.

3. El análisis sociológico

Es importante reseñar, antes de seguir adelante, algunas de las particularidades del conocimiento sociológico. Demasiado a menudo suele confundirse con las impresiones del observador circunstancial; de ahí que, también demasiado a menudo, y como se señalaba antes, personas sin la suficiente preparación sociológica -bien con falta de formación teórica, bien con falta de formación práctica, o incluso sin ninguna de ellas- se lancen a proponer como interpretaciones sociológicas lo que no son sino opiniones sin base científica. Por eso vale la pena que atendamos ahora, con mayor detalle, algunas de estas cuestiones.

La Sociología es claramente una ciencia, en tanto que desarrolla un conjunto de conocimientos sobre la sociedad organizados, verificados y fundamentados en la investigación científica. Es sobre todo una ciencia en tanto que utiliza un método científico, y para ello *"debe tratar los hechos sociales como cosas (...), con el mismo derecho que las cosas materiales, aunque de otro modo"* (Durkheim, 1988:37).

Ahora bien, si la propia validez del conocimiento científico en las ciencias naturales ha sido puesto en entredicho en las últimas décadas, no podía ocurrir menos con la sociología, sobre la que ya se ha señalado que incluso algunos sociólogos dudan de su cualidad de ciencia. En realidad, *"ninguno de los grandes temas que habían proporcionado constante estímulo y también fundamentos teóricos a los sociólogos durante el siglo pasado había sido abordado con algo que se pareciera a lo que hoy solemos considerar como 'método científico'"* (Nisbet, 1979:11). Buena parte de los grandes temas que siguen constituyendo el meollo de la sociología y las ciencias sociales en general, como los de comunidad, masa, poder, conflicto, anomia, alienación, burocracia, etc, surgieron siguiendo caminos y a través de métodos de creación que hoy serían considerados por los más puristas como poco científicos.

Por otra parte, es evidente que se da lo que Guy Rocher ha denominado un fuerte enraizamiento e implicación de la sociología en el universo moral de la sociedad, lo que conduce a unas cargas valorativas más generalizadas que en las llamadas ciencias naturales.

Es decir, los hechos y los fenómenos sociales no pueden ser tratados de idéntica manera a como son tratados los diversos fenómenos de la naturaleza. Ya Max Weber apuntaba que la sociedad, como resultado de las relaciones inter-individuales, no podía ser tratada como la materia de las ciencias físicas. Pero también se afirma, sin embargo, que la actitud del científico social debe ser la misma; por lo que se le debe

exigir, como al científico físico, "*admitir ante todo los hechos, incluso y precisamente los que le pueden parecer incómodos, y saber separar la comprobación de hechos de una toma de posición valorizadora*" (Weber, 1971:99).

En relación a esta cuestión, y por encima de la gran variedad de escuelas y concepciones de la Sociología, a algunas de las cuales se ha hecho ya referencia, hay a lo largo de la historia de esta disciplina a modo de dos grandes líneas programáticas.

De un lado estarían los *inductivos*, quienes desde el origen mismo de la Sociología están obsesionados por el dato, por la observación, desesperados por encontrar la forma de hacer equivaler casi miméticamente las ciencias sociales a las ciencias naturales, y cuyos excesos han conducido a una especie de *empirismo abstracto*, basado en la mera recopilación acrítica de datos, y que "*elimina de la investigación los grandes problemas humanos y las grandes cuestiones humanas de nuestro tiempo*" (Wright Mills, 1987:90).

De otra parte estarían los *deductivos*, quienes por el contrario desprecian en buena medida la investigación empírica, y prefieren la construcción de *la gran teoría*, esto es perfectas elucubraciones cartesianas a las que luego adaptan, aunque sea con calzador, la realidad.

Frente a estas dos grandes opciones alternativas, casi dicotómicas, pero coincidentes en su escasa capacidad crítica, hay una línea que propone la *imaginación sociológica* como estrategia de acercamiento fundamentalmente crítico a la realidad social, y como método la *artesanía intelectual*, para la cual "*toda formulación no sólo debe atender a los datos, en la medida en que los datos estén disponibles y nos sean conocidos, sino que también debe tomar en cuenta, positiva o negativamente, las teorías de que dispone*" (ibidem, 212).

Podríamos establecer que el saber sociológico es un saber científico porque, es un conocimiento *sistemático*, lógicamente estructurado y concatenado, en la búsqueda y explicación causal de los fenómenos y procesos sociales; es un conocimiento *acumulativo* que amplía e incorpora progresivamente los datos e interpretaciones de la realidad social; es un conocimiento *positivo*, no normativo y no valorativo, que se sitúa en el *ser* y no en el *deber ser*, como hacen la filosofía o la ética; y sobre todo es un conocimiento *crítico*, pues somete constantemente a examen y crítica todas sus fases analíticas, sus operaciones y sus resultados. Es decir, sus logros siempre y permanentemente están sujetos a revisión, lo que exige que las proposiciones científicas deben ser presentadas de forma que puedan ser sometidas a crítica o falsabilidad.

La investigación sociológica se inicia con el establecimiento de *hipótesis*, es decir, "*con una conjetura que ha de servir de base de la investigación, y cuya verdad o falsedad no se afirman, pues son los resultados de la propia investigación los que han de decidir*" (Giner, 1989:29). Las hipótesis son producidas por la

intuición, y serán más sostenibles y fácilmente desarrollables en la medida en que estén apoyadas en investigaciones anteriores y experiencias previas en el tema¹.

Habrá que proponer a continuación un *marco conceptual*. Este marco incluye la ubicación de las hipótesis en el marco general de una teoría determinada; la definición de los conceptos empleados (una *definición operativa* de un concepto es una definición clara y precisa, que debe poder ser utilizable por cualquier otro investigador que quiera revisar nuestro trabajo²), así como de las zonas de la realidad a cubrir por la investigación; y sobre todo la enunciación de las técnicas a utilizar.

Tras ello entraremos en el proceso de *codificación*, por el que revisaremos todas las experiencias de investigación sobre el mismo tema anteriores a la nuestra. Y diseñaremos *modelos* explicativos de la realidad. Es decir, la investigación para que sea propiamente sociológica debe incluir una *interpretación* de los datos.

Este proceso debe respetar, esencialmente, para que pueda hablarse de una investigación científica, dos presupuestos básicos:

- a) debe ser llevada a cabo por procedimientos que puedan ser repetidos, y los objetivos perseguidos comprobados; y
- b) para ser científicamente significativa debe conducir a una generalización o a un principio que no estén limitados al marco concreto del ámbito investigado.

Obviamente, sólo mediante el cumplimiento de estos presupuestos podrán otros investigadores poner a prueba nuestros resultados, y sólo de este modo podrá hablarse de nuestra participación en una ciencia que se considera, esencialmente, acumulativa.

Descendiendo al terreno, al momento de desarrollar en lo concreto

¹.- Es decir, la **intuición** es un acto creativo, pero no surge de la nada. Sólo la acumulación de experiencias y conocimientos en el cerebro puede permitir a este órgano elaborar correlaciones y *cruces* más o menos inconscientes que, en un momento dado, se aparecen a la conciencia como una intuición, un *descubrimiento*. Es decir, no se trata en modo alguno de un acto gratuito: Weber decía que sólo se producen actos intuitivos 'cuando se trabaja mucho'.

².- Un buen ejemplo, de uso muy cotidiano, es el del paro. Podemos definir el paro como la no actividad, o podemos hacerlo -según es habitual en las estadísticas-, como la situación en que se encuentra el adulto que quiere trabajar y no encuentra trabajo. Hacerlo de una u otra forma puede suponer variar la cifra en varios millones de parados de más o de menos. Incluso la cifra varía sustancialmente según nos refiramos a parados subjetivos (que se han declarado como tal en la Encuesta de Población Activa), o a parados registrados en el INEM. Las consecuencias de la confusión en los conceptos pueden ser por tanto gravísimas, de ahí la obligación de esas *definiciones operativas* claras y contrastables.

una investigación sociológica, vemos que los pasos no son diferentes de los que se siguen en otras ciencias sociales, como la Economía.

En primer lugar, debemos *determinar los fines de la investigación*, lo que equivale a delimitar claramente el problema a estudiar, y definir con exactitud el tipo de datos que nos interesa obtener en la investigación. Ello nos evitará esfuerzos innecesarios, y sobre todo nos impedirá producir unos resultados que no sean de utilidad para quien nos haya encargado la investigación.

En segundo lugar procederemos a la *definición del universo*, entendiendo por 'universo' a la totalidad de la población que es objeto de la investigación. El universo debe definirse tanto espacialmente como sociológicamente (sexo, edad, clase social, categoría profesional, etc).

Procederemos luego a la *elección del instrumento de recolección de datos*³, es decir a la elección de las técnicas de investigación a utilizar. Estas pueden ser de tipo cualitativo (grupos de discusión, entrevistas, etc) o, lo más habitual, de tipo cuantitativo (esencialmente la encuesta, pero hay otras como los escalas de actitudes, o los test sociométricos).

La *recolección de datos* es una fase en sí misma de la investigación, sin duda alguna la más costosa (en tiempo y en dinero). A veces es preciso organizar y controlar a decenas, y aún centenares, de encuestadores, diseñar complejos programas informáticos, y utilizar a numerosas personas para la tabulación y almacenamiento de los datos.

La fase siguiente será *el análisis e interpretación de los resultados*. Utilizaremos diversas técnicas estadísticas, que van desde la distribución de frecuencias y el cálculo de la media y la desviación estándar (los elementos más utilizados en sociología) a técnicas sofisticadas de correlación, análisis multivariante, análisis factorial, etc. Por supuesto, hoy tenemos a nuestra disposición sofisticados programas informáticos que nos ayudan mucho en esta fase de la investigación.

Tras la interpretación de los datos, y sobre la base de la documentación y bibliografía recogida inicialmente, así como de los modelos explicativos (es decir, de las teorías) en los que nos hayamos amparados, estableceremos unas *conclusiones*.

La última fase de la investigación la constituye la *redacción del informe y el establecimiento de recomendaciones*.

Todo el proceso debe reflejarse en un informe, en el que deben

³.- Estamos considerando, naturalmente, la utilización de datos *primarios* (esto es, conseguidos directamente en la propia investigación), pero también en algunos casos podemos partir de datos *secundarios* (datos ya elaborados, de investigaciones anteriores con la misma u otra finalidad, o bien ofrecidos por organismos dedicados a estas tareas).

incluirse las recomendaciones de acción correspondientes; pues *"la utilidad social exige que los resultados de la investigación se puedan aplicar a situaciones sociales concretas. Y la utilidad social exige también que las investigaciones se lleven a cabo de forma que estimulen y faciliten la aplicación de los resultados a situaciones sociales reales"* (Bugeda, 1970:21).

4. Nociones sobre técnicas de investigación sociológica

La metodología de las Ciencias Sociales es bastante compleja, y precisa de largos periodos de formación y sobre todo de experiencia. No vamos a pretender por tanto, en un curso introductorio a una rama de la Sociología, el dominar, ni aún ni siquiera conocer en toda su extensión, esta materia. Por lo que bastan para nuestro propósito las referencias que hemos hecho en los temas anteriores.

Sin embargo, sí es conveniente el conocer, siquiera superficialmente, las técnicas que se utilizan en la investigación sociológica. Para poder sacarle todo el partido a las enseñanzas que sobre Sociología de la Empresa desarrollaremos en este curso, y para que en el futuro pueda ser de utilidad para los estudiantes la asignatura, es imprescindible aproximarse a dichas técnicas⁴.

Veámos anteriormente cómo un paso fundamental en el proceso de investigación es el establecimiento de **hipótesis**. Las hipótesis expresan, mediante términos lógicos, relaciones entre variables referentes a unidades de observación determinadas.

Unidades de observación -o de análisis- y variables son conceptos básicos que hay que retener. Las **unidades de observación** son las realidades que se pretenden observar, y de ellas se obtienen los datos empíricos necesarios para contrastar las hipótesis con la realidad. Pueden ser unidades de observación los individuos, los grupos sociales, las instituciones, los objetos culturales..., pero en ninguno de los casos podemos aprehender la realidad global en toda su complejidad. De ahí que debemos optar por seleccionar aquéllos aspectos de las unidades de observación que más fácilmente pueden manifestarse empíricamente. Se trata de las **variables**, que podemos definir como características alguna cosa que son observables y que están ligadas entre sí con una relación de variación, sea de covariación, o de asociación y dependencia, de influencia o causalidad, etc. Naturalmente, para ello es preciso que las variables sean, como su propio nombre indica, susceptibles de

⁴.- Seguimos -y recomendamos seguir- en este punto los dos manuales de técnicas de investigación social más sólidos existentes en español: el clásico y ya inencontrable de Bugeđa, y el Sierra Bravo, que sigue reeditándose y actualizándose.

cambio o variación con relación al mismo o diferentes objetos⁵. En realidad, en cierto modo la finalidad del trabajo científico no es sino descubrir la existencia de variables y su magnitud, y probar las relaciones que las unen entre sí.

Las variables pueden clasificarse de muy distintas formas. Pero aquí nos centraremos en hacer al menos dos tipos de distinciones.

En primer lugar según naturaleza, las variables serán cualitativas (aquéllas cuyos elementos de variación tienen carácter cualitativo o no numérico, como por ejemplo la religión de los individuos, o el color de su pelo) y cuantitativas (aquéllas cuyos elementos tienen carácter cuantitativo o número, como puede ser el nivel de ingresos, la edad, etc.), las cuales a su vez pueden ser categorizadas (aquéllas en las que la serie numérica que abarcan está dividida, a efectos operativos y de síntesis, en intervalos agrupados, como por ejemplo los grupos de edad de una pirámide de población) y no categorizadas, que aún pueden subdividirse en continuas (las que pueden tomar cualquier valor dentro de su rango, como por ejemplo la talla) y discretas (que están restringidas a determinados valores dentro de su rango, como la edad).

Y en segundo lugar, atenderemos a su posición en la investigación. Pudiendo ser variables internas, es decir recogidas en la investigación, en cuyo caso serán dependientes o independientes, según sean explicativas o a explicar. O variables externas, o extrañas a la investigación, es decir que no han sido consideradas, pero que pueden ser tanto irrelevantes (si sus efectos no son importantes, por ejemplo la dieta al analizar las posiciones políticas de los alumnos de la clase) como relevantes. Aunque a veces es difícil determinar la relevancia de una variable externa⁶.

⁵- P.e.: Si estudiamos las relaciones grupales entre el personal de caja de un gran almacén, o un hipermercado, el sexo no debería constituir en principio una variable, ya este tipo de personal es en su práctica totalidad femenino. Sin embargo, si ese mismo análisis lo realizamos en un departamento de la Administración Pública, la variable sexo sí que puede ser determinante de conductas, actitudes, posiciones de liderazgo y poder, etc.

⁶- Una de las características de la Sociología es el hecho de que las propias investigaciones sociológicas pueden modificar la realidad social. En lo que se refiere a las variables externas vale la pena recordar el denominado *efecto Hawthorne*, referido a los experimentos que realizó Elton Mayo, en una planta industrial. Investigaban los efectos sobre la producción de las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, horario...) y descubrieron que en realidad la producción aumentaba siempre, independientemente de que se mejorasen o se empeorasen las condiciones. Una de las causas fundamentales del incremento estaba en realidad en la propia investigación: los trabajadores investigados eran conscientes de estar siendo tratados de un modo especial, y por la propia novedad del cambio y de la situación. Es decir, eran mucho más determinantes las variables externas a la investigación (aún siendo provocadas en cierto modo por los

Cuando las variables no pueden extraerse directamente del objeto de estudio, es preciso tomar **indicadores**, a los que podemos definir como "*circunstancias empíricas concretas que son signo de la mayor o menor extensión que alcanza la dimensión en cuestión en las unidades de observación investigadas*" (Sierra Bravo, 1989:98). En general para casi todas las variables suele ser preciso definir indicadores, es lo que se llama operativizar las variables. Esto es particularmente importante en Sociología, donde casi todas las variables a investigar son hechos latentes, no aparentes, expresados muy a menudo sin una referencia empírica externa⁷.

Por otra parte, las unidades de observación deben definirse, delimitando espacial, geográfica y temporalmente el fenómeno a estudiar y la población que abarca. Debiendo decidir en primer lugar si las unidades objeto de observación van a ser todas las que forman el universo, o únicamente vamos a considerar -dada la enormidad del universo y la incapacidad material o económica de estudiarlo en su totalidad- a una parte representativa del mismo⁸. Lo cual nos introdu

propios investigadores), que las variables investigadas. Pero, *sensu contrario*, las variables ambientales -sean de tipo físico o de tipo social- también pueden introducir sesgos, actuando como variables externas, en otro tipo de investigaciones. Por supuesto la adscripción científica del investigador a una escuela también es una variable externa que puede influir en los resultados, así como la tendencia de la gente, cuando es entrevistada o encuestada, a intentar acercarse en sus respuestas a lo que considera que se espera de ella, la tendencia a la reconstrucción positiva del pasado cuando las preguntas se refieren al pasado, etc.

⁷.- Así, definir el nivel educativo de una población requeriría miles de entrevistas y muchos años de trabajo de un buen número de sociólogos, porque se trata de una variable latente, no siempre explícita en datos empíricos; sin embargo, podemos diseñar una serie de indicadores que nos permiten ahorrar mucho trabajo para llegar a idénticas conclusiones, como pueda ser el nivel de analfabetismo, el índice de lectura de periódicos o de libros, las horas de consumo televisivo, etc. Del mismo modo, medir el nivel de solidaridad es prácticamente imposible, si no utilizamos indicadores, como pudieran ser índices de afiliación a ONGs, porcentaje de los ingresos que se destina a ayudar a terceros, etc.

⁸.- Por ejemplo, cuando se hace la evaluación de la docencia, el planteamiento de la investigación es el de utilizar la totalidad del universo -es decir, se pregunta a toda la población estudiantil de la Universidad-. Sin embargo, como la respuesta al cuestionario no es obligatoria, sólo un pequeño porcentaje lo responde. Ello introduce un sesgo importante, que sin embargo no es habitualmente tenido en cuenta en ese tipo de análisis. Al final lo que se obtiene es una muestra de la que no se conoce su representatividad. Naturalmente, es un problema de medios, pues al tratarse de cuestionarios libremente autorrellenables no hay una representatividad. Sería más viable, y aportaría resultados más acordes con la realidad, el diseñar una muestra de estudiantes, atendiendo a una serie de características -sexo, edad, origen rural o urbano, años en la universidad, rendimientos académicos, etc-, y preguntarles mediante encuestadores.

ce en el importante problema sociológico de la **muestra**, de su tamaño, su error y su elección viable, de forma que ofrezca garantías de ser representativa de la población a estudiar, y sea suficientemente válida para poder contrastar las hipótesis que han dado origen a la investigación. "*Una muestra no es sino una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible*" (ibidem, 174).

La determinación de la muestra es uno de los puntos fundamentales en toda investigación sociológica. Una muestra mal diseñada, o con un mal proceso de elección de los individuos que la componen, puede dar al traste con la investigación⁹. "*Se considera que una muestra no es representativa cuando está afectada por un error sistemático que hace que determinados sectores estén super o sobre-representados en la misma. Por ello, si sus respuestas difieren de las propias de los restantes sectores dará lugar a que los resultados obtenidos serán en parte inválidos y no generalizables por completo a la población investigada (... Si no conseguimos una muestra suficientemente representativa, para evitar la invalidación de los resultados deberemos...) en la interpretación de los resultados, tener en cuenta el sesgo muestral y ofrecer, basándonos en él, explicaciones alternativas*" (ibidem, 139).

El tipo de muestreo más recomendado es el aleatorio puro, que en su forma más sofisticada se basa en dar un número a cada miembro de la población o universo a estudiar y generar números aleatorios de los cuales saldrá la muestra -por ejemplo, uno de cada diez-. Este tipo de muestreo permite cumplir estrictamente la norma de que cada miembro de la población en cuestión tenga las mismas posibilidades de estar incluido en la muestra. Sin embargo, cuando los universos son amplios, el muestreo aleatorio puro es prácticamente imposible de aplicar. Por lo que se han desarrollado otros tipos más complicados de aplicar pero a

Por el contrario, si únicamente queremos conocer algún aspecto de los estudiantes de una clase, es preferible preguntar a todo el universo, al no ser muy extenso.

⁹.- En una reciente investigación a nivel nacional, realizada para evaluar la efectividad de las inversiones en formación ocupacional del Fondo Social Europeo, el trabajo se realizó mediante encuesta. Sin embargo, como los encuestadores visitaban en sus casas a las personas seleccionadas que habían seguido cursos, el resultado de la encuesta mostró una baja efectividad de la formación, ya que la inmensa mayoría seguían en paro. Lo que ocurría es que las personas que habían encontrado trabajo no estaban en casa cuando iban los encuestadores. Estos tal vez volvían una segunda vez, pero seguramente no una tercera; lo que hacían era sustituirlo por otro de la lista, naturalmente la persona sustituta estaba en casa... porque estaba parada. En la medida en que el control real y efectivo de los encuestadores es imposible al cien por cien, es preciso definir muy bien la muestra, y sobre todo el sistema de selección de individuos a encuestar o entrevistar, para no encontrarnos con sesgos como el señalado en el ejemplo.

la vez menos exigentes en medios: muestreo por conglomerados, por cuotas, etc.

A partir de aquí debemos plantearnos ya qué tipo de técnicas vamos a utilizar en nuestra investigación. La opción por técnicas cualitativas o cuantitativas viene determinada por una serie de factores, no siempre dependientes de la voluntad del investigador: la adscripción a una determinada escuela sociológica, el propio nivel de formación¹⁰, los plazos de los que se dispone¹¹, el tipo de variables analizadas, las características de la muestra, y por supuesto los medios económicos disponibles para la investigación. Por otra parte, muchas veces la investigación precisa de la combinación de distintos métodos, bien utilizando cada uno de ellos para comprobar los restantes -proceso que se conoce como **triangulación**-, bien porque todas las variables a estudiar no son de la misma índole.

La más conocida, la más utilizada e incluso la más popular de entre las técnicas de investigación sociológica es la **encuesta**. Será difícil hallar un sociólogo que, a poca experiencia profesional que posea, no haya utilizado nunca la técnica de encuesta. Sin embargo, no es ni mucho menos la única existente. Hay otras técnicas de carácter claramente cuantitativo, como las escalas de actitudes o la sociometría; así como técnicas que podríamos denominar cualitativas, por estar basadas fundamentalmente en el manejo de datos no numéricos, como es el caso de la observación participante -el *trabajo de campo* de los etnólogos y antropólogos-, la entrevista, el grupo de discusión. Así como hay técnicas que pueden aplicarse bajo criterios tanto cualitativos como cuantitativos, como es el caso del análisis de contenido. Y todo ello, por supuesto, sin olvidar que estamos hablando ahora de la obtención de datos primarios sobre la realidad social. Pues la investigación sociológica también debe echar mano a menudo de las denominadas *fuentes secundarias* de datos, que lo mismo pueden ser investigaciones precedentes como, sobre todo, datos censales, estadísticas de todo tipo, etc.

¹⁰.- No es vanal el hecho de que la preferencia por técnicas cualitativas se debe a veces a una formación deficiente en estadística y en técnicas. Pero del mismo modo puede decirse que la preferencia absoluta y radical por técnicas cuantitativas se debe, demasiado a menudo, a la presencia en el investigador de escasas dosis de *imaginación sociológica*.

¹¹.- Por ejemplo la utilización de la técnica de observación participante -la preferida por los antropólogos y por algunas escuelas sociológicas- exige muchos meses -o incluso años- de presencia física del investigador entre la población estudiada. Obviamente, las disponibilidades de tiempo de los sociólogos no son tan grandes.

LA ENCUESTA

A pesar de las críticas que han recibido y siguen recibiendo -y a las que nos referiremos más adelante-, las encuestas y sondeos se siguen utilizando masivamente. Aún sabiendo como sabemos que "*únicamente muestran lo que la gente **dice** sobre sí misma, y no lo que realmente piensan y hacen*" (Giddens, 1992:710), lo cierto es que las encuestas, bien realizadas, nos dicen mucho. Y, repetidas regularmente -es la técnica conocida como *de panel*- nos permiten medir los procesos de cambio social. El gran desarrollo alcanzado por la estadística nos permite realizar sofisticadas explotaciones de los datos obtenidos en las encuestas, con un elevado margen de confianza si se han realizado adecuadamente. Por otra parte, es una técnica que permite al investigador no moverse de su despacho; son los encuestadores quienes se desplazan al área de estudio a realizar las encuestas; e incluso cierto tipo de encuestas pueden hoy realizarse telefónicamente, mediante una combinación de operadores y ordenadores que seleccionan aleatoriamente la muestra, realizadas los marcados de números y registran luego los datos en tiempo real¹². También pueden realizarse encuestas por correo, auto-rellenables por el propio encuestado¹³.

Una encuesta puede realizarse desde a unas pocas decenas de personas, hasta a decenas de miles. La encuesta sociológica más extensa y compleja realizada hasta ahora en España es la Encuesta Sociodemográfica, realizada a principios de esta década a 250.000 personas. Sin embargo, las encuestas más habituales -sean de ámbito regional o nacional- se hacen sobre muestras que suelen oscilar entre el millar y los 5.000 cuestionarios.

El elemento más característico y fundamental de la encuesta es el **cuestionario**. Se trata de un conjunto de preguntas estructuradas, sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación, que son respondidas por la población o su muestra. Aunque otras técnicas, además de la encuesta -como la entrevista, la escala de actitudes o el test

¹².- Sin embargo las encuestas telefónicas son en general poco fiables, ya que tienen un sesgo muy importante, al no recoger a los individuos del universo estudiado que no tienen teléfono.

¹³.- Tampoco las encuestas por correo -y en general todas las autocontestables, cuya recogida queda al arbitrio del encuestado- son muy recomendables, ya que los índices de no cumplimentación suelen ser muy altos, introduciéndose un fuerte sesgo en los resultados. Naturalmente, esto también puede producirse en las encuestas mediante encuestador, pero las negativas siempre son mucho menores, y la posibilidad de sustitución por otro individuo de similares características es mayor.

sociométrico- se basan también en ciertos tipos particulares de cuestionario. A través del cuestionario se pueden conocer:

a) Hechos (datos actuales) relativos al dominio personal de los encuestados (sexo, edad, grado de instrucción, nivel de ingresos...), a su medio ambiente (tipo de vivienda, relaciones familiares, de vecindad o trabajo) o al dominio de su comportamiento -obviamente, de su comportamiento reconocido o aparente-.

b) Opiniones, esto es datos subjetivos.

c) Actitudes, motivaciones y sentimientos que motivan a la acción.

d) Cogniciones. Esto es, índices del nivel de conocimiento de un tema o hecho real (lo cual ayuda a estimar el nivel de confianza que se puede otorgar a las opiniones expresadas sobre juicios subjetivos)

La base de un buen cuestionario es la realización de preguntas concretas, y la capacidad para suscitar en el encuestado respuestas sinceras y claras a cada pregunta, de forma que puedan ser después clasificadas y analizadas, es decir tratadas científicamente. "*Así, si las preguntas son vagas, las respuestas serán imprecisas, y si son capciosas, las respuestas serán sesgadas*" (Sierra Bravo, 1989:306).

Naturalmente, las preguntas deben permitir al menos dos respuestas diversas, pues como se ha señalado buscamos la diversidad. En este sentido, se distingue entre **preguntas cerradas** (que sólo dan opción a dos respuestas, afirmativo o negativo, sí o no, y en todo caso 'no sabe/no contesta'), **preguntas categorizadas** (son también preguntas cerradas, en el sentido de que el cuestionario ofrece ya todas las respuestas posibles, entre las que el encuestado debe elegir una, pero el número de opciones es superior a dos, recogiendo siempre diversas categorías) y **preguntas abiertas** (en las que sólo aparece la pregunta, dejando la respuesta totalmente al libre arbitrio del encuestado).

Lógicamente, las preguntas abiertas son luego muy difíciles de analizar, por cuanto el número de respuestas posibles es siempre muy elevado, y pueden resultar difíciles las agrupaciones y análisis estadísticos. Por lo que deben evitarse siempre, salvo que sean absolutamente imprescindibles¹⁴. En cuanto a las preguntas cerradas, también deben limitarse a lo estrictamente necesario, ya que es poca la información que aportan, y obligan a veces al encuestado a definiciones muy radicales.

¹⁴.- Son especialmente interesantes sin embargo en los cuestionarios exploratorios, realizados como prueba; ya que a partir de la gama de respuestas recogidas es más fácil diseñar luego preguntas categorizadas.

Sin embargo, las preguntas categorizadas tampoco deben ofrecer un abanico de opciones excesivamente amplio, pues suele confundirse el encuestado (en tales casos es preferible dividir la pregunta en dos o más).

Un cuestionario tiene, básicamente, tres partes o cuerpos de preguntas, de proporción desigual. Un primer bloque, de escasas preguntas, casi siempre respondidas por el propio encuestador, que se refieren a la localización del encuestado, para la posible verificación de los datos. Un segundo bloque recoge las que se denominan **preguntas de identificación**, que contienen la información (por ejemplo sexo, edad, estado civil, lugar de nacimiento, profesión, estudios, ingresos, religión, número de hijos, filiación política, raza...) que conformará las variables independientes principales, esto es las que básicamente determinarán las variaciones en el resto de las respuestas, especialmente en las variables dependientes a estudiar. Y el tercer bloque recoge las preguntas sobre los temas objeto de la investigación.

En el curso del cuestionario se utilizan preguntas de introducción, también llamadas de "rompe hielo", para relajar al encuestado (no sólo al principio de la encuesta, sino también a veces antes de plantear alguna pregunta conflictiva), preguntas de control (para comprobar la consistencia de las repuestas, se hacen preguntas similares pero redactadas de distinta forma, para ver si las respuestas son coincidentes), preguntas filtro (se realizan previamente a una pregunta sustantiva, a fin de eliminar a quienes no les afecte) o preguntas amortiguadoras, que abordan temas escabrosos con especial diplomacia. En algunas encuestas -sobre todo psico sociales- se utilizan también técnicas proyectivas (preguntas de asociación, interpretación libre de dibujos, etc), para captar las actitudes más profundas, a veces incluso inconscientes al individuo.

Se han establecido diversas reglas para la elaboración adecuada de las preguntas. Bowley propone las siguientes:

1. Las preguntas han de ser relativamente pocas
2. Las preguntas han de estar hechas de tal forma que requieran siempre una respuesta numérica o simplemente una afirmación o negación, o bien la elección de una categoría propuesta
3. Las preguntas han de ser sencillas y redactadas de tal forma que puedan comprenderse con facilidad por las personas a las que van destinadas.
4. Las preguntas han de estar hechas de forma que no levanten prejuicios. Por ejemplo, las preguntas que empiezan por "*Está usted de acuerdo en que...*" están claramente sesgadas, ya que en cierto modo *invitan* al acuerdo por parte del encuestado.

5. Las preguntas no deben ser indiscretas sin necesidad.
6. En lo posible, las preguntas que se hagan han de ser corroborativas
7. Las preguntas habrán de estar hechas de forma que contesten directa o inequívocamente al punto de información deseado.

En suma, la regla básica es que *"previamente a la formulación de cada pregunta nos preguntemos sobre la necesidad y oportunidad de la misma, y sobre el grado en que nos servirá para lograr los objetivos propuestos"* (Sierra Bravo, 1989:317).

Otro aspecto a tener en cuenta al elaborar el cuestionario es el de la **codificación**, que nos facilitará la tarea de procesar después una ingente cantidad de datos. Para ello se reserva un espacio para los datos junto a cada pregunta, en su margen derecho (a veces se prevee para ello una columna especial), y tanto las posibles respuestas como el propio espacio reservado se numeran. Con ello el procesado que sigue a la recolección de los cuestionarios, se facilita ostensiblemente.

Actualmente el procesado se limita a la transcripción de los datos a un ordenador (a veces los cuestionarios contienen incluso hojas especiales que son luego leídas directamente por lectores magnéticos o escáneres). Este primer procesado nos permite realizar la **tabulación**, que hoy día se realiza también automáticamente por los mismos programas estadísticos en los que se han introducido los datos del cuestionario. La tabulación es la operación de elaborar tablas de datos, que contienen generalmente distribuciones de frecuencias, obtenidas del recuento de los datos según las categorías de las variables investigadas. Una tabulación puede ser simple o cruzada, según que los datos aparezcan clasificados según las categorías de una sola o de más variables.

Según hemos visto, para ciertas cuestiones la encuesta constituye la única técnica aplicable con criterios de economía y eficiencia. Sin embargo, se ha señalado también que esta técnica es muy criticable desde muchos puntos de vista. Algunas de las más importantes críticas podrían resumirse en la excesiva confianza que se pone en la técnica de la encuesta. Veamos algunas de esas críticas:

1. Aunque los resultados son fácilmente cuantificables y analizables por métodos estadísticos, esa cuantificación sólo da una apariencia de precisión a unos resultados cuya veracidad puede ser cuestionable, dada la naturaleza relativamente superficial de las respuestas de la mayor parte de los cuestionarios.
2. Las condiciones bajo las que se administran los cuestionarios, y sobre todo el lenguaje generalmente empleado para describir

los resultados alejan a menudo a los sondeos de la complejidad de los individuos de carne y hueso que responden a las preguntas. El lenguaje, referido a *sujetos, entrevistados, etc.*, expresa un concepto abstracto e impersonal de los individuos; una actitud que, en el fondo, expresa demasiado a menudo una idea limitada y limitadora de los procesos mentales humanos.

3. La utilización de la estadística permite complicadas manipulaciones de los resultados.

Pero sin duda la crítica más profunda que se ha hecho a la técnica de encuesta no atañe a aspectos técnicos, o metodológicos, sino a cuestiones más estructurales. La técnica de encuesta requiere, en términos generales, una gran disposición de medios técnicos y humanos, es decir importantes recursos económicos. Y, *"a causa de lo costoso del método, quienes lo practican se han visto envueltos con frecuencia en los usos comerciales y burocráticos de su trabajo, y éste ciertamente ha afectado a su estilo"* (Wright Mills, 1961:82).

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE/ TRABAJO DE CAMPO

Para los más radicales de entre los críticos de la técnica de encuesta, la mejor alternativa que ofrece la Sociología es una técnica que podríamos clasificar como de carácter cualitativo: la observación participante, también llamada trabajo de campo. Como en realidad todas las técnicas son por igual de observación, en este caso es el adjetivo de *participante* lo que otorga personalidad propia a esta técnica.

Este es el método más masivamente utilizado por los etnólogos y antropólogos, y sin duda se inspiraron en ellos los primeros sociólogos que lo utilizaron. Para aplicar esta técnica, el investigador vive con el grupo o comunidad que es objeto de estudio, y puede incluso tomar parte en algunas de sus actividades. Obviamente, esta es la única forma de poder conocer los comportamientos sociales de ciertos grupos que, sin duda alguna, o no sabrían o se negarían simplemente a responder a una encuesta. Así, se ha utilizado ampliamente para el estudio de la delincuencia, y fue precisamente con los estudios sobre las pandillas callejeras y predeleincuentes en las grandes ciudades norteamericanas cuando esta técnica adquirió carta de naturaleza, entre los años '30 y '50.

Uno de los primeros estudios de este tipo fue el de F.M. Thrasher sobre 1313 pandillas marginales de Chicago en los años '30, y otro de los más importantes y clásicos fue el estudio de William F. Whyte sobre la que denominaba *sociedad de las esquinas*, centrado también Chicago.

Naturalmente, estos estudios, que describían al detalle los comportamientos, ritos de iniciación, insignias, adornos, jerga, relaciones de poder y en general toda la simbología de los grupos delincuentes, tuvieron una gran influencia en el boom de las películas sobre los gansters de Chicago en los años '40 y '50, el denominado *cine negro*. Uno de los estudios de campo más antiguos que se conocen es el de Frank Hamilton Cushing, en la década de 1870, sobre los indios zuñi de Nuevo México.

También es una técnica fundamental para el estudio de cierto tipo de instituciones. Es famoso en la Sociología el estudio realizado a principios de los '60 por Erving Goffman, sobre el comportamiento en un manicomio. Para ello pasó varios meses trabajando como ayudante de educación física. La mayoría de los empleados y la totalidad de los enfermos desconocían que se trataba de una investigación, por lo que pudo mezclarse sin dificultad e integrarse de un modo informal. El material de la investigación consistía en notas descriptivas que a diario iba tomando sobre la vida en las salas, y en transcripciones de conversaciones o contactos con pacientes o con el personal. Consiguió con ello elaborar un retrato detallado de la vida de la organización, así como de las actitudes e ideas de aquellos que vivían y trabajaban allí. Descubriendo cómo ciertos comportamientos que resultaban aparentemente extraños para el observador externo constituían intentos de adaptación a las particulares exigencias de aquel entorno.

Naturalmente, *"el investigador que realiza un trabajo de campo no puede limitarse a **estar presente** en una comunidad, sino que debe explicar y justificar su presencia a los miembros de la misma. Debe ganarse la confianza y la cooperación de la comunidad o grupo, y mantenerla durante un cierto tiempo si se quieren conseguir resultados óptimos. esto puede conllevar el tener que vivir en condiciones de difícil adaptación, especialmente cuando se estudian culturas muy diferentes de la propia"* (Giddens, 1992:705). A veces el trabajo de campo puede resultar incluso peligroso físicamente. Por otra parte, aunque el trabajo de campo nos aporta una rica información y sobre todo una perspectiva nueva, al observarse al grupo desde dentro -algo muy parecido a lo que los antropólogos denominan la *perspectiva emic-*, por lo cual en objetos de estudio como la empresa puede ser de gran utilidad, sin embargo tiene también sus limitaciones.

La más importante es que, para que el trabajo resulte propiamente sociológico y no simplemente etnográfico -es decir, una mera descripción sin interpretación-, es preciso contar con un fuerte bagaje teórico y larga experiencia en estudios. Por falta de ese bagaje demasiado a menudo los estudios basados en la observación participantes oscilan

entre la novela¹⁵ y el reportaje periodístico, lo que hace más difícil su aceptación en el proceso de acumulación científica.

Frente al reportaje periodístico la observación participante debe reunir las condiciones necesarias para que una observación sea científica, y frente a la novela costumbrista se debe orientar a detectar exclusivamente aspectos de interés sociológico previamente fijados.

Por otra parte, esta técnica de estudio tan sólo puede aplicarse a grupos y comunidades de reducido tamaño: un pueblo, un barrio, un grupo familiar, una pandilla, una empresa no muy grande, una sección administrativa, un colegio...

En cualquier caso, complementada con otras técnicas constituye una ayuda inigualable en muchas investigaciones. Un pequeño periodo previo de observación participante, quizás no sistemática pero sí intensa, debería ser imprescindible antes de acometer cualquier investigación de ciertos grupos sociales.

LA ENTREVISTA

La entrevista es una técnica que, en cierto modo, participa de cualidades tanto de la encuesta como de la observación participante. Como en la encuesta, se basa en un cuestionario (más o menos formalizado, más o menos cerrado), y es preciso previamente seleccionar una muestra de individuos que puedan ser representativos de la realidad a estudiar -o que la conozcan en profundidad. Como en la observación participante, se produce necesariamente una cierta relación social entre el entrevistador y el entrevistado. Naturalmente, el equipo investigador y los entrevistadores deberán tener en cuenta esta interacción para neutralizar en lo posible sus efectos sobre las respuestas del entrevistado, que puede verse psicológicamente condicionado a adoptar *roles* inapropiados. Lo cual exige naturalmente -y esta una de las fuertes limitaciones de la entrevista- la presencia de personal investigador muy experimentado. No se puede enviar a simples encuestadores a realizar entrevistas, sino que debe exigirse una profesionalidad mínima.

La entrevista supone, además, un procedimiento muy barato, cómodo y generalmente rápido para obtener datos objetivos sobre una realidad dada. Pueden realizarse tanto personalmente como por

¹⁵.- Lo cual no es en sí mismo malo en principio, salvo que realmente el relato incluya mucha fantasía. De hecho han habido estudios de campo, como los de Oscar Lewis sobre la pobreza, que se han convertido directamente incluso en películas (*Los hijos de Sánchez*).

téfono. Por lo que de hecho es la técnica más utilizada por los sociólogos, aunque no sea tan famosa como la encuesta¹⁶.

Naturalmente la entrevista también tiene sus reglas y tipologías. En principio se distingue entre **entrevistas estructuradas** (con una estructura formal y un cuestionario¹⁷) y **entrevistas no estructuradas** (sin cuestionario). Estas últimas se utilizan especialmente en las fases preparatorias de la investigación, cuando se está explorando la realidad objeto de estudio. Pero también cuando el tema es relativamente escabroso, y se desea ir conduciendo al entrevistado hacia el tema fundamental mediante diversas técnicas psicológicas. Puede ser de tipo **clínico** (por analogía con las entrevistas de psicoanálisis y psicoterapia), esto es exploratoria, donde se recogen las impresiones desomadas del entrevistado. Puede ser **en profundidad** cuando se orienta investigar en profundidad una determina cuestión. Y **focalizada** cuando se refiere a un tema o experiencia muy concreta (por ejemplo a quienes han leído una obra determinada, o han formado parte de un equipo...). Merton y Lazarsfeld proponen el siguiente proceso para una investigación mediante entrevistas:

1. En una primera *fase de exploración* se realizan conversaciones centradas o de respuestas libres con una muestra restringida que permita descubrir los aspectos del problema y elaborar un cuestionario estructurado
2. Aplicación del cuestionario a toda la muestra
3. Retorno a la muestra restringida, con conversación centrada para profundizar los puntos más significativos que hayan resultado del análisis de los datos obtenidos con el cuestionario.

Cómo hacer las preguntas embarazosas

¹⁶.- En muchas investigaciones relacionadas con el *management* la entrevista se constituye en la técnica fundamental. Algunos libros esenciales sobre el cambio social actual (como los de Alvin Toffler *La tercera ola* (1980), *La empresa flexible* (1985) o *Cambio de poder* (1990), o los de John Naisbitt y Patricia Aburdene, *Megatrends*) se basan fundamentalmente en entrevistas.

¹⁷.- En muchos manuales, reproduciendo un error popular, se considera la entrevista estructurada con un guión o cuestionario equivalente de facto a la encuesta, pero no tiene nada que ver. Para la realización de una investigación mediante entrevista no realizamos una muestra estadística, sino una selección de personas representativas. Por otro lado, el cuestionario en la entrevista es únicamente una guía para que el entrevistador conduzca la entrevista; no una batería de respuestas categorizadas como en la encuesta.

El sociólogo Allen H. Barton, de la Universidad de Chicago, publicó en 1958, en la revista *The Public Opinion Quarterly*, esta tipología de acercamientos para preguntas molestas. Aunque parece una broma muestra las dificultades con que a menudo los sociólogos deben vérselas para hacer ciertas preguntas.

Ante la pregunta, siempre molesta de "¿Mató usted a su esposa?", Barton proponía estas técnicas alternativas:

1. *La aproximación casual*

- "¿Le ha ocurrido alguna vez tener que matar a su esposa?"

2. *Las tarjetas numeradas*

- "Por favor, señale el número de la tarjeta que corresponde a lo que ocurrió a su esposa" (Las tarjetas que se entregan son 1. Muerte natural, 2. La Maté, 3. Otras cosas, ¿cuáles?)

3. *La aproximación 'todo el mundo'*

- "Como usted sabe mucha gente ha matado a su esposa en estos días. ¿Le ha ocurrido también eso a usted?"

4. *La aproximación 'los otros'*

- "¿Conoce usted a alguien que haya matado a su esposa?" ...sí...no...)
"¿Y usted, qué?"

5. *Las técnicas de la urna sellada*

En esta versión se debe explicar que la encuesta respecta el derecho de la gente al anonimato respecto a sus relaciones maritales, y que debe llenar el cuestionario, meterlo en un sobre y sellarlo, introduciéndolo en una urna ostensiblemente titulada 'Caja sellada de la encuesta' que el entrevistador lleva

6. *La técnica proyectiva*

- "¿Qué pensamientos le vienen a la mente al mirar los siguientes dibujos?"

(En el primero se ve a un hombre matando a su mujer con hacha, en el segundo matándola con un revólver, en el tercero empujándola a un precipicio, y en el cuarto la bandera americana)

7. *La técnica Kinsey*

Mirar fijamente a los ojos del encuestado y preguntar en lenguaje simple y escueto al que éste está acostumbrado, y con aire de admitir que todo el mundo hace de todo.

- "¿Mata usted siempre a sus esposas?"

8. *De todas formas plantear la pregunta al final de la entrevista por si acaso.*

LAS ESCALAS SOCIOMÉTRICAS

Si con los cuestionarios, observaciones de campo y entrevistas se intentan poner de manifiesto hechos o actitudes, con las escalas sociométricas se pretende exactamente medirlos. La escala es uno de los instrumentos básicos en la Psicología Social.

En realidad las escalas son una forma particular de encuesta, en la que los cuestionarios han adoptado un sistema de valoración para cada una de las respuestas. Cada una de las respuestas supone un coeficiente que permite asignar, a lo que se responde, un valor numérico determinado.

Aunque se utilizan también para otras tareas -hay en la actualidad una inmensa diversidad de escalas-, las escalas sociométricas se aplican fundamentalmente al estudio de actitudes, de valoraciones morales, pruebas de carácter y niveles de participación social. Existen escalas para investigar la conducta educacional (que se parecen muchísimo a los tests psicológicos), escalas para medir la delincuencia, el status socioeconómico...

Naturalmente, las únicas actitudes que son medibles mediante las escalas son las opiniones, que son actitudes que se exteriorizan con actos tangibles, con actos positivos que podemos medir. En suma, con las escalas medimos indicadores de las actitudes o disposiciones hacia la acción de los individuos y, por la suma, de los grupos sociales.

La clave de las escalas es preguntar a los encuestados por su grado de acuerdo con una frase determinada, aunque este hecho básico puede revestir formas diversas.

Hay básicamente dos grandes grupos de escalas: las **arbitrarias** y las **experimentales**, que se distinguen por la técnica con que la escala ha sido construída. Las escalas arbitrarias son aquellas en las que los coeficientes numéricos que hemos adosado a las respuestas es meramente fruto de un convenio entre los investigadores. Son las que más abundan, pero son a la vez las menos fiables, y han presentado siempre muchos problemas. Como apuntaba Bujeda, *"No solamente escritores populares, periodistas, maestros o educadores construyen escalas por este procedimiento sin ninguna garantía científica, sino que incluso hombres de ciencia, que intentan en serio investigar, caen en este defecto de creer que la construcción de escalas es un asunto sencillo e inmediato y que no requiere una técnica depurada"* (Bujeda, 1970:113). No obstante, son una ayuda evidente en la investigación. Puede tratarse de tachar proposiciones o palabras con las que el encuestado no esté de acuerdo; de clasificarlas en un orden de preferencia; escalas de intensidad o apreciación en las que se intenta medir el grado, sobre un continuo de actitud (con elecciones como *'Muy conforme, conforme, disconforme, muy disconforme'*); escalas de proposición, etc.

En cuanto a las **escalas experimentales**, aunque formalmente

son difíciles de distinguir de las arbitrarias, se diferencian profundamente. Ya que la valoración de cada uno de los ítems no depende de la decisión arbitraria (y más o menos acertada) del investigador, sino que es producto de experimentos previos; *"de pruebas previas de la escala o de experimentos anteriores, hechos de alguna manera que permitan valorar numéricamente con exactitud qué vale, por ejemplo, responder 'tengo radio', o responder 'mi actitud hacia los ingleses es quererlos sólo como visitantes de mi país'"* (ibídem, 127). Naturalmente, este tipo de escalas son mucho más difíciles de construir y requieren fuertes inversiones previas, en experimentos, encuestas y sondeos, etc. Pero tienen la ventaja de ser mucho más seguras. Al haber sido construidas con rigor, son muy utilizadas, con lo que además están mucho más probadas y se dispone siempre de más datos con los que comparar nuestros resultados. Pues una escala tiene mayor validez y seguridad cuantas más veces ha sido utilizada.

A partir de la construcción de escalas sociométricas ha sido mucho más fácil desarrollar diversos instrumentos para la medición de la opinión pública, que hoy ocupa una parcela importante en la Sociología y la Psicología Social. Naturalmente, la opinión pública no es simplemente la suma de las opiniones particulares, y que como tal suma puede ser clara y precisa como la opinión particular. En la opinión pública lo que medimos es justamente la presencia de opiniones distintas. Las cuestiones que son fundamentales para un grupo social se hacen siempre polémicas entre sus miembros. *"Y esta partición polémica de un grupo social en torno a una cuestión que considera fundamental es precisamente la señal de que estamos ante la opinión pública"* (ibídem, 179). Naturalmente, sobre esta base la opinión pública no es lo mismo que la elección pública.

TÉCNICAS 'MENORES' EN LA INVESTIGACIÓN SOCIOLÓGICA

Evidentemente, la consideración de técnicas menores es subjetiva, por cuanto para algunos investigadores algunas de las que vamos a ver son las principales técnicas. Pero, en general, son menos utilizadas que las que hemos visto hasta el momento. El número de técnicas *minoritarias* es muy elevado, por lo que nos limitaremos a recordar algunas de las más importantes.

Las **historias de vida** consisten en un material biográfico recogido sobre individuos concretos -normalmente relatado por ellos. Ningún otro método puede proporcionarnos tantos detalles sobre la evolución de las creencias y actitudes de una persona a lo largo del tiempo, y son una ayuda inestimable para hacer las conexiones entre el

desarrollo psicológico y los procesos sociales. Sin embargo, algunos creen que la información que proporciona este método no merece suficiente confianza. Naturalmente, no es necesario que las historias de vida cubran toda la biografía de una persona; pueden limitarse a un periodo de tiempo¹⁸.

Los **experimentos** son raramente utilizados en Sociología, algo más en Psicología Social. Son pocos los aspectos de la vida social que puedan llevarse a un laboratorio, y las respuestas de los individuos pueden verse afectadas por la situación experimental, además que incidir sobre los resultados otras variables externas. Aún así, hay casos en que se ha utilizado esta técnica. Philip Zimbardo montó una cárcel simulada en 1972, e introdujo a estudiantes voluntarios a los que asignó aleatoriamente los papeles (*roles*) de guardias o prisioneros. La investigación mostró lo rápidamente que se adaptaban a sus papeles respectivos, y el investigador concluyó que el comportamiento en las cárceles está más influido por la naturaleza de la situación carcelaria que por las características individuales de los implicados.

La técnica del **panel** no es una técnica propiamente dicha, sino más bien una forma de aplicación de algunas de las técnicas, aunque ha adquirido personalidad propia.

En realidad se refiere, con mayor exactitud, al mero proceso de repetición sistemática de encuestas o escalas a un mismo grupo de individuos, con el fin de medir el proceso de cambio social, cambio de actitudes. A veces se tienen establecidos artefactos mecánicos que facilitan esta tarea, como se hace para el seguimiento de las audiencias televisivas¹⁹.

El **test sociométrico**²⁰ se basa en las investigaciones sobre dinámica de grupos iniciadas por Moreno en los años '20. Moreno definía la sociometría como "*la ciencia que mide las relaciones interpersonales*"

¹⁸.- Uno de los primeros estudios en los que se utilizaron historias de vida fue en *The Polish Peasant in Europe and America*, un estudio sobre los campesinos polacos emigrados a Estados Unidos publicado a partir de 1918 por Thomas y Znaniecki. Un caso muy reciente de utilización en España de esta técnica podemos verlo en el estudio *La sociedad transversal*, dirigido por Jesús M. de Miguel (Fundación la Caixa, Barcelona, 1994), en el que se recogen y contrastan las experiencias vitales de tres generaciones de españoles.

¹⁹.- Se coloca un aparato en la televisión de los hogares seleccionados, que registra el tiempo que ha estado sintonizado cada canal. Puede grabar los datos o transmitirlos directamente a una unidad central.

²⁰.- Un buen manual en castellano sobre el test sociométrico es el de Artur Arruga i Valeri, *Introducción al test sociométrico*, Herder, Barcelona, 1983. Una síntesis muy válida para su aplicación en análisis sencillos en las aulas, y que incluye ejercicios prácticos, puede verse en Sierra Bravo, op.cit. pags. 679-699.

en un sentido amplio; y en un sentido estricto se refiere a dichas relaciones en una situación de elección. El test sociométrico consiste en un cuestionario con un reducido número de preguntas, con el que se mide el grado de organización de un grupo, ya que permite medir relaciones de atracción o rechazo (preguntando a qué miembros se prefiere o a cuáles se estima menos), preferencias de interacción (por ejemplo para formar equipo, para ir de juerga...) y relaciones interactivas de hecho (con quien sale al cine, o de copas, con quien estudia...). Y ha tenido mucho más éxito que otras técnicas desarrolladas por Moreno -que era casi tanto un místico como un científico-, como el socio drama, que estuvo de moda en los años '40 y '50 en los Estados Unidos, pero luego se fue abandonando -tras una momentánea recuperación, más del psicodrama que del socio drama, a mediados de los '60-. Los test sociométricos han sido utilizados para medir los niveles de integración de equipos laborales, departamentos, etc.

La explotación del test sociométrico (con la obtención de valores e índices sociométricos) nos dará lugar a la construcción del **sociograma**, que representa gráficamente la estructura de relaciones existentes en un grupo en un momento dado. Permite conocer de una ojeada las líneas de comunicación o los esquemas de atracción, repulsión y liderazgo de un grupo.

El test sociométrico es de especial interés para estudiar la dinámica de los grupos pequeños (en centros de trabajo, cárceles, cuarteles, colegios...). Conoceremos el índice de cohesión del grupo, de expansividad, de preferencias..., podremos determinar quiénes son los líderes y quiénes están marginados, y analizar los canales por los que la información se transmite a través del grupo.

Las **técnicas ecológicas** no son propiamente tampoco una técnica, sino la plasmación de diversas técnicas en planos, siguiendo la metodología de la escuela de la Ecología Humana, desarrollada a partir de los años '20 en Chicago, y que persigue analizar la influencia del medio ambiente en la organización y las relaciones sociales, así como la propia interacción entre medio ambiente y sociedad. Se trata en suma de la representación estadística de distribuciones, densidades, etc, sobre los planos de ciudades o regiones, para una mejor comprensión de la realidad social. Aunque a veces puede confundirse con la Geografía, especialmente con la Geografía Humana, con la guarda un fuerte parentesco, se basan en paradigmas básicamente distintos.

Una última técnica a considerar entre las importantes, de entre las técnicas menos habituales, es la del **análisis documental**.

Frente a los métodos más específicamente sociológicos, el análisis documental es una técnica utilizada en general por todas las ciencias

sociales. Y, de un modo u otro, es también una de las técnicas de recogida de datos sociológicos más ampliamente utilizados. Hemos hecho ya referencia a la importancia de las denominadas *fuentes de archivo* o *secundarias*, en las que junto a informes oficiales de valor histórico se incluyen las numerosas estadísticas que publican diversos organismos, además de periódicos y revistas de información general.

Una técnica de análisis documental particularmente importante, y que goza de un prestigio creciente en el campo de la observación documental, es el **análisis de contenido**. Su origen se halla en las investigaciones que los servicios de información aliados realizaban sistemáticamente, durante la II Guerra Mundial, sobre los medios de comunicación nazis. Después se ha utilizado ampliamente para el estudio de la propaganda política, y luego de la publicidad. Berelson lo define como "*una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, con el fin de interpretarlas*" (citado en Sierra Bravo, 1989:286). Para ello el documento se desmenuza en unidades (lingüísticas si se trata de un texto, icónicas si se trata de una imagen) y, mediante la aplicación de categorías, se procede del mismo modo que en una encuesta a contabilizar la presencia de esas categorías que son indicadores de actitudes y realidades latentes.

Una de las aplicaciones más recientes que se están haciendo del análisis de contenido guarda relación precisamente con la gestión empresarial y la sociología de la empresa, concretamente con la contabilidad social de la empresa. Algunos investigadores ingleses llevan años analizando mediante técnicas de análisis de contenido los informes y balances que los directivos de las grandes empresas ofrecen a los accionistas.

TÉRMINOS ESTADÍSTICOS BÁSICOS

La estadística es consustancial a la Sociología, incluso en el uso de técnicas cualitativas. Manejar una serie de términos estadísticos básicos es por ello fundamental. Por ello, del mismo modo que hemos hecho un repaso de las principales técnicas de investigación, sin entrar en el detalle de las mismas, es conveniente que repasemos a un nivel siquiera superficial los términos más habituales de la estadística sociológica. Dada la formación en matemáticas y estadística de los alumnos de Sociología de la Empresa, no tiene sentido entrar en mayor detalle.

Las técnicas estadísticas más utilizadas, y a la vez las de más fácil comprensión, son las **medidas de tendencia central** (media, moda, mediana y desviación típica son los principales instrumentos para el

cálculo de promedios) y los **coeficientes de correlación** (que miden el grado de relación consistente entre dos variables).

La **media** corresponde al *promedio* como normalmente se entiende, y se obtiene sumando los casos y dividiendo por el número de casos. Es útil, pero puede resultar engañosa cuando existe uno o un pequeño grupo de casos muy distintos de la mayoría. La clásica broma del medio pollo de media, cuando uno tiene un pollo y el otro ninguno, refleja muy bien esta problemática. Así, la renta per cápita, que es la media de los ingresos en una nación, oculta las fuertes desigualdades, entre unos pocos que obtienen mucho y unos muchos que obtienen poco.

La **moda** es la cifra que aparece con más frecuencia en una serie de datos. Pero es raramente utilizada, pues no tiene en cuenta la distribución global de los datos, es decir el número de cifras manejadas. Tiene el mismo tipo de problemas que la media, pero agravados cuando la dispersión es muy elevada.

La **mediana** es la cifra que ocupa el *lugar central* de una serie. Tiene más riqueza que la moda, sobre todo cuando se utiliza junto a los **cuartiles**.

En ocasiones los investigadores utilizan más de una medida de tendencia central, para así poder elaborar una imagen representativa del promedio. Pero lo más frecuente es que se calcule la **desviación típica** de los datos, con lo que a la media le aportamos el *grado de dispersión* de los datos. Se trata del conjunto de desviaciones respecto de la media. Cuanto mayor sea la desviación, esto es la dispersión, menor valor descriptivo tendrá la medida de tendencia central utilizada.

En cuanto a los **coeficientes de correlación**, constituyen un modo útil de expresar el grado de conexión entre dos o más variables. Cuando dos variables correlacionan completamente podemos hablar de una correlación positiva perfecta -expresada por el coeficiente 1.0-. Cuando no se encuentra relación alguna entre dos variables (simplemente no existe una conexión consistente entre ellas) el coeficiente será cero. Una correlación negativa perfecta, expresada como -1.0, indica una relación inversa. Normalmente las correlaciones perfectas no existen en ciencias sociales. Una correlación de 0,6 o más, en positivo o negativo, ya es muy alta. Estas fuertes correlaciones pueden encontrarse fácilmente entre la clase social y el comportamiento electoral: cuando más alto esté un español en la escala social mayores son las posibilidades de que vote a los partidos conservadores. Aunque las correlaciones también ocultan, al expresarse literariamente, las fuertes desviaciones que pueden darse.

Para leer una tabla

A menudo nos encontramos en los libros de Sociología y de Ciencias Sociales tablas estadísticas que parecen muy complejas pero que son fáciles de descifrar. Giddens recomienda los siguientes pasos para adquirir una *mecánica* en la lectura e interpretación de las tablas:

1. Leer el título con atención, y sobre todo leerlo completo, subtítulos incluidos.
2. Comprobar si aparecen comentarios o notas explicativas sobre los datos. Leer especialmente y detalladamente las notas al pie que puedan aparecer. Estas notas aclaran entre otras cosas de dónde obtuvo los datos el investigador, lo que puede ayudarnos a encontrar otros datos complementarios.
3. Los *encabezamientos* en la parte superior y en la izquierda de la tabla indican respectivamente el tipo de información contenida en las columnas y filas. Al leer la tabla debemos recordar cada grupo de encabezamiento.
4. Identificar las *unidades* que se están manejando (si se trata de unidades, o porcentajes).
5. Considerar las conclusiones que puedan extraerse de la información que proporciona la tabla, y contrastarlas con las que nos ofrece el autor.

Parte Segunda
NATURALEZA
Y DESARROLLO
DE LA SOCIOLOGÍA
DE LA EMPRESA

5. Definiciones diversas, contenidos cercanos

La empresa es, desde una perspectiva sociológica, una de las instituciones fundamentales en las sociedades modernas. Pero no es, desde luego, como habitualmente se propone, una institución propia de la sociedad industrial. Bajo formas diversas, la empresa estaba ya presente aún antes de la Revolución Industrial, y parece que va a sobrevivir, como institución básica de importancia equivalente a la familia, el Estado o la Educación, a la propia sociedad industrial. Aunque por supuesto las formas que la empresa ha de adquirir en la nueva sociedad postindustrial serán sin duda profundamente distintas a las conocidas. Es lo que corresponde a una nueva formación social a la que podemos denominar informacional por cuanto su base productiva va a descansar en la producción, distribución y consumo de información y conocimientos.

La palabra *empresa* nació en el campo de las actividades colectivas ya a finales del siglo XV, en el marco del desarrollo del primer capitalismo comercial. Ciertamente, como apuntó Weber, *"ha habido capitalismo en China, en la India, en Babilonia, en la antigüedad y en la Edad Media; pero le faltaba precisamente el 'espíritu' característico del capitalismo moderno"* (Weber, 1985:46). Un espíritu que, según el propio Weber, lo aportaría la reforma protestante, que introduce un sistema de creencias según el cual *"la ganancia no es un medio para la satisfacción de necesidades materiales del hombre, sino que es un fin en sí mismo (...). La ganancia representa el resultado y la expresión de la virtud en el trabajo"* (ibídem, 48-49). Pero sobre todo, y esto es lo más importante, sujeta este proceso a normas morales y reglas racionales de administración. De hecho, quienes fueron lentamente introduciendo el sistema capitalista en las sociedades tradicionales de Europa no fueron *"especuladores osados y sin escrúpulos, naturalezas aptas para la aventura económica, como las ha habido en todas las épocas de la historia, ni siquiera 'gentes adineradas' quienes crearon este nuevo estilo de vida oscuro y retraído, aunque decisivo para el desarrollo de la economía, sino hombres educados en la dura escuela de la vida, prudentes y arriesgados a la vez, sobrios y perseverantes, entregados de lleno y con devoción a lo suyo, con concepciones y 'principios' rígidamente burgueses (...) que aborrece la ostentación, el lujo inútil y el goce consciente de su poder; le repugna aceptar los signos externos del respeto social de que disfruta, porque le son incómodos. Su comportamiento presenta más bien rasgos ascéticos."* (Ibídem, 69-71). No tiene mucho que ver, ciertamente, esta descripción, con los tipos ideales de empresarios que, en los últimos años, se han prodigado; pero sin conocer las actitudes de aquellos primeros empresarios burgueses no puede entenderse la rápida extensión del capitalismo, y luego de la revolución

industrial, en el mundo moderno. No en balde las primeras acepciones de la palabra empresa guardan relación con empeños casi tan místicos como utilitarios, como lo fue la *empresa* de Cristóbal Colón.

Cuando la palabra *empresa* empieza a utilizarse en sentido económico, a finales del siglo XVIII, el capitalismo es algo muy distinto: una fuerza incontenible que industrializa Inglaterra y el centro de Europa. A principios de ese mismo siglo las fábricas o factorías comenzaban a extenderse por las sociedades más avanzadas. Será uno de los primeros economistas, perteneciente a la escuela de *los fisiócratas*, Quesnay, quien introduzca en la ciencia económica la palabra "entrepeneur", esto es empresario, para designar "*al que gobierna y dirige su empresa*". Es decir, la empresa como hoy la conocemos surge y se desarrolla de forma inseparable del capitalismo y de la sociedad industrial, determinando no sólo la actividad económica, sino incluso las relaciones sociales y la vida cotidiana de los hombres y mujeres en esa sociedad industrial.

De ahí que, durante mucho tiempo, se haya hablado de la Sociología de la Empresa como "*una sociología especial de la sociedad industrial*", preocupada por el estudio de los problemas derivados de ese "*marco de producción mecanizada de bienes*" (Dahrendorf, 1965:3). El propio desarrollo de la Sociología, así como las sucesivas transformaciones del capitalismo y del industrialismo, han llevado sin embargo a la aparición de campos de especialización diversos, que a veces compiten y a menudo se superponen con el objeto de la Sociología de la Empresa.

Si observamos la temática tradicional de la que se ha ocupado la Sociología de la Empresa, veremos que ciertamente la coincidencia con los objetos de estudio de otras especialidades cercanas es muy fuerte (Lucas, 1984:19-22):

- Teorías sobre las relaciones sociales en el trabajo
- Problemas históricos relativos al industrialismo, y su perspectiva (el futuro)
- Estudio de la empresa como sistema social, y de los roles que la componen
- Estudio de la motivación y satisfacción en el trabajo
- Problemas relacionados con el control y la participación en la empresa
- Temas relativos al contexto exterior en el que se desenvuelve la actividad empresarial: conflictos, sindicatos, ocio, medio ambiente, cambio social, etc

De esta vasta temática se ocupan asimismo, bien sea como objeto principal, o secundario e indirecto, y además de la Sociología de la Empresa, la Sociología Industrial, la Sociología del Trabajo, la Sociolo-

gía de las Organizaciones, la Sociología de la Sociedad Industrial, o la Sociología Económica (o Socioeconomía). E incluso han surgido denominaciones mixtas que agrupan a dos o más de los conceptos que estamos barajando, como son los de Sociología Industrial y de la Empresa, Sociología del Trabajo y del Ocio, Sociología de la Empresa y Recursos Humanos, etc. Incluso otras especialidades sociológicas menos *economicistas* se ocupan, a veces tangencialmente y en otras ocasiones de forma directa, del mismo tipo de problemas, como son la Sociología del Desarrollo o la Ciencia de la Administración. Así como hay especialidades sociológicas muy específicas, y alejadas de nuestro objeto, pero cuyas aportaciones son de gran utilidad para el propio desarrollo de la Sociología de la Empresa, como son la Sociología de los Grupos Pequeños, la Psicología Social, la Sociología del Conflicto, y nuevos campos recientes como la Sociología del Turismo, Sociología del Medio Ambiente, etc.

Nosotros nos manejaremos bajo la denominación de Sociología de la Empresa, aunque podríamos utilizar otras similares. Demasiado a menudo, las discusiones terminológicas por el alcance de una u otra disciplina *"son más bien reflejo de problemas personales de supremacía de escuelas y autores"* (Lucas, 1984:19). Sin embargo, vale la pena que distingamos algunas de las diversas denominaciones que en mayor medida coinciden con la naturaleza y el objeto de la Sociología de la Empresa, pues con ello nos servirá como catálogo de los enfoques predominantes.

Así, la **Sociología Industrial**, que viene a coincidir con la tradición de la sociología norteamericana, se preocupa de los problemas humanos en el interior de las fábricas, y especialmente de la productividad. Pero se olvida de las interacciones de la empresa con la sociedad, y de sectores como la agricultura o los servicios. Una derivación de la misma es la escuela de **Relaciones Industriales**, que reduce su campo a las relaciones y conflictos entre patronos y obreros. No obstante, otra interpretación de la Sociología Industrial habla de ésta como orientada a las relaciones macrosociales, esto es a los *"problemas sociológicos que trascienden la empresa particular (...). Ha de investigar las normas válidas para toda la sociedad y los conflictos de ahí derivados (según G.C.Homans), los problemas de la constitución de la empresa, de la cogestión...(...), de las consecuencias sociales de la racionalización, así como de las relaciones entre los sindicatos industriales y las asociaciones de empresarios en las diversas ramas de la industria"* (Giménez, 1987:18). En el fondo, como ha puesto de manifiesto Bernard Mottez, las diferencias de la Sociología Industrial con la

Sociología de la Empresa son insustanciales²¹.

La **Sociología de las Organizaciones** es una disciplina con personalidad propia y tiene un campo de estudio notablemente más amplio que el de la Sociología de la Empresa. Como apunta Etzioni, "*nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas, y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas -el Estado- deberá otorgar su permiso oficial*" (Etzioni, 1979:1). Aunque en la metodología y en el tipo de problemas tratados (comunicación interna, relaciones formales e informales, liderazgo y poder, etc) se da una fuerte coincidencia de intereses.

La **Sociología del Trabajo** es, en buena medida, una parte de la Sociología de la Empresa. Su formalización como disciplina autónoma viene dada tanto por su origen, en la tradición sociológica francesa, como sobre todo por el hecho de que sus acercamientos, al fenómeno del trabajo y las relaciones que se producen en su entorno, son habitualmente más críticos para con el capitalismo y la sociedad industrial que la Sociología de la Empresa²². Prestando mayor atención a cuestiones como la alienación de los trabajadores, el conflicto de clase, el sindicalismo, etc. En ocasiones, no obstante, se tratan conjuntamente ambas disciplinas.

En cuanto a la **Sociología Económica**, o **Socioeconomía**, estudia otras instituciones económicas además de la empresa. Se reconoce que "*una buena parte del campo de interés de esta disciplina coincide con*

²¹.- "*A despecho de los discursos a que a veces ha dado lugar, el problema de la extensión y los límites del campo cubierto por la sociología industrial es un problema desprovisto de todo interés científico. Es una cuestión de pura conveniencia y que corresponde a cada cual resolver a su manera*" (Mottez, 1972:6)

²².- Un indisimulado ataque desde la Sociología de la Empresa suele basarse en señalar que la Sociología del Trabajo, adolece de "*cierta influencia marxista*" (Lucas, 1984:20). Son ataques meramente ideológicos, que ocultan que la Sociología del Trabajo, en su forma aplicada, se preocupa de optimizar en mayor medida la situación de los trabajadores, mientras que la Sociología de la Empresa suele aplicarse a optimizar la eficiencia de la empresa, y particularmente de sus directivos. De ahí que la sociología marxista -particularmente la de corte humanista- desembocase en parte, en los años '60 y '70, en la Sociología del Trabajo. Una especialidad que, en cualquier caso, adquiere carta de naturaleza en los años '60 con sociólogos que, aunque críticos, en modo alguno pueden ser considerados simplistamente como marxistas, como son Georges Friedman o Alain Touraine. Precisamente el propio Touraine se lamenta, en una de sus autobiografías intelectuales, de que aquél grupo de sociólogos "*eran acusados de ser agentes de la burguesía, ya que su pensamiento libre amenazaba el predominio autoritario del PC*" (Touraine, 1978:40).

el nuestro, aunque tenga otros apartados que a nosotros sólo nos interesan marginalmente (problemas del subdesarrollo) o como elementos ambientales (como el consumo)" (Lucas, 1984:20). En cualquier caso, es un complemento imprescindible de la Sociología de la Empresa, a la que aporta en los últimos tiempos aspectos importantísimos, como las relaciones entre empresa y medio ambiente.

En cuanto a la **Sociología de la Empresa** propiamente dicha, es de hecho la denominación más antigua de este vasto campo de disciplinas hermanas -y a veces gemelas- que hemos considerado, y constituye meramente una opción nominalista más; la definimos como "*ciencia sociológica de los problemas sociales planteados en y por la empresa*" (Dahrendorf, 1965:10), y podemos buscar cierta diferenciación respecto a las otras en el hecho de que se centra en mayor medida sobre los aspectos organizativos y relacionales internos a la empresa. Aunque como veremos -y se contempla así en el propio programa de la asignatura- en los últimos años su objeto se ha ampliado notablemente a todo el marco externo en el que se desenvuelve la vida de la empresa.

En base a lo dicho hasta el momento, podríamos definir la Sociología de la Empresa como la disciplina científica que se ocupa, desde el paradigma sociológico (esto es, sobre bases epistemológicas, y mediante métodos y técnicas de investigación, netamente sociológicos) de analizar la empresa en tanto institución social, esto es formando parte de la sociedad global, a la que determina y por la que es determinada, y en tanto sistema y organización social.

En principio este análisis no tiene otra finalidad que mejorar el conocimiento, y racionalizar de este modo, una parcela de nuestra experiencia que afecta a una buena parte de la población. Sin embargo, y en la medida en que la Sociología ha tenido siempre también una voluntad normativa, sus aportaciones podrán ser utilizadas, tanto por los expertos en Recursos Humanos, como los representantes de los trabajadores y los responsables de la gerencia de la empresa, con el fin de mejorar su funcionamiento -siempre con el auxilio de otras ciencias, como la Psicología-. De ahí que se haya afirmado que "*sería deseable que todo aquel que ocupa en una empresa (...) un puesto de responsabilidad se ocupara alguna vez de la problemática de la Sociología de la Industria y de la Empresa*" (Ibídem, 19).

6. Etapas básicas en la formación de la Sociología de la Empresa

En el proceso de conformación de una Sociología de la Empresa se han sucedido una serie de etapas que han marcado su desarrollo, bien incorporando nuevas perspectivas, bien adaptando las teorías a una realidad social y económica modificada sucesivamente por acontecimientos fundamentales. Estos acontecimientos han sido dos guerras mundiales, graves crisis económicas, la revolución tecnológica que se inicia en los años '50 de la mano de la electrónica, y la denominada crisis medioambiental o de los recursos que se hace manifiesta a partir de la crisis energética de la primera mitad de los años '70. Estos cambios han ido en paralelo a la sucesión de los sectores punta de la economía. La industria pesada, el automóvil, la energía, los servicios públicos, la electrónica, el ocio y ahora la telemática y las comunicaciones, han sido algunos de los sectores que sucesivamente han jugado el papel de motores del sistema.

En este escenario, que abarca buena parte del siglo XIX y todo el siglo XX, se han sucedido una serie de etapas. La primera etapa estaría constituida por unos inicios en los que el acercamiento a los problemas de la empresa es casi intuitivo, desde la filosofía, la economía o la sociología general. La segunda etapa está caracterizada por la voluntad de construir una disciplina científica: aquí incluimos las propuestas de Taylor sobre la organización científica del trabajo, y las teorías sobre las organizaciones formales e informales de Fayol; pero hay que hacer referencia a la aportación fundamental que, en ese periodo, suponen las teorías de Max Weber sobre la burocracia y las formas de autoridad. La tercera etapa constituye en cierto modo una reacción, frente a los excesos tecnocráticos de tayloristas y fayolistas; la protagoniza la denominada Escuela de las Relaciones Humanas.

Tras estas tres etapas fundamentales puede decirse que está consolidada una Sociología de la Empresa y de las Organizaciones, que cuenta ya con unos clásicos cuyas teorías es fundamental tener en cuenta. Y, a partir de los años '50, se inicia una nueva fase en la que los enfoques se diversifican extraordinariamente, pero que tienen en común, para algunos autores, la consideración de la organización como un sistema (Lucas, 1984:73). Para otros autores se trata más bien de una recuperación de "*la dimensión humana, las actitudes, la moral, los estilos de dirección, las motivaciones...*", tras un periodo -fundamentalmente los años '50- en el que estas cuestiones habían quedado abandonadas y se había

considerado a la empresa únicamente desde la perspectiva de "*la contabilidad y las finanzas, la organización estructural (...) y el marketing*" (Nemesio, Pérez, Sierra, 1992:53), y se habla entonces, más que de aproximación sistémica, de la Cultura de la Empresa. Pero desde ambas perspectivas se trata, en suma, de pasar de considerar a la empresa como un sistema cerrado, a considerarla como un sistema abierto. De ahí que hayamos agrupado todas estas nuevas propuestas bajo la denominación de la empresa como sistema.

6.1. LOS INICIOS

Las primeras aportaciones a los temas que preocupan en la Sociología de la empresa son aproximaciones desde campos no estrictamente sociológicos. Como veíamos en la Introducción, se trata, en general, de tomas de posición frente al profundo impacto social que, en todos los órdenes de la vida, supone el desarrollo de la sociedad industrial.

En el origen mismo de la ciencia económica hallamos a un Adam Smith optimista frente a las ventajas de una productividad multiplicada por la mecanización, la organización fabril y la división del trabajo. En su libro *La riqueza de las naciones*, publicado en 1775, señala que la base del progreso económico que veía acercarse se hallaba en tres elementos: "*la mayor destreza de cada operario particular -al realizar sólo una parte de la tarea por la división del trabajo-; el ahorro del tiempo que comúnmente se pierde en pasar de una operación a otra de distinta especie; y, por último, la invención de un número grande de máquinas que facilitan y abrevian el trabajo, habilitando a un hombre para hacer la labor de muchos*" (Smith, 1983,1:51).

Pero muy pronto David Ricardo, perteneciente a la siguiente generación de economistas clásicos, rebajaba las dosis de optimismo y se mostraba preocupado por las consecuencias negativas que podría tener la sustitución del trabajo humano por la máquina. En su obra capital, *Principios de economía política y de tributación*, publicada en 1817, se desdice de algunos de sus anteriores entusiasmos maquinistas, y afirma estar "*convencido de que la sustitución de la maquinaria por el trabajo humano es frecuentemente muy perjudicial para los trabajadores*" (Ricardo, s/f:371).

Ya observábamos, en los temas dedicados a la aparición y desarrollo de la Sociología como ciencia, la importancia de esa misma dicotomía, básicamente entre optimistas ante al desarrollo fabril y capitalista, frente a los críticos ante los desequilibrios sociales que el maquinismo parecía estar provocando en las sociedades europeas. Citábamos más atrás a Saint Simon, Comte, Spencer, Durkheim, Marx, Engels, así como a los

socialistas utópicos.

Pero en realidad no es una -el maquinismo-, sino tres, las cuestiones-problema sobre las que se insiste en la literatura económica y social, entre finales del siglo XVIII y finales del XIX, en una época que Ralf Dahrendorf ha llamado la 'prehistoria' de la Sociología de la Empresa.

La División del trabajo

Se atiende tanto a lo que es el desmenuzamiento de las tareas en las fábricas, en lo concreto, como en lo más general al concepto de división del trabajo social como proceso, apuntado por Durkheim, de creciente diferenciación social, y continua aparición de nuevas profesiones y servicios cada vez más especializados. Hemos visto que se señalan, desde Adam Smith, las ventajas de la división del trabajo: ahorro de tiempo por la optimización de las cualidades individuales de los trabajadores; incremento de la eficacia por la destreza y experiencia que se derivan, por acumulación, de la repetición de tareas; mayor facilidad para aprender un oficio e integrarse en la marcha de la producción y el desarrollo económico, al reducirse el ámbito de los oficios (es decir, al reducirse el volumen de conocimientos necesarios para desempeñar una tarea)...

Pero, más allá de las dudas economicistas de Ricardo, desde los primeros reformadores y socialistas utópicos se advierte también de la deshumanización que esos procesos pueden provocar; del alejamiento del hombre de sus ritmos vitales y de la naturaleza; de la mayor dependencia de unos trabajadores a quienes se les reduce su autonomía; de la alienación, que se define como el extrañamiento entre el productor -que ignora el proceso total del trabajo en cadena en el que participa- y el producto de su trabajo.

Las clases sociales

Algunos de los primeros observadores del industrialismo, como Saint Simon y Comte, creían que a la armonía de la sociedad feudal, violentamente rota por la revolución burguesa -industrial primero, y política después-, sucedería una nueva armonía. Un reajuste orgánico en el que las clases industriales (empresarios y trabajadores) se pondrían de acuerdo aceptando -sobre todo los trabajadores- la máxima que Spencer sintetizó a la perfección: que lo que es bueno para una parte terminará siéndolo también para el todo.

Algunos autores incluían de hecho en una sola clase industrial a patronos, artesanos independientes, y obreros, frente a las denominadas 'clases parasitarias', que los reformadores identificaban no sólo con la

aristocracia, sino también con el ejército, la iglesia y la administración pública.

Sin embargo, otras observaciones empezaron muy pronto a mostrar cómo esa aparente nueva armonía era completamente falsa. El crecimiento de uno de los grupos sociales protagonistas de la Revolución Industrial -los patronos, o empresarios- se hacía a costa de extraer una parte del trabajo de los trabajadores -la plusvalía-. Por lo que ambas clases no podrían estar orgánicamente unidas, sino enfrentadas permanentemente por causa del producto de ese trabajo.

En suma, comienza a detectarse cómo el industrialismo trae consigo la aparición de nuevas clases sociales, cuyo enfrentamiento tomará el relevo a la tradicional lucha entre aristocracia y burguesía. Y ello con la problemática añadida de que las conquistas políticas, los derechos humanos, económicos y políticos que se habían predicado como universales, imposibilitaban un dominio totalitario y absoluto de unas clases sobre otras, tal y como se daba en el orden feudal. Ahora el enfrentamiento podía darse en el marco de unas relaciones basadas en reglas y normas racionales, en suma en un medio ambiente democrático.

La Democracia

La democracia es, ciertamente, el tercer tema recurrente. Para algunos autores debía circunscribirse únicamente a la actividad política, mientras que para otros debía alcanzar también a la actividad económica y a las relaciones dentro de las fábricas. La democracia, que permanentemente amplía y extiende los derechos civiles, es ese nuevo medio ambiente al que progresivamente deben irse adaptando los conflictos interclases, así como la actividad industrial y la propia empresa.

En cualquier caso, si hay una coincidencia en todas estas aproximaciones 'prehistóricas', hay que buscarla, según Lucas, en la ausencia de investigación empírica sistemática. Se llega a alcanzar, en la reflexión sobre la nueva sociedad industrial, niveles metafísicos (como ocurre particularmente en Fourier), pero rara vez se investigan a fondo las condiciones sociales concretas en el lugar de trabajo.

Aunque hay también excepciones significativas. Entre éstas habría que citar los trabajos de Engels sobre las condiciones de la clase obrera en Inglaterra; las encuestas de Le Play, en Francia, que aunque centradas en las familias se refieren parcialmente a las condiciones de trabajo; o las encuestas de la Unión para una política social, iniciadas en Alemania en 1872. En 1880 Marx diseñó, a propuesta de una revista obrera francesa, un modelo de cuestionario, con 100 preguntas, que constituye posiblemente el primer intento serio de analizar, no sólo las relaciones de trabajo, sino asimismo las propias relaciones sociales que

se producían en las empresas, y todo ello con un grado de profundidad entonces impensable (Karsunke, Wallraff, Marx, 1973:19-35).

Aunque la encuesta no llegó a realizarse, su concepción señala sin embargo el camino de lo que habría de ser una Sociología de la Empresa y del Trabajo.

6.2. TAYLOR Y LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO Y DE LA EMPRESA

A principios de este siglo, y en el marco del fuerte impulso de algunas ciencias y técnicas -fundamentalmente la psicología, la energética, la fisiología y por supuesto la sociología-, algunos autores -a menudo de forma aislada, pero formando una tendencia general- emprenden un intento por comprender de forma científica los mecanismos de organización del trabajo y, en general, de la administración empresarial. Algunos de ellos, como Frederick W. Taylor y sus discípulos (Henry L. Gantt, C.B. Thompson, Carl G. Barth, Frank y Lilian Gilbreth) se interesaron fundamentalmente por la organización del trabajo en ejecución, y otros como Henri Fayol (además de Luther Gulick, Lyndall Urwick o James Mooney) se centraron en la estructura administrativa tanto de las empresas como de las grandes organizaciones en general.

Sería entre las dos guerras mundiales cuando estas teorías alcanzarían su mayor auge. Como apunta Mottez, *"entonces fue cuando, en un clima de fervor casi místico -como es habitual en todo movimiento social de racionalización- penetró en las empresas y las administraciones"* (Mottez, 1972:9).

Frederick Taylor (1856-1915) responde al estereotipo norteamericano del hombre hecho a sí mismo. Empezó como mecánico a los 19 años en una pequeña firma, pasó por diversos puestos cada vez más elevados, y a los 27 años obtuvo el título de ingeniero siguiendo estudios nocturnos. A los 33 años era asesor en organización de algunas de las grandes empresas de los Estados Unidos. Registró unas cuarenta patentes e incluso obtuvo una medalla de oro en la exposición de París de 1900. Introdujo profundas reformas en numerosas empresas, provocando a menudo graves conflictos con los trabajadores; hasta el punto de que en 1911 hubo de constituirse un comité especial de la Cámara de Representantes (el Congreso) para evaluar su sistema de dirección de talleres, como consecuencia de las perturbaciones que había causado su aplicación en un arsenal del Estado.

A los 45 años pudo retirarse y dedicarse a escribir y dar conferencias, aunque ya siempre tuvo problemas de salud. Por supuesto se cita menos a menudo que no era exactamente el prototipo de *self-made-man*

americano: pertenecía a una familia acomodada, y estudió en Harvard, aunque tuvo que abandonar inicialmente los estudios por serios problemas de visión de los que luego se recuperaría.

En 1911 publica su libro *Principios de la administración científica* (*Principles of scientific management*), en el que Taylor parte de tres presupuestos básicos:

1º) la pérdida que supone "*la ineficiencia de casi todos nuestros actos diarios*" (Taylor, 1987:130)

2º) el remedio para esta ineficiencia "*reside en la administración sistemática y no en la búsqueda de hombres excepcionales o extraordinarios*"

3º) "*la mejor administración es una verdadera ciencia, que descansa sobre la base de leyes, reglas y principios claramente definidos (...), aplicables a todas las actividades humanas, desde nuestros actos individuales más simples hasta el trabajo de nuestras grandes corporaciones*".

Taylor propone cuatro grandes deberes de los administradores, que permitirían desarrollar esa organización científica del trabajo que proponía; y en su libro ilustra estos principios con diversos ejemplos de reorganización de tareas:

El primero es el estudio científico del trabajo, que debe ser realizado por un equipo de especialistas, pues es demasiado largo y complicado para ser realizado por el personal de producción.

Taylor proponía que los directivos de las empresas recogiesen datos sistemáticos, y detallados al límite, de todos los procesos y de los distintos pasos de las cadenas de producción. Este estudio habría de dar lugar, en muchas empresas -lógicamente las más grandes y complejas- a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo. Así se definirían los procesos operativos más económicos, y se establecería la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero en condiciones óptimas; si el obrero alcanzase ese óptimo recibiría un aumento del 30% sobre su salario ordinario.

El segundo principio es la selección científica y el entrenamiento del obrero. Taylor recomienda una selección sistemática según las aptitudes, y estima que, con entrenamiento, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo.

El **tercero es la cooperación cordial con los obreros**, "*para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican*" (Ibídem,149).

El cuartoprincipio es la distribución equitativa del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. "*La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros,*

mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos (...). Así, todo trabajo que bajo el antiguo sistema era hecho por el obrero como resultado de su experiencia personal, en el nuevo sistema debe necesariamente ser hecho por la administración de acuerdo a las leyes de la ciencia (...). Resulta evidente que en la mayoría de los casos se necesita un tipo de hombre para preparar el trabajo, y un tipo completamente diferente para ejecutarlo" (Ibídem, 150)

Para Garmendia, la filosofía práctica de la Organización Científica del Trabajo puede resumirse en tres principios: el **principio de disociación del proceso de trabajo** (separar y analizar el proceso en todos sus componentes), el **principio de separación entre la concepción y la ejecución** (pasando a la oficina de métodos y tiempos el trabajo más cerebral de diseño) y el **principio de uso del monopolio del conocimiento**, para controlar satisfactoriamente cada paso del proceso de trabajo, y su modo de ejecución (Garmendia, Navarro, Parra, 1987:233).

Mottez ha señalado, sin embargo, que todos los principios de Taylor pueden reducirse a uno solo, extremadamente simple pero revolucionario a principios del siglo XX: la distinción entre concepción y ejecución del trabajo. La concepción corresponde a la dirección técnica, y la ejecución a los trabajadores. *"El trabajo del obrero es cuidadosamente proyectado, de manera tal que su ejecución exija una tarea consciente y prolija, pero ejecutada a una velocidad tal que en ningún caso le exija un ritmo de trabajo que sea perjudicial para su salud"* (Taylor, 1987:151). Naturalmente, Taylor sólo parece preocuparse por su salud física -la única que, a corto plazo, puede afectar a la producción-, como se desprende de su consideración de que *"la tarea es siempre regulada de modo que el obrero que la desempeña sea capaz de trabajar durante años bajo este sistema sin temor de cansancio"*. No resulta así extraño que se crease, en torno a sus teorías, una imagen bien fundamentada de intento de robotización e idiotización de los trabajadores.

La clave del **taylorismo** está en el cronometraje. Georges Friedman ha apuntado que *"la principal innovación de Taylor consiste en medir los tiempos 'parciales' del trabajo, en lugar de proceder -como otros lo habían hecho antes de él, y sobre todo Marey- a medir el tiempo global de una operación"* (Friedman, en Kliksberg, 1973:39). Las aportaciones de sus discípulos Frank y Lilian Gilbreth, en el análisis de movimientos humanos en el trabajo, dio lugar a una prolija y detallada definición de tiempos útiles y tiempos muertos, movimientos necesarios e innecesarios. El objeto era determinar, para ciertos trabajos, el mejor método a seguir, *"the one best way"*, el mejor y único camino.

El taylorismo culminará en el **fordismo**, un sistema de organización que aúna las ideas básicas de Taylor (separación de las tareas de planificación y ejecución, división de tareas y especialización, asignación

de un tiempo para cada tarea) con las innovaciones introducidas por Ford en su fábrica de automóviles, con las cadenas de montaje. "*La nueva articulación es la cadena de trabajo (transportadoras) y la regulación automática o mecánica del ritmo de trabajo. El fordismo aplicará la idea de movilidad de piezas y materiales e inmovilidad de los trabajadores*" (Nemesio, Pérez, Sierra, 1992:45).

Estos sistemas se aplicarán fundamentalmente en las grandes corporaciones industriales, y constituirán el fundamento de la producción automática y masiva a escala mundial durante casi sesenta años²³.

Sin embargo, sin negar la importancia que el taylorismo como doctrina, y el fordismo como práctica industrial, han tenido en el desarrollo de la economía de consumo de masas y en la sociedad contemporánea, sin embargo las propuestas de Taylor han sido muy discutidas, desde puntos de vista muy diversos.

Georges Friedman ha negado el carácter de ciencia a lo que, según expresa, "*no es más que un sistema perfeccionado de los medios para aumentar el rendimiento inmediato del utillaje y la mano de obra (...); nos encontramos en presencia de un sistema enunciado por un hombre que, sin duda, era un gran técnico, pero que no rebasó los límites de su universo de ingeniero*" (Friedman, 1973:59). Y afirma asimismo que "*este replegarse sobre sí mismo del técnico caracteriza a la actitud y a las soluciones que llamaremos 'tecnicistas'*". Según Friedman, este sistema, que "*prefiere el éxito económico al bienestar físico y mental del obrero, correspondía a las necesidades de una etapa determinada del capitalismo mundial*". En esta misma línea se expresa Benjamin Coriat, quien habla de "*Taylor, Ford, y detrás de ellos el ejército de los cronometradores y analizadores, infantería de la nueva racionalidad del capital*" (Coriat, 1982:87).

Sin embargo, otros autores -coincidiendo en la calificación de Taylor como uno de los padres de la tecnocracia- dudan incluso de que haya sido positivo para los propios empresarios. Mottez señala que el sistema de Taylor, aún siendo profundamente innovador, destierra la innovación allí donde se aplica, al reducir al trabajador a mero autómatas; y, sobre todo, "*afirma la existencia de una racionalidad y de sólo una*", la de la **eficiencia**, que no siempre coincide con la racionalidad del empresario, que es la del **beneficio**. Mottez afirma que Taylor intentó muy torpemente unir las lógicas del capital y del trabajo, "*pues, para mejor imponerlo a las dos partes, lo hacía al mismo tiempo terreno acotado del experto, no permitiendo, teóricamente, la intervención ni de uno ni de otro. Fue, por estos asuntos, uno de los primeros pensadores de la tecnoestructura*" (Mottez, 1972:15).

Efectivamente, Taylor abre la puerta a un cierto proceso de

²³.- Ver un excelente estudio sobre esta materia en (Coriat, 1982). El mismo autor ha publicado luego un nuevo libro sobre la crisis de estos sistemas, en (Coriat, 1993).

expropiación de las grandes empresas a sus accionistas por parte de los técnicos -o 'managers' en la denominación anglosajona-, que en las décadas siguientes se harán con el poder en las grandes corporaciones.

Parte de la argumentación de Mottez la plantea también Etzioni al señalar cómo *"la producción está estrechamente relacionada, pero no se identifica, con los fines de la organización (...). Cuando una fábrica ejerce gran presión sobre sus productores para que aumenten su eficiencia, éstos pueden muy bien producir más cosas, pero de inferior calidad"* (Etzioni, 1979:15-17).

Pero, en cualquier caso, y aún cuando todas las críticas que se han hecho a las doctrinas de Taylor están plenamente justificadas, no hay que olvidar que el taylorismo se convirtió en una importante ideología industrial durante varias décadas; y no sólo en los países capitalistas, sino también en los países socialistas. Lenin recomendó muy tempranamente la adopción de las técnicas de Taylor para la reconstrucción industrial de la URSS; adquiriendo aquí, con un significado ligeramente distinto pero sobre la misma base, la denominación genérica de estajanovismo, en honor de Stajanov, un minero extremadamente trabajador convertido en héroe de la Revolución. La diferencia estriba, fundamentalmente, en que en la URSS no es una oficina técnica, *al servicio del capital*, la que define los tiempos y ritmos de trabajo; sino que inicialmente será *"el partido, la vanguardia organizada, quien debe determinar la norma y el pago del trabajo"* (Heller, 1985:140).

Así, habría que concluir que el sistema de producción taylorista, y el fordismo subsiguiente, no sólo fueron, según la crítica de Georges Friedman, *lo que convenía al capitalismo*, sino un paso más en la evolución lógica del sistema tecnológico que está en la base de la Revolución Industrial. Como ha apuntado Lewis Mumford, *"calculando el tiempo, creando una pauta ordenada de actividad, el ingeniero ha aumentado tremendamente el producto colectivo. Al transferir la energía de los mecanismos humanos a las máquinas ha disminuído el número de factores variables, e integrado el sistema en conjunto. Estos son los beneficios de la organización y la administración"* (Mumford, 1992:411). El problema ha estado, como en tantos otros aspectos del desarrollo tecnológico, en la desatención de los efectos secundarios²⁴.

²⁴.- No hay que olvidar tampoco que, en paralelo al desarrollo del taylorismo, la psicología industrial, y particularmente de la psicotecnia, así com la fisiología del trabajo -y, en este campo, particularmente la energética- hicieron grandes avances y aportaciones que, en el ámbito científico, han perdurado e influído mucho más que las doctrinas de Taylor. Hay que citar particularmente los trabajos de Hugo Münsterberg, que a principios de siglo transformaron la psicotecnia industrial en una auténtica ciencia, así como las tempranas críticas a Taylor de Jules Amar o Josefa Ioteyko, desde el punto de vista de la fisiología.

6.3. FAYOL Y EL RADICALISMO ORGANIZATIVO

Henri Fayol (1841-1925) viene a complementar las propuestas de Taylor, en la medida en que las de éste se reducían en buena parte al taller, al área de producción, mientras que las de Fayol se centran en la administración. Trabajó toda su vida como ingeniero dirigiendo una gran empresa, y se lamentaba de que los directivos de empresa, generalmente ingenieros, tenían exclusivamente una formación técnica, pero estaban faltos de una formación administrativa. Opinaba, respecto de su época, que "*la función **técnica** se halla, desde hace largo tiempo, colocada al nivel que le pertenece y que debe asignársele. Pero ella no basta para asegurar la buena marcha de los negocios; necesita el concurso de las otras funciones esenciales y particularmente de la función administrativa*" (Fayol, 1987:18). De ahí que, del mismo modo que Taylor pretende una *organización científica* del trabajo, Fayol intente construir una *ciencia* administrativa.

Fayol publicó varios libros sobre tecnología de la minería, y en 1916 publica *Administración industrial y general. Previsión, organización, mando, coordinación, control*, una obra que fue rápidamente traducida a varios idiomas, y en la que reúne sus opiniones, que él creía aplicables no sólo a las empresas, sino a todo tipo de organizaciones. De hecho, en los años '20 promovió que sus teorías se aplicasen también a la reorganización de la administración pública en Francia. Y durante las cuatro décadas siguientes sus doctrinas fueron aplicadas en todo el mundo, especialmente en las grandes empresas y sobre todo a partir de los desarrollos de las mismas que hicieron algunos autores, como Gulick, Urwick, Mooney o Brech.

La base de las doctrinas de Fayol descansa sobre la consideración de seis funciones, u operaciones, que son básicas en las empresas (Ibídem,7-10):

- 1º) Operaciones **técnicas** (producción, fabricación, transformación).
- 2º) Operaciones **comerciales** (compras, ventas, permutas)
- 3º) Operaciones **financieras** (búsqueda y administración de capitales).
- 4º) Operaciones de **seguridad** (protección de bienes y de personas).
- 5º) Operaciones de **contabilidad** (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc).
- 6º) Operaciones **administrativas** (previsión, organización, mando, coordinación y control)."

Pero es la función administrativa la encargada de "*formular el programa general de acción de la empresa*" y, sobre todo, es la que incorpora, según Fayol, la función de *mando*. Aunque advierte que no debe confundirse esta función con el gobierno de la empresa, pues "*gobernar es*

asegurar la marcha de las seis funciones esenciales".

Por otra parte, Fayol propone el tipo de cualidades que, en proporción diversa, han de caracterizar a quienes ejecuten cada una de las funciones; y asimismo asigna dichas proporciones a cada una de las actividades concretas que se realizan en la empresa, llegando al máximo detalle. La conclusión a la que llega es que las actividades administrativas están presentes en todas las partes, pero que su peso es cada vez mayor a medida que se asciende en la jerarquía.

Para que la totalidad de las funciones, coordinadas por la administrativas, alcancen el éxito, propone sus catorce principios generales de la administración:

1. El principio de *división del trabajo*, según el cual hay que especializar a los trabajadores para que sean experimentados y productivos; en suma, para producir más y mejor con el mismo esfuerzo
2. El principio de *autoridad y responsabilidad*, entendido como el derecho a dictar órdenes, y el poder de hacerlas cumplir.
3. El principio de *disciplina*, como obligación de obedecer según los convenios establecidos, así como "*en los signos exteriores de respeto*". Fayol se inspira aquí de forma directa en los manuales militares, aunque pretende alejarse de la disciplina militar en cuanto que ésta "*tiende a hacer perder de vista la responsabilidad de los jefes, lo cual es peligroso*"; por el contrario, cree que sólo se produce trabajo disciplinado cuando existe una buena y respetuosa dirección.
4. El principio de *unidad de mando*, inspirado también en las doctrinas militares, según el cual cada hombre no puede tener más que un solo jefe²⁵. Según Fayol la inobservancia de este principio es una continuada fuente de conflictos no sólo en las empresas, sino asimismo en la administración pública y la familia.
5. El principio de *unidad de dirección*, según el cual quienes trabajan con un mismo objetivo deben tener no sólo un único jefe, sino también un único programa.
6. El principio de la *subordinación del interés individual al interés general*. Según este principio los objetivos de la empresa tienen siempre prioridad sobre los de las personas.
7. El principio de *remuneración*, que debe ser proporcional a los

²⁵.- Se ha señalado como en este punto Fayol discrepa de Taylor, al que por otra parte admiraba.

esfuerzos realizados, si bien reconoce que *"es un problema arduo que recibe soluciones diversas, de las cuales ninguna ha parecido hasta el presente suficientemente satisfactoria"*.

8. El principio del *grado de descentralización*, que Fayol hace depender de la actividad y, sobre todo, de la calidad del personal.

9. El principio de *jerarquía*, aunque reconoce que las comunicaciones laterales, o los *caminos directos*, son también necesarios *"cuando el éxito estriba en una ejecución rápida"*.

10. El principio de *orden*, que significa un lugar para cada persona, y cada persona en su lugar.

11. El principio de *equidad*, que define como la justicia completada por la buena voluntad, y que requiere una gran experiencia para su aplicación.

12. El principio de *estabilidad del personal*, que estima como uno de los factores de éxito de una empresa²⁶.

13. El principio de *iniciativa*, que Fayol señala como *"una de las más vivas satisfacciones del hombre inteligente"*, y que es un fuerte estímulo que la empresa debe alentar.

14. El principio de *unión del personal*. Se basa en el viejo proverbio según el cual la unión hace la fuerza. Fayol propone que el jefe de la empresa la obtendrá practicando la unidad de mando, y evitando dos peligros: la división del personal (coordinando los esfuerzos, estimulando el celo, recompensando los méritos sin despertar susceptibilidades ni envidias...) y el abuso de comunicaciones escritas (pues *"los conflictos o malentendidos que podrían solucionarse en una conversación se enconan a menudo por el uso de la correspondencia"*).

Sobre estos principios, Fayol considera, como hacía Taylor, que no son necesarias personalidades o capacidades especiales para la desempeñar adecuadamente cualquier actividad administrativa. Esta actividad la descompone Fayol en cinco diferentes grupos de operaciones:

1ª) **Previsión**, lo cual según Fayol significa *"calcular el provenir y prepararlo: prever es ya obrar"*; siendo su instrumento más eficaz el programa de acción.

2ª) **Organización**, esto es dotar a la empresa de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capitales, personal. Distingue entre el

²⁶.- Precisamente la capacidad de ruptura de este principio se considera en la actualidad un factor de éxito.

organismo *material* y el organismo *social* de la empresa, y es de este último del que se ocupa la administración.

3ª) **Mando**, que asegura el funcionamiento de la organización, y que Fayol considera que es casi un arte.

4ª) **Coordinación**, con el fin de armonizar todos los actos y elementos de una empresa. Fayol propone como medios de coordinación fundamentales las reuniones semanales de jefes, y la existencia de agentes de enlace institucionalizados para cuando las reuniones no sean posibles.

5ª) **Control**, que se aplica tanto a las personas como a los actos, para verificar si todo está de acuerdo con el programa de actuación, con las órdenes dadas y con los principios generales. Cuando las operaciones son numerosas debe recurrirse a agentes especializados o inspectores; y apunta que para ser eficaz debe ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones.

Se ha criticado de Fayol, particularmente, su rigidez formal (March, Simon, 1977:32ss). Diseña estructuras ideales en las que los trabajadores constituyen únicamente una variables del sistema, prácticamente sin alma y sin intereses propios. Ignora conscientemente la existencia del conflicto social como elemento fundamental en las organizaciones. En suma, algunos autores hablan de "*una visión muy poco humana*" (Lucas, 1984:55).

Pero, no hay que olvidarnos de ello, sus doctrinas aparecen justamente en el momento en el que el que la tecnología y el desarrollo de los medios de producción exigían de ese tipo de organización para crear, como decíamos al referirnos a Fayol, un sistema de consumo de masas. La fascinación por la máquina (no en vano tanto Taylor como Fayol son ingenieros) conduce, por otra parte, a la pretensión por estructurar el cuerpo social, a veces no sólo el de la empresa, como una máquina perfecta bien engrasada y automatizada.

También hay que tener en cuenta que sus teorías, como las de Taylor, aparecen, y sobre todo alcanzan difusión y éxito, en el momento histórico en que toma fuerza la sociedad masa, y sobre todo ejercen gran atracción las teorías sobre la sociedad masa, según las cuales "*los individuos se hacen cada vez más similares entre sí, cada vez más intercambiables*", y "*la falta de estructuración causada por la homogeneización del cuerpo social es suplida por la burocratización y la tecnocratización*" (Giner, 1971:25). Es lo que hará aparentemente viables los intentos de convertir a los hombres en ruedas dentadas, sin capacidad alguna de iniciativa, formando parte de una maquinaria total: la fábrica, la empresa, la organización. Dicho con palabras de Bertrand de Jouvenel, es la idea moderna según la cual "*el hombre pierde satisfacciones como productor, pero las gana como consumidor (...)* La

ciencia económica, no tomando en cuenta financieramente sino lo mensurable, desdeña necesariamente las pérdidas de satisfacción del productor, las cuales son intangibles, en tanto que destaca las ganancias del consumidor, que son tangibles" (Jouvenel, 1971:58).

6.4. LA REFLEXIÓN SOBRE RACIONALIZACIÓN Y BUROCRACIA DE WEBER, EN LA BASE DE LAS TEORÍAS CLÁSICAS

Para terminar de comprender tanto el marco en el que hacen su aparición las teorías o doctrinas clásicas, así como su insistencia en los aspectos formales, burocráticos, en suma tecnocráticos, debemos también tener en cuenta algunos elementos básicos de la reflexión weberiana sobre racionalización y burocracia.

No porque las aportaciones de Weber influyesen en Taylor o Fayol (que no es el caso, puesto que sus principales obras son contemporáneas, y aún posteriores, a las de estos autores, y pertenecían a universos muy distantes), sino porque reflejan ese estadio del desarrollo económico, social y político en el que tienen pleno sentido las teorías que estamos considerando. Y constituyen de hecho el tercer pilar en el desarrollo de los conceptos organizacionales clásicos (Nemesio, Pérez, Serra, 1992:46).

Max Weber (1864-1920), hizo estudios de derecho, pero es hoy considerado un clásico de la economía y, sobre todo, de la sociología. Precisamente su obra cumbre, que quedó inacabada y fue publicada entre 1921 y 1923, lleva por título *Economía y sociedad* (Weber, 1969).

Para Weber, la burocracia es fruto de un proceso evolutivo de las formas de organización y administración, tanto públicas como privadas; "especialmente la gran empresa capitalista moderna, tanto más cuanto mayor y más complicada se va haciendo" (Weber, 1985, I:178). Es un paso superior en el proceso de racionalización de las actividades sociales, que permite conseguir "precisión, rapidez, certeza, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, estricta subordinación, reducción de fricciones y de costes materiales y personales..." (Ibídem, 191).

Este será un avance que se consigue, según Weber, gracias al desarrollo de la moderna democracia de masas, pues la esencia de la burocracia consiste justamente en lo que denomina "la regularidad abstracta de la ejecución de la autoridad, la cual es efecto de la exigencia de 'igualdad ante la ley', en el sentido personal y funcional, y, en consecuencia, del 'horror' por los privilegios y la repudiación por principio de la resolución de asuntos 'caso por caso'" (Ibídem, 205), lo que daría origen a la arbitrariedad y desigualdad en el

tratamiento²⁷.

Las características fundamentales del tipo ideal de burocracia²⁸ serían, según Weber, las siguientes:

- 1) Una clara jerarquía de autoridad. La burocracia aparece como una pirámide, en la que la cadena de mando desciende de la cumbre a la base, de forma que cada órgano superior controla y supervisa al inferior en la jerarquía.
- 2) La conducta de los individuos en una estructura burocrática está gobernada por reglas escritas.
- 3) Los funcionarios de la estructura burocrática son asalariados a tiempos completo, y cada puesto en la jerarquía tiene asignada una retribución fija.
- 4) La promoción a cada peldaño superior de la pirámide se basa en la capacidad, la antigüedad, o una combinación de ambas.
- 5) Hay una clara separación entre las tareas del funcionario en el interior de la organización y la vida exterior. Es fundamental, para el desarrollo de la burocracia, la separación física entre el lugar de trabajo y el domicilio. Hasta el empresario (al que Weber denomina el 'primer funcionario') tiende con el desarrollo burocrático a ubicar su residencia fuera de la empresa.
- 6) Ningún miembro del aparato burocrático posee los medios materiales con los que trabaja.

Sin embargo, Weber no dedicó en realidad mucho esfuerzo al estudio de la burocracia. Su principal virtud sociológica, en este caso, es la de apuntar la irrupción de un fenómeno característico de la sociedad industrial, señalando lo que de positivo (no en el sentido valorativo, sino

²⁷.- No debe entenderse esta valoración de la perfección burocrática como una aceptación acrítica de su presencia. Weber era muy crítico frente a la continua irrupción de la burocracia en todos los órdenes de la vida. Él mismo apuntaba cómo *"no se debe exagerar el alcance de su paralelismo con una democratización, por típico que éste pueda ser. Bajo determinadas condiciones, estratos de señores feudales también se han valido de la burocracia. Cabe asimismo la posibilidad (...) de que una burocratización de la administración se halle deliberadamente conectada con la formación de 'dominios', o se halle entreverada con éstos debido a la fuerza de las agrupaciones de poder social existentes. Es muy frecuente que se reserven deliberadamente ciertos cargos para determinados grupos de status(...). La democratización de la sociedad en su totalidad, y en sentido 'moderno' del término, ya sea real o tal vez sólo formal, constituye una base especialmente favorable para la burocratización, pero no es en modo alguno la única posible."* (Ibidem. pag. 215)

²⁸.- Los 'tipos ideales' no conllevan para Weber una carga valorativa, sino que utiliza el concepto de 'ideal' para designar formas abstractas como instrumentos analíticos de la realidad. Los tipos ideales no se dan nunca, pero nos sirven para designar -y reconocer- el conjunto total de características de un hecho o institución social.

acumulativo y de progreso social) tenía respecto de las formas anteriores de organización; y apuntando por otra parte algunas de las principales perversiones del nuevo sistema. Pues Weber no es, en modo alguno, y como correspondería a su imagen en la 'sociología vulgar', un defensor acérrimo de la burocracia²⁹.

Aún así, las pocas páginas dedicadas por Weber al fenómeno de la burocracia han provocado a lo largo del siglo XX la producción de miles de libros y estudios, por parte de cientos de autores que han tendido a situarse, dicotómicamente, en perspectivas weberianas o antiweberianas.

A partir de mediados de los años '30 asistimos a una fuerte crítica de las teorías burocráticas; una crítica que se recuperará y ampliará en los años '70, y que todavía hoy tiene cierto predicamento. Pero hay que mencionar expresamente que la crítica de la teoría de la burocracia es, ante todo, una crítica política. Será la tradición anarquista, ahogada en la Revolución Bolchevique, la que recuperando a Proudhon, Bakunin y sobre todo a Kropotkin, produzca las más agudas críticas de la burocracia, particularmente del tenebrosos sistema burocrático estalinista construido en Rusia tras la muerte de Lenin. Algunos de los más importantes autores en esta línea de revisionismo marxista son Isaac Deutscher, para quien la burocracia "*caracterizará el cruel y feroz epílogo -pero al fin y al cabo epílogo- de la sociedad clasista*" (Deutscher, 1970:57); Cornelius Castoriadis, quien habla de "*el despilfarró de la planificación burocrática*" (Castoriadis, 1976), y Henri Lefebvre (Lefebvre, 1976-78). Aunque, paradójicamente, en los últimos tiempos la crítica anarquista y revolucionaria de la burocracia, solidaria y preocupada por la integridad moral del hombre, ha sido incorporada por el neoliberalismo económico más radical, preocupado únicamente por el rendimiento y el beneficio, y deseoso de hacer desaparecer todas las trabas que el Estado, protector de los más débiles, impone a la economía.

Desde la Sociología, en cualquier caso, se va observando lentamente cómo los supuestos beneficios que a la racionalidad aportaba la burocracia son percibidos precisamente como graves taras: la rigidez, el retraso, el frío mecanicismo, la relación casi inhumana. Merton apunta que cuando la sociedad comienza a considerar como un insulto el calificativo de 'burócrata', es que algo no funciona en el sistema; más aún, afirma que conduce a "*la conformidad, la estricta adherencia a las reglas, la timidez, el conservadurismo y el tecnicismo*" (Merton, 1964:207).

A Weber le habría faltado, para construir una teoría coherente de la burocracia, el introducir el factor humano, y lo que el propio Merton denominó, en un artículo publicado en 1936, las 'consecuencias

²⁹.- Ver, para una 'defensa' del análisis weberiano de la burocracia (Barenstein, 1982).

imprevistas de la acción social'. Pues los actores no actúan siempre en la máquina burocrática según modelos previstos y pautados, sino que están sujetos a una serie de factores que conllevan "*una incorrecta previsión de las consecuencias de la acción*" (Merton, 1980:177). Entre otros la ignorancia; el simple error; en tercer lugar lo que Merton denomina la imperiosa inmediatez del interés, pues "*la preocupación por la satisfacción del interés inmediato es un generador psicológico de prejuicios emocionales, con el consiguiente desequilibrio o incapacidad para llevar a cabo los cálculos necesarios*" (Ibídem, 182); y en último lugar los valores básicos, es decir los sistemas de creencias de los individuos, hacia los cuales tienden éstos a orientar sus acciones.

Por otra parte, y en el mejor de los casos, el propio perfeccionismo del sistema puede resultar a menudo disfuncional. Como han señalado otros autores de tendencia antiburocrática, "*los miembros de la burocracia se acostumbran a actuar según las rutinas; si la realidad cambia, seguirán comportándose según sus prescripciones, disciplinadamente, con los consiguientes efectos en cuanto a ineficiencia*" (Kliksberg, 1973:163).

El ejemplo perfecto de lo que estamos viendo lo hallamos en las denominadas '*huelgas a la japonesa*', en las que se trabaja al máximo, ateniéndose estrictamente a lo que dicta el reglamento, y en las que en contra de lo que pudiera preverse no aumenta, sino que se dificulta la producción, al descender de forma inmediata la eficiencia del sistema. Pues la organización burocrática puede funcionar, precisamente, siempre que existan mecanismos y acciones que se salen de las normas³⁰.

6.5. LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La escuela de las Relaciones Humanas supone la plena incorporación tanto del elemento humano, como sobre todo del componente puramente sociológico, al análisis y el diseño organizativo del trabajo y la empresa. Las aportaciones de esta escuela, o más exactamente de esta corriente, responden precisamente a la desconsideración de *el factor humano* que se venía dando en los primeros intentos de acercamiento científico a la organización del trabajo y de las relaciones en la empresa.

Pero, como ocurre con todas las teorías sociales, su aparición responde en el fondo a los cambios sociales y económicos. A partir de la

³⁰.- Los japoneses, al ser un pueblo profundamente burocratizado, conocen muy bien las deficiencias fundamentales de la burocracia. De ahí que se generalizasen este tipo de *huelgas*; no por un deseo de trabajar más, sino por la certidumbre de que si se cumplen estrictamente todas las reglas y normas dictadas por la organización burocrática, ésta deja de funcionar.

crisis económica de 1930 asistimos a un auge sin precedentes del sindicalismo; los trabajadores se resisten a las tentativas de mecanizar su trabajo, a las que se acusa de cretinización y de *"exterminio de la personalidad del obrero"* (Friedman, 1946:245-258); más aún, como han apuntado algunos autores, los sindicatos se plantean, *"en una forma más o menos clara, la cuestión de la aplicación a la empresa de los principios democráticos que se afirmaban cada vez más enfáticamente, frente al fascismo amenazante"* (Fraisie, en Klinsberg, 1973:106)³¹. La aplicación indiscriminada de los principios de Taylor y Fayol, así como la extensión de la burocracia, habían situado a las empresas en un régimen de monarquía absoluta, en la que los jefes ejercían la simple dominación a través de la disciplina. En un mundo que se disponía a lanzarse a una nueva guerra de resultados imprevisibles, utilizando de bandera la democracia como valor universal, eran de esperar cambios en lo que hace a la organización empresarial y del trabajo.

El punto de arranque en el desarrollo de la Escuela de las Relaciones Humanas la encontramos precisamente en un intento de aplicar las doctrinas tayloristas. En 1924 la más importante empresa americana fabricante de material telefónico –es decir, no casualmente una empresa dedicada a lo que hoy consideraríamos como tecnología punta- inició una investigación, en la fábrica Hawthorne, de Chicago, sobre los efectos de variables físicas, particularmente de la luz, sobre el rendimiento de los trabajadores.

Durante tres años experimentaron distintos niveles de iluminación, pero los ingenieros se sorprendían porque en todas las situaciones obtenían un incremento de la producción. En este sentido la experiencia, de corte taylorista, fue un completo fracaso; pero les hizo ver la importancia de otros factores de tipo social, hasta entonces no considerados.

Inicialmente atribuyeron esta mejora en los resultados a la emulación que produce el trabajo en equipo, y sobre todo al interés que ponían los trabajadores al sentirse que formaban parte de un experimento. Pero decidieron encargar a la Universidad de Harvard una nueva investigación en profundidad. Elton Mayo se hizo cargo de la misma, entre 1927 y 1936, dando lugar a uno de los experimentos más importantes relacionados con la organización y el trabajo. Se hizo un seguimiento pormenorizado del trabajo de uno de los talleres, y se realizaron encuestas a la totalidad de los trabajadores de la empresa. Y, aunque las investigaciones se interrumpieron por la crisis económica,

³¹.- No olvidemos que estamos en el momento en que Alemania, Italia y Japón, nuevas potencias con regímenes fascistas, se lanzan a una escalada imperialista que conducirá a la segunda guerra mundial.

despertaron un enorme interés, no sólo en los Estados Unidos sino en todo el mundo desarrollado, durante varias décadas. Todavía hoy no la teoría, pero sí la práctica organizativa y de gestión interna de la empresa y del trabajo, se ampara en las técnicas y métodos desarrollados por la escuela de las Relaciones Humanas.

Roethlisberger y Dickson, colegas de Mayo en su investigación, recogieron en una obra ya clásica las conclusiones fundamentales (Roethlisberger, Dickson, 1939). El punto de partida es la consideración de la empresa como una organización humana, que es desde una perspectiva una organización técnica, que como tal cumple una función económica, expresada en términos de coste, beneficio y eficacia técnica, y que se enfrenta a problemas de equilibrio externo. Pero desde otra perspectiva es también una organización social, cuya función sería la satisfacción de todos quienes la forman, y que se enfrenta a problemas de equilibrio interno.

Sobre esta base, el propio Mayo afirmaba que *"la colaboración humana en el trabajo, tanto en sociedades primitivas como en las modernas, ha dependido siempre, para que dure, de la evolución de un código social no lógico, que rige las relaciones entre las personas y sus actividades recíprocas. La insistencia sobre la simple lógica económica de la producción, sobre todo si esa lógica cambia frecuentemente, interfiere en el desarrollo de tal código, y, por consiguiente, promueve en el grupo la sensación de una derrota humana"* (citado en Fraisse, 1973:107).

Junto a los resultados de las experiencias de Hawthorne, hay que hacer referencia a las aportaciones de otros autores. En primer lugar de Chester Barnard, y su búsqueda de los motivos individuales de integración de los individuos en las organizaciones; así como sus propuestas sobre la necesidad de tener en cuenta, en el liderazgo empresarial, la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización (Barnard, 1958). Asimismo aportaciones psicosociales como la Teoría de la Jerarquía Funcional de las Necesidades de Maslow³², o los trabajos de Herzberg, McGregor y otros, a algunos de los cuales haremos referencia.

Bernard Mottez propone que son tres los temas claves, en la Escuela de las Relaciones Humanas, desde una perspectiva sociológica: la distinción entre **organizaciones formales e informales**; el

³².- Según esta teoría, el hombre tiene, además de necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, de autoestima y estima de los demás y de autorrealización, necesidades que se desarrollan sucesivamente una vez cubiertas las anteriores en un determinado porcentaje. Es decir, que en el desarrollo sano de la persona todos necesitamos cubrir nuestras capacidades de todo tipo. Ver, para las aportaciones psicosociales a la teoría de las Relaciones Humanas, J.R.Pin, 'Teorías de la organización y la motivación humana', en (Lucas,1994:65-99).

problema de las **comunicaciones**; y la cuestión de la **adaptación al cambio** (Mottez, 1972:22). Veamos algunas de estas cuestiones.

Organizaciones formales e informales

El problema de las organizaciones formales e informales, conceptos tomados de los grupos primarios y secundarios que había desarrollado el del sociólogo y psicólogo americano Charles Cooley³³, es, desde el punto de vista científico, el más importante y enriquecedor. Roethlisberger y Dickson descubrieron en Hawthorne que *"la fuerza de trabajo está formada por personas, que introducen en la situación laboral sus necesidades físicas y, sobre todo, sociales, así como las experiencias e ideas adquiridas a lo largo de su biografía individual (...). Su actitud hacia el trabajo dista por tanto de ser puramente económica y racional (...), no existen en el vacío social. Al contrario, son producto de la acción e interacción social, es decir, del hecho de que el hombre vive su vida como miembro de diversos grupos (...). En las empresas industriales con numerosos y diversos puestos de trabajo, existen varios grupos y cada uno de ellos posee su propio sistema de valores"* (citado en Schäfers, 1984:60). Así, llegaron a la conclusión de que junto a la organización planificada racionalmente, en el sentido propuesto por la Organización Científica de Taylor o Fayol, o por la teoría de la burocracia, aparecía la *organización personal* que descubrían las investigaciones, con lo que pudieron empezar a hacer una separación conceptual entre organización formal e informal.

Definimos como **organización formal** a los modelos de interacción dentro de la organización que vienen prescritos por los reglamentos y políticas explícitas de la empresa, para asegurar la cooperación necesaria para el cumplimiento de sus fines económicos (Mottez, 1972:24). Etzioni habla de la organización formal como *"un plano según el cual han de constituirse las organizaciones, y al que deben atenerse"* (Etzioni, 1979:36). Por su parte, Blau señala que *"el criterio definitorio de la organización formal es la existencia de procedimientos según los cuales se movilizan y coordinan esfuerzos que diversos subequipos especializados realizan para alcanzar objetivos conjuntos"* (citado en Mottez, 1972:24).

En suma, hablamos de un organigrama, funcional porque define las tareas de cada sección y nivel en la empresa, y a la vez jerárquico porque define la estructura de poder. Sobre este organigrama, cada

³³.- Los conceptos de grupo primario (pequeños grupos con comunicación cara a cara, relaciones espontáneas y orientados a la consecución de fines mutuos, como la familia o las pandillas) y grupo secundario (grupos más amplios en los que los individuos participan sólo parcialmente, y bajo relaciones frías, impersonales, racionales, contractuales, calculadas y formales, como la asociación profesional o el propio Estado) son muy importantes en Sociología. El grupo secundario correspondería al grupo formal, y el grupo primario al informal.

elemento o sección de la empresa tiene asignada una tarea en el proceso productivo global, y, además, a cada elemento le atribuye un grado determinado de autoridad. Como apunta Lucas Marin, "la jerarquía de autoridad es continua en la empresa de arriba a abajo, desde el director general al último peón ejecutante de la tarea más sencilla" (Lucas, 1984:140).

El organigrama funcional es horizontal, y el de autoridad es vertical, aunque ambos se funden para constituir la organización formal de la empresa, y al fundirse dan lugar a una pirámide.



Si tenemos en cuenta las teorías de Fayol sobre la administración industrial, así como las teorías sobre la burocracia que se desarrollan a partir de Weber, podremos atisbar tanto las virtudes como las disfuncionalidades de las organizaciones formales.

En cuanto a las **organizaciones informales**, podemos definir las como estructuras de relaciones interpersonales que se producen de hecho -esto es, con independencia de las prescripciones y normas de la organización formal- entre los miembros de la organización. Etzioni habla de ellas como de la vida real de la organización, en cuanto distinta de planos y mapas. En el siguiente gráfico se recoge un ejemplo sobre cómo se pueden distribuir los grupos informales en la empresa, incluso a pesar de las separaciones físicas que puedan existir entre las diferentes secciones.

Así, podemos encontrar un grupo informal producido por la igualdad de posición, como jefes de sección (1); otro debido a la similitud de status socioprofesional, por ejemplo entre los que son economistas (2); un factor de agrupación puede ser el compartir una afición, como pueda

ser la pasión por la informática (3); la mera presencia constante en compañía del grupo, en el mismo espacio de trabajo, es un factor de agrupamiento fundamental (4); así como la identidad de intereses por otras razones, como pueda ser el vivir en el mismo barrio(5).



Las organizaciones informales surgen siempre de forma espontánea en el seno de toda organización extensa. Sin embargo, se apuntan una serie de factores que particularmente provocan la aparición de este tipo de estructuras (Nemesio, Pérez, Serra, 1992:24). De una parte tenemos las propias **necesidades del personal** (necesidad de vida social, de autodefensa frente a los superiores, deseos de poder o de privilegios individuales o de grupo); en segundo lugar las **insuficiencias de la organización formal** (bien por estar mal diseñada, con insuficientes o inapropiados mecanismos de coordinación, por la existencia de normas formales contradictorias, o por su inflexibilidad³⁴); y en tercer lugar por la propia **discrecionalidad prevista en la organización formal**, sobre todo en empresas que deben moverse en sectores y entornos empresariales poco previsibles.

Las organizaciones informales son valoradas tanto positiva como negativamente, tanto desde un punto de vista psicosocial como desde la

³⁴.- Por su propia naturaleza, la organización formal es a priori inflexible; no puede cambiarse de la noche a la mañana; sin embargo, las circunstancias exteriores de la empresa (situaciones de competitividad, nuevas normativas de la administración) o incluso las circunstancias internas (la plantilla existente ha sido sustituida progresivamente por inmigrantes, con valores y estilos culturales distintos) pueden hacer necesaria la creación de redes y estructuras informales de relación y comunicación. Sin embargo, estos factores terminan determinando, tarde o temprano, la modificación de la organización formal.

perspectiva estricta de la eficiencia organizativa.

En la medida en que, según hemos visto, responden en parte a necesidades de los individuos, en tanto satisfagan dichas necesidades deben ser valoradas como positivas, pues de este modo el individuo estará más relajado y dispuesto a trabajar eficazmente en la organización o la empresa. Las conversaciones, bromas, relaciones fuera de la empresa, acentúan la cohesión y solidaridad de los compañeros, con lo que el funcionamiento de la organización se *engrasa*. Diversos estudios han puesto de manifiesto cómo las estructuras organizativas excesivamente formalizadas y centralizadas, con climas organizativos poco participativos, pueden ser factores desencadenantes del estrés laboral, perjudicando indirectamente a la productividad (Peiró, 1993:70). Sin embargo, las redes informales también pueden provocar ansiedad y tensión en la medida en que también se producen en su seno luchas por el poder, entre individuos o entre grupos.

Por otra parte, en lo que se refiere directamente a la efectividad del sistema, la organización informal aporta la flexibilidad que le falta a la organización formal, llenando sus lagunas y facilitando la adaptación al cambio. Aunque en el lado negativo hay que señalar que en ocasiones provocan comunicaciones alteradas, rumores, etc, que pueden minar la moral de la empresa o incluso dificultar la producción, mediante la resistencia *informalmente organizada*. Como respuesta a este tipo de problemáticas, conocidas en la práctica desde hace mucho tiempo, las empresas han introducido sistemas orientados a aumentar la productividad rompiendo la solidaridad de los grupos informales, como los destajos, primas, etc. (Miller, Form, 1969:273-277).

Las estructuras o formaciones formales e informales se distinguen claramente en sí (son dicotómicas), pero al mismo tiempo son partes complementarias de la organización social realmente existente (organización efectiva). La mayoría de las veces ambas formas de estructuración aparecen en todo tipo de organizaciones y grupos, y no sólo en las empresas, simultáneamente y combinadas entre sí, aún cuando en cada caso concreto pueda predominar una u otra. Pero, como se pone de manifiesto también en la empresa, los grupos más grandes y complejos y sobre todo las organizaciones sólo pueden existir y conservar su funcionalidad a largo plazo si son capaces de combinar los elementos de ambas formas (Gukenbiehl, 1984). Como ha señalado Lucas Marin, mientras el organigrama, la organización formal, es "*la columna vertebral de la organización*", la organización informal equivale a su '*musculatura*' (Lucas, 1994:27-29).

Sin embargo, a estas organizaciones corresponden, en palabras de Mottez, "*sistemas de ideas y de creencias particulares, y lógicas propias*". Mientras

que la lógica del coste y la lógica de la eficiencia se corresponden con la organización formal, la organización informal funciona con la lógica de los sentimientos.

Algunos presupuestos dicotómicos que sustentan los conceptos de <u>organización formal</u> e informal		
Sociedad tradicional	<i>versus</i>	Sociedad industrial
Solidaridad mecánica	(Durkheim)	Solidaridad orgánica
Comunidad	(Tönnies)	Asociación
Sociedad rural	(Wirth)	Sociedad Urbana
Folk	(Redfield)	Urban
Grupos Primarios	(Cooley)	Grupos Secundarios
Organizaciones informales	<i>versus</i>	Organizaciones formales

Es la existencia de esas lógicas diversas lo que explica la importancia que en la escuela de las Relaciones Humanas se atribuyó al problema de las comunicaciones. Como se puso de manifiesto en las propias investigaciones de Hawthorne, no siempre que los trabajadores no aplican las órdenes dadas por la empresa significa que se opongan a ellas. Sencillamente puede ocurrir que no las hayan comprendido.

Las relaciones humanas y el nuevo marco de relaciones en la empresa

Recapitulando, y avanzando un poco, podemos recoger algunos de los aspectos fundamentales que, en lo que se refiere a la gestión de la empresa, se derivaron de estas teorías, tal y como se sintetizan de los trabajos de Mayo, Roethlisberger y Whitehead (Nemesio, Pérez, Serra, 1992:51):

1. Una empresa es un sistema social además de ser un sistema técnico-económico. Dicho sistema social condiciona el papel que juegan los individuos y establece normas que pueden diferir de las de la organización formal.
2. El individuo está motivado no solamente por incentivos económicos, sino también por diversos factores sociales y psicológicos. Su conducta está determinada por ciertas emociones, ciertos sentimientos y ciertas actitudes.
3. El grupo informal de trabajo es un factor dominante. Dicho

grupo juega un papel importante en la determinación de actitudes y en el comportamiento individual de los trabajadores.

4. Los patrones de liderazgo y autoridad formales de la administración tradicional, deberían modificarse sustancialmente, tomando en consideración los factores psicológicos; lo que implica patrones de liderazgo 'democráticos', más que autoritarios.

5. La escuela de relaciones humanas asocia generalmente la satisfacción del trabajador con su productividad, y sostiene que el incremento de la satisfacción conduce a un incremento de la productividad.

6. Es importante desarrollar canales eficaces de comunicación entre los distintos niveles de la jerarquía, que permitan el intercambio de información. Por tanto, la participación se constituye en un elemento importante de las relaciones humanas.

7. La gerencia requiere tanto de habilidades sociales eficaces como de habilidades técnicas.

8. Los participantes en una organización pueden motivarse satisfaciendo ciertas necesidades psicociales.

Básicamente bajo estos presupuestos se mantuvo la teoría entre los años treinta y cincuenta, aunque estos planteamientos '*humanistas*' o '*sociales*' pasaron a un segundo plano en los años cincuenta y sesenta. "*En este periodo, la contabilidad y las finanzas, la organización estructural y, más adelante el marketing, constituyeron la preocupación fundamental para los estudios e investigadores de la empresa y del mundo empresarial*" (Ibídem, 53).

Crítica de las Relaciones Humanas

Desde el punto de vista científico, la principal crítica que se ha hecho a la escuela de las Relaciones Humanas es que seguía considerando a la empresa como un sistema cerrado, sin considerar las relaciones de la empresa, y los individuos que la forman, con las fuerzas económicas, sociales, políticas y culturales del entorno en que se desenvuelve.

Sin embargo, esta escuela ha recibido críticas mucho más duras y radicales. Así, Michel Crozier, sociólogo del trabajo, ha profundizado en las verdaderas razones por las que, en un momento determinado de la historia de los Estados Unidos, "*los descendientes de Rockefeller sonríen a los trabajadores que sus antepasados habían tratado a cachiporrazos*" (Crozier, 1971:68). Como ya hemos visto, en los años treinta asistimos a auténticos movimientos revolucionarios en los Estados Unidos. Con 15 millones de desocupados, huelgas permanentes y ocupaciones de fábricas, el momento culminante se alcanza en el *Memorial Day* de 1937, cuando la

policía cargó contra una manifestación pacífica de huelguistas, en Chicago, produciendo diez muertos y numerosos heridos. Por otro lado, la Gran Depresión no fue vivida únicamente por los obreros, sino que también la clase patronal sufrió profundamente, hallándose a finales de los años treinta en un estado de confusión y miedo. Sirvió para aprender que un nuevo estilo era necesario; tal y como Roosevelt plantea un *New Deal*, las empresas deben ofrecer un nuevo trato a los trabajadores, preferentemente sin contar con los potentes sindicatos que eran capaces de movilizar a millones de obreros simultáneamente.

A partir de este punto, según Crozier "el programa de acción patronal se desarrolla en dos direcciones principales. Por una parte, la propaganda destinada a combatir la influencia sindical, por medio de (...) las Public Relations. Por otra parte, las reformas interiores" (Ibídem, 80). Unas reformas que, en cualquier caso, suponen un avance objetivo respecto de la situación anterior, y que además de mejorar el funcionamiento de las empresas mejoran también la calidad de vida de los trabajadores. Crozier describe de este modo las reformas: "Reorganizar la jerarquía significa abandonar las pretensiones megalomaniacas de Taylor y Ford, y adaptar los grupos humanos a las necesidades de la comunicación. Ello implica, paradójicamente, una vuelta parcial a las ideas de Fayol sobre la unidad de mando, pero también concesiones a los reformadores obreros. La línea de la jerarquía debe ser única: en cada escalón se necesita un solo jefe; los entrelazamientos, como la cibernética lo prueba, disminuyen la eficacia. Pero ha de ser también corta: nunca debería pasar de cuatro escalones. Y es preciso poner cuidado, si se quiere que el contacto humano sea posible, en no otorgar a cada jefe más que un número limitado de subordinados. Para que estos dos principios sean observados al mismo tiempo, nos veremos conducidos fatalmente a escindir las grandes unidades en grupos autónomos de producción más reducidos. Es preciso, por fin, eliminar absolutamente el favoritismo, establecer una relación estrecha entre grado, título y salario, y en la medida que lo permitan las exigencias técnicas de la producción adoptar reglas estrictas de antigüedad" (Ibídem:90). A ello se añadirá la implantación de en las grandes empresas los denominados *counselors*, asesores psicológicos que actúan como auténticos consoladores de los trabajadores con problemas, escuchándoles sus penas pero sin capacidad alguna de intervención para resolverlas.

Por su parte, Paul Fraise señala que, aún cuando en las empresas en que estas nuevas técnicas se aplicaron fueron ampliamente aceptadas por la organización, resultaba difícil medir su auténtica eficacia. Sin embargo, propone que este tipo de teorías se adaptan muy bien al ideal americano del hombre de buena voluntad. Y, sobre todo apunta también que surgen en un momento en que "la libertad del jefe de empresa está amenazada por la de los poderosos sindicatos, que hablan siempre más de poder a poder; y lo está doblemente, porque ante los trastornos sociales que engendra esta rivalidad, el Estado aumenta sus poderes, reglamenta precios y salarios" (Fraise,

1973:122). Por lo tanto, muchos empleadores habrían comprendido que la consideración de las necesidades y deseos de los empleados podía reducir la oposición de los dirigentes sindicales, donde hay sindicatos, y retrasar su creación allí donde aún no existen. Por otro lado, recuerda que se trata en suma de una forma de paternalismo *psicológico* -por decirlo en términos actuales, virtual, y por tanto mucho más barato- que el viejo paternalismo que trataba de vincular el empleado a su empresa gracias a ventajas sociales como la vivienda, guarderías infantiles, clubs deportivos, etc. En realidad, en suma, no se estaría reconociendo tanto al hombre como *el factor humano* de la productividad, y como resultado de las propias exigencias de la productividad. Todo lo cual implica toda una concepción del hombre normal o *normalizado*: que se inclina a 'cooperar', que no discute las estructuras, y que es feliz en una sociedad de la que puede sentirse orgulloso.

La renovación de las Relaciones Humanas como Recursos Humanos

La desigual mezcla, a lo largo de las primeras décadas de extensión de las Relaciones humanas, y en el marco de la empresa, "*de investigaciones honestas, hechas por verdaderos especialistas, así como manipulaciones de personal intentadas con más o menos éxito por verdaderos charlatanes*" (Friedman, Naville, 1963:35); y, derivado de ello, la fuerte implicación de buena parte de los investigadores, antes que con la ciencia, con los intereses de las grandes corporaciones, dio lugar a un mayor distanciamiento de la Sociología de la Empresa respecto de la Sociología del Trabajo, que se consolida -sobre todo en Europa y bajo el liderazgo teórico de Georges Friedman- como una rama menos comprometida con intereses de empresa. Pero también provocó la propia consolidación de una Sociología de la Empresa con auténtica vocación científica, esto es no comprometida únicamente con las necesidades de incremento de la productividad y la eficiencia productiva de las grandes empresas. O comprometida con la productividad, cuando era el caso, de forma explícita y como objeto científico, no con intenciones manipuladoras.

Así, se produce a finales de los años cincuenta un reverdecimiento de la escuela de las Relaciones Humanas, aunque ahora adquiere más genéricamente la denominación de Recursos Humanos. Es decir, no se oculta, bajo el discurso sentimentalista y organicista de las buenas relaciones, la sonrisa y la manipulación de los deseos, que su intención es analizar el mejor manejo de uno de los recursos productivos con que cuenta la empresa: el trabajo de los hombres. No será ajeno, este desarrollo, a la fuerte implantación que en esa época se había dado del estructural-funcionalismo, teoría sociológica divulgada por Talcott

Parsons y Robert K. Merton. Así como el fuerte desarrollo de la Psicología Social aplicada.

Se concede ahora al trabajo un valor central en la vida del hombre, pero también se señala explícitamente la necesidad de transformar la organización del mismo para que el hombre pueda realizarse plenamente. Así, a finales de los cincuenta McGregor propone, frente al modelo organizativo tradicional, al que denomina Teoría X (que contendría una versión 'dura', taylorista-fordista, basada en el autoritarismo, y una versión blanda o de las Relaciones Humanas, basada en paternalismo), un modelo alternativo al que denomina Teoría Y, por el que se establecería una dirección por objetivos en lugar de una dirección por control, mediante la descentralización y la delegación que potencia el autocontrol, mediante el enriquecimiento del trabajo, la dirección consultiva o la autoevaluación del desempeño. Esta teoría se conoce también como Dirección Participativa por Objetivos (DPO), y ha tenido bastante influencia en las décadas siguientes. El proceso de la Dirección Participativa por Objetivos sigue los siguientes pasos: 1) Preparación psicológica de los responsables; 2) Definición de los objetivos generales de la empresa; 3) Definición de los objetivos particulares de cada departamento; 4) Aplicación de medios y estructuras organizativas, que deben ser variables en función de la evolución de los objetivos; y 5) Control y autocontrol, lo que implica un sistema de información rápida. Todo ello implica, necesariamente, la capacidad de delegar y hacer delegar, de coordinar iniciativas y hacerlas convergentes hacia los objetivos generales, así como un esfuerzo permanente de análisis, controles y previsiones.

Otros autores de esta renovada escuela han mostrado cómo la verdadera motivación de los empleados no proviene tanto de los salarios, condiciones de trabajo y otras variables del contexto de trabajo, como de la responsabilidad, estima ajena, promoción, gusto por el trabajo, deseo de realización o logro y otros aspectos del contenido del trabajo (Herzberg, 1980). En una de sus primeras investigaciones, Herzberg mostraba cómo los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo (supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas de trabajo, salario, prácticas de dirección, seguridad en el trabajo) constituyen lo que denominaba la '*higiene*', y pueden producir insatisfacción, por lo que deben ser previstas; pero en sí mismas no conducen a actitudes positivas (Herzberg, 1959). Para conseguir estas actitudes es preciso ir más allá, y atender a lo que estos autores denominan '*motivadores*': que el trabajo sea enriquecedor y no alienante, que no sea monótono, que ofrezca posibilidades de desempeñar responsabilidades, en suma que haga posible la autorrealización.

Estas teorías tienen un fuerte basamento en la ya citada teoría de las necesidades de A.H.Maslow, según la cual a medida que, en el proceso de desarrollo individual y social, el individuo va dando por supuestas como satisfechas una serie de necesidades, éstas dejan de motivarle. Por otra parte, las necesidades aparecen en un proceso interior continuo de aprendizaje. Las necesidades básicas son las materiales (alimentación, cobijo...), seguidas de las necesidades de seguridad y necesidades sociales (de relación); en un siguiente nivel aparecen las necesidades del yo (autoestima, aceptación y estima por parte de los demás...); y en último término las necesidades de autorrealización.

Maslow introduce, por otra parte, dos hipótesis fundamentales: a) que mientras no se ha satisfecho hasta cierto grado una necesidad, no aparece la siguiente; y b) que la potencial aparición de nuevas necesidades humanas es casi infinita; pues la última de las que aparece, la autorrealización, es en sí misma ilimitada, en la medida en que el ser humano está en continuo crecimiento. Una sociedad sana será justamente, para Maslow, aquélla que permite al individuo dicho desarrollo ilimitado.

Los desarrollos posteriores que han hecho otros autores (Frankl, 1965; Argyris, 1979), y el propio Maslow, desde una perspectiva más psicologista, han señalado sin embargo que a estas necesidades intrínsecas al individuo se añaden otras necesidades, que no se corresponden con una u otra fase sino que están siempre presentes, y que guardan relación con la satisfacción de sentirse integrado y útil a la sociedad global. Es decir, con la necesidad de trascender al propio yo.

Sin embargo, cabe señalar cómo las conclusiones que se derivan de estas tesis no resisten el análisis experimental (Lucas, 1984:71). Se ha visto que tanto la cuantificación de las necesidades, como la pretendida universalización de las mismas, no se corresponde con la realidad. Pues las circunstancias personales, ambientales y culturales hacen variar la prioridad que los individuos otorgan a las distintas necesidades. Este tipo de interpretaciones caen repetidamente en el etnocentrismo, pretendiendo que las características socioculturales del hombre medio americano pueden proyectarse a todo tipo de poblaciones. Sin embargo, no es menos cierto que estas nuevas teorías han tenido el mérito de señalar el origen de algunas motivaciones hasta ahora desconocidas, y de enfrentarnos con "*un hombre complejo, difícil de reducir a uniformidad*" (Ibídem, 72).

6.6. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

El desarrollo de las ciencias de la administración, así como de las ciencias de la conducta, han posibilitado en las últimas décadas la convergencia, en el enfoque de sistemas, de tendencias de análisis e intervención muy diversas, en el campo de la organización empresarial y del trabajo.

El concepto de sistema

La teoría de sistemas, clave de esta convergencia, aparece en un primer momento vinculada a las ciencias físicas y biológicas, aunque fue muy pronto incorporada a las Ciencias Sociales.

Entendemos por **sistema** a un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes, o subsistemas, interdependientes, y delimitado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema. De acuerdo con una acepción del Diccionario de la Lengua Castellana, "*sistema es un conjunto de reglas o cosas, que ordenadamente contribuyen a un fin*". Es decir, en todo sistema existe una finalidad; un conjunto de cosas o normas; y un orden que las estructura.

En el universo existen sistemas de galaxias, sistemas geográficos o sistemas moleculares. En Biología se habla hoy del organismo vivo como de un sistema de partes interdependientes (esto es, dependientes entre sí), cada una de las cuales puede incluir sus propios subsistemas. Así, el cuerpo humano es un organismo complejo que incluye un sistema óseo, un sistema circulatorio y un sistema nervioso. Cada una de estas partes puede considerarse, desde un enfoque analítico, por separado, y en cierto modo esa es la base de la ciencia y de la especialización médica. Pero también puede considerarse, desde un enfoque sistémico, como un todo, como un organismo con partes interrelacionadas, lo que permite entender mejor los procesos de aparición de la enfermedad, que deja de percibirse como un fallo en una de las ruedas de la maquinaria, sino como un desequilibrio del sistema.

Del mismo modo, nos enfrentamos a diario con sistemas de transporte, sistemas de comunicaciones, etc, que en cierto modo son subsistemas del sistema de infraestructuras. Y este sistema de infraestructuras puede ser visto a su vez como un subsistema que, junto al económico, el educativo, el sanitario, el judicial, el político y otros, conforman el sistema social.

La Ecología ha aportado muchas luces para mejor comprender el concepto de sistema, y sobre todo entender las dinámicas y procesos de los sistemas. Así como el presupuesto, fundamental en la teoría de sistemas, de que los sistemas tienden al equilibrio y la estabilidad. Si bien esto no implica una imposibilidad de cambio; los nuevos desarrollos de la física han mostrado que, por el contrario, los sistemas están en

permanente proceso de evolución y cambio (de ello se ocupa la dinámica de sistemas, que busca la predictibilidad de los modelos que los representan). Naturalmente, las posibilidades de cambio serán muy limitadas en un sistema cerrado, y muy grandes en un sistema abierto³⁵. Los sistemas pueden ser traducidos, para su comprensión, a modelos que seleccionan algunos de sus elementos y procesos fundamentales

Henri Lefebvre, aún sin negar la validez científica del enfoque sistémico (lo que él denomina "*el uso legítimo de la noción de sistema*"), ha apuntado algunas de las causas sociales que explican su fuerte desarrollo y expansión, a partir de los años '60. Para este sociólogo, el triunfo de la sistémica consagra la dominación de los técnicos, la consolidación de la tecnocracia. Señala como causa fundamental "*la concepción de una cierta racionalidad inmanente en la vida social. Esta racionalidad toma la forma de la planificación que supone o constituye un sistema. De ella se encargan los especialistas, que constituyen una capa social que aspira al status de clase social y hasta de clase dominante sin que logre llegar a serlo: la tecnoburocracia*" (Lefebvre, 1973:64). Asimismo la propia transformación del capitalismo en lo que él denomina una sociedad burocrática de consumo dirigido precisaría asimismo, como instrumento ideológico fundamental, de la noción de sistema, como representación sólo parcial y manipuladora de la totalidad. Una representación que, según este autor, organiza y legitima el conformismo.

La empresa como sistema

En realidad, casi todo cuanto llevamos visto, desde Taylor a la escuela de las Relaciones Humanas, presupone la consideración de la empresa como sistema. Pero los autores clásicos la entendían como un sistema cerrado, en lo que a la organización se refiere; tanto al considerar la organización como un artefacto mecánico (formado por seres racionales que actúan de forma lógica y automática), como cuando se la considera como un artefacto social (es decir, suponiendo que las decisiones y acciones no son tomadas de forma mecánica, sino en función de valores y actitudes).

Lo que hace el nuevo enfoque sistémico es asimilar la organización social de la empresa al modelo de sistema abierto que, de hecho, ya se aplicaba respecto de la organización técnico-económica. Del mismo modo que la producción se desenvuelve en un entorno económico, con variables independientes a la empresa como la demanda, la disponibilidad de materias primas, los factores de localización o el nivel tecnológi-

³⁵- Ver, para un desarrollo muy didáctico de la teoría y la Dinámica de Sistemas (Martinez, Requena,1986).

co, asimismo la empresa, en tanto que organización social, está en interrelación con el entorno social. Según Lucas Marin, esta consideración de la empresa como sistema abierto supone la presencia de un conjunto de partes interdependientes que toma de fuera una serie de inputs y expide outputs (Lucas, 1984:77).

Siguiendo a Lucas, dos elementos teóricos habían abierto el camino hacia este nuevo enfoque. De una parte, el paso sucesivo, desde el 'homo economicus' del taylorismo, al 'hombre social' de Mayo, al 'hombre que se realiza' de Maslow, y finalmente al 'hombre complejo', lo que nos lleva a plantearnos el amplio catálogo de variables que inciden en las actividades laborales del hombre.

Por otro lado, el desarrollo de la distinción entre organizaciones formales e informales; pues, como han apuntado Scott y Mitchell, "es imposible comprender el comportamiento individual o las actividades de las organizaciones informales fuera del sistema social en el cual interactúan. Una organización humana es un sistema social; sus diferentes segmentos y funciones discretas no se comportan como elementos aislados. Cada parte influye sobre todas las restantes (...), porque todas (...) están conectadas" (Scott, Mitchell, 1978:30). Estos mismos autores proponen un modelo de sistema, para el análisis sociológico de la empresa, que estaría compuesto por las siguientes partes: 1º) los individuos, con una estructura de personalidad y unas motivaciones que condicionan las expectativas que esperan satisfacer mediante su participación en el sistema; 2º) la disposición formal de las funciones, esto es la organización formal, que suministra la estructura de los esfuerzos económicos y de eficiencia de la organización; 3º) la organización informal; 4º) el sistema de status y de roles existentes en la organización, estrechamente vinculados con el ordenamiento jerárquico pero también conectados con los grupos informales (a través del prestigio); y 5º) el medio físico en que se ejecuta la tarea, incluyendo las consideraciones técnicas, de ingeniería y eficiencia. Estas partes están interconectadas mediante procesos de conexión: la comunicación, el equilibrio y las decisiones. Y, para Scott y Mitchell, el sistema estaría orientado a la consecución de cualquiera de las siguientes metas: la estabilidad, el crecimiento, o la interacción, o una combinación dada de las tres.

Dunlop afina estos planteamientos, y sobre todo los abre en mayor medida al exterior, al insertarlos en un intento de modelo total de la sociedad industrial (Dunlop, 1978). Para este autor, al igual que existe un subsistema económico en el marco de un sistema social total, existe también un subsistema de relaciones industriales propio de la sociedad industrial, diferenciado del sistema social total, que se ocupa de sólo una parte del comportamiento humano, que utiliza distintas disciplinas

(Historia, Economía, Sociología, Derecho y Psicología) y que se centra en tres problemas analíticos fundamentales:

- a) las relaciones industriales con el conjunto de la sociedad;
- b) las relaciones con el subsistema económico;
- y c) la estructura interna y las características del propio subsistema de relaciones industriales.

Las relaciones industriales forman por tanto, desde la perspectiva sociológica, un sistema que en cualquier momento de su desarrollo está formado por:

- 1) Ciertos **actores** (una jerarquía de patronos y sus representantes, una jerarquía de obreros y algún portavoz, y los organismos públicos y privados especializados que se ocupan de los obreros, las empresas y sus relaciones).
- 2) Ciertos **contextos**, definidos básicamente por las características tecnológicas y el lugar de trabajo de la comunidad laboral; por los imperativos del mercado y del presupuesto; y por la situación y distribución de poder en el conjunto de la sociedad.
- 3) Una **ideología**, o conjunto de ideas y creencias compartidas por los actores, que mantiene unido a dicho sistema
- 4) Un cuerpo de **reglas** creado para gobernar a los actores en el lugar de trabajo y en la comunidad laboral. Son el elemento fundamental en el modelo de Dunlop, y son establecidas por los propios actores, influidos por el contexto en que se mueven. En consecuencia no son reglas estáticas, sino que tienden a cambiar cuando cambia el contexto.

Otras perspectivas han insistido en la interacción entre empresa y entorno. Las aportaciones del Instituto Tavistock, o de la socióloga Joan Woodward, se centran en la interacción necesaria entre tecnología, o nivel tecnológico, y estructura organizativa de la empresa. Esta propone que las empresas que diseñan sus estructuras formales ajustándolas al tipo de tecnología empleada, tienen mayores probabilidades de éxito (citado en Nemesio, Pérez, Serra, 1992:61).

Otros autores, como Lawrence y Lorsch, plantean las relaciones entre entorno y estructura señalando que el éxito de la empresa depende del ajuste organización/ambiente. Al reto de una mayor incertidumbre la empresa debe responder incrementando su flexibilidad (Lawrence, Lorsch, 1973).

El número de modelos que se han propuesto, amparados en la teoría de sistemas, son relativamente numerosos. Siguiendo a Inmaculada Serra (Nemesio, Pérez, Serra, 1992:60), podemos considerar, unificando las aportaciones de algunos de estos modelos, que en la

empresa, tomada como un sistema, pueden estudiarse tres tipos de variables:

En primer lugar las variables internas que constituyen la estructura básica, y que pueden ser psicológicas, físicas y sociales, como son el tamaño de la empresa, el grado de satisfacción de sus miembros, el tipo de trabajo, la organización formal, funcional y jerárquica, la presencia de grupos informales, los sistemas de incentivos, etc.

En segundo lugar tenemos los inputs, esto es los elementos que llegan del exterior y condicionan el funcionamiento interno del sistema: la materia prima, así como los recursos humanos con unas características propias, la tecnología, el entorno económico, pero también el medio ambiente político, social y legal, y sobre todo y en conjunto una serie de valores que se plasman en normas de conducta relacionadas con un sistema de premios y castigos. Cuando hablamos de *la cultura del pelotazo* en la que se han movido ciertos sectores empresariales en los últimos años hablamos de unos determinados valores, en los que se premiaba el enriquecimiento a corto plazo y a cualquier precio.

Y en tercer lugar tenemos los outputs, esto es los resultados de la actividad del sistema. Incluyendo no sólo los objetos y bienes económicos producidos, sino también unos planteamientos jerárquicos y variables psicológicas (como son la satisfacción, motivación o frustración de sus miembros), a los que desde algunas perspectivas se agrupa bajo la denominación de Balance Social de la Empresa (Parra, 1980:33).

En suma, contemplamos la empresa como una formación social compleja, un sistema del que debemos tener en consideración las distintas partes que lo componen: esto es un sistema de roles, de toma de decisiones, de redes de comunicación, con grupos funcionales según la tarea y coordinados entre sí, pero también con grupos informales que cubren los intersticios de la organización funcional o formal. Y todo ello en interacción con el medio ambiente físico y social, dada su necesidad de intercambiar materia, energía e información con ese entorno, que les impone unas exigencias y restricciones. El éxito, o máxima eficiencia del sistema, se alcanzará en la medida en que se produzca un perfecto ajuste entre organización y ambiente.

Crítica de la teoría simple de sistemas. Hacia un paradigma holista

El enfoque de sistemas ha tenido también, en sus primeras configuraciones, serias limitaciones. Ha sido criticado por su falta de potencial explicativo.

Demasiado a menudo los estudios amparados bajo este enfoque se

quedan en la mera descripción y la analítica, "sin traspasar las fronteras de lo ya evidente" (Lucas, 1984:78).

En realidad, lo que venía dándose en esos primeros pasos era una traslación demasiado estrecha de los presupuestos del estructural-funcionalismo al mundo de la empresa. Sin embargo, el propio enfoque de la Teoría de la Acción de Talcott Parsons es en realidad mucho más rico, por cuanto para este autor la acción humana debe entenderse en todo caso en su sentido más amplio, y debe situarse siempre y simultáneamente en cuatro contextos (Rocher, 1990:366):

- el *contexto biológico*, esto es del organismo neurofisiológico, con sus necesidades y exigencias
- el *contexto psíquico*, o de la personalidad, que queda al cargo de la psicología
- el *contexto social* propiamente dicho, esto es el de las interacciones entre los actores y los grupos, que es el que venía siendo estudiado por la sociología de forma tradicional
- el *contexto cultural*, esto es el sistema de normas, modelos, valores, ideologías y conocimientos.

Pero toda acción concreta es siempre global, es decir, está inscrita en los cuatro contextos a la vez, y resulta siempre de una interacción de fuerzas o influencias procedentes de cada uno de ellos. Sólo a nivel analítico o teórico está permitido establecer una distinción entre los cuatro contextos. Desde un punto de vista analítico, puede hablarse de un sistema biológico, un sistema psíquico, un sistema social y un sistema cultural, pero todo ellos deben ser considerados como cuatro subsistemas de un sistema más general, que es el sistema de la acción social.

Parsons define el sistema social, reducido a sus términos más simples, como "*una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente; actores motivados por una tendencia a obtener un máximo de gratificación, y cuyas relaciones con sus situaciones -incluyendo a los demás actores- están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos*" (Parsons, 1984:17).

Es decir, la noción puramente sociológica de sistema es sensiblemente diferente, y más compleja, de la simple noción físico-mecánica de sistema como conjunto de partes interrelacionadas. Ello nos introduce en el universo de los valores morales, las normas, las ideologías y sistemas de conocimiento, que constituyen el sistema cultural. Que para Parsons son compartidos, pero desde otras posiciones son considerados como impuestos por los grupos dominantes.

Desde esta perspectiva, la empresa comienza a verse como una

institución que ha cristalizado una cultura determinada. Es decir, una organización que ha institucionalizado una cultura, seleccionando e imponiendo unos valores con preferencia a otros. Empieza así a hablarse, de forma aislada en los años sesenta, de una *cultura de las organizaciones*. Y en los años setenta, fundamentalmente como consecuencia del impacto del denominado '*modelo japonés*', atribuido a ciertos rasgos culturales específicos que habrían influido en los resultados de sus empresas, se habla ya claramente de una cultura de la empresa, en tanto que persecución de un sistema de valores con preferencia a otros. "en A '*crecer o morir*', en B '*la devoción al cliente*', en C '*ser pioneros*' (*diseño e investigación*), en D '*la calidad*', en E '*nuestra obsesión el recurso humano*', etc. En las llamadas compañías excelentes parece que todo a la vez. En todo caso, una cultura fuerte equivale a un sistema de valores fuertemente compartido o adhesión generalizada -pese a la existencia de subculturas- a los objetivos de la organización. En este sentido cabe hablar de cultura como organización de la organización" (Garmendia, Parra, 1993:144). Lo que hace la corriente *culturalista* es llevar a la empresa los presupuestos de la antropología, y de hecho se plantea, en muchos casos, más que como una sociología, como una antropología de la empresa. Los años ochenta serán ya los años del *boom* de la cultura empresarial; como dice Leonor Gómez, "*la cultura empresarial se ha convertido en un tema de obligada referencia*" (Lucas, 1994:132). Sin embargo, no deja de ser cierto que los aspectos considerados por esta corriente son casi exclusivamente los simbólicos, y rara vez los estructurales, en la lógica de las tendencias propias de la postmodernidad. De hecho, es más una Etnología que una Antropología propiamente dicha, con un enfoque particularista, esto es en términos de un estudio de las perspectivas *emic* de las diferentes culturas empresariales -su visión del mundo, símbolos, valores, religiones, filosofías y sistemas de significados- puramente por sí mismas. Naturalmente, al faltar a menudo la perspectiva *etic* de la antropología, desaparecen de las descripciones *culturalistas* conceptos como los de clases sociales y lucha de clases, poder, dominio, explotación, manipulación de conciencias, etc. Pero veremos más en detalle esta corriente en la tercera parte del programa, dada su importancia en la actualidad.

La teoría crítica

En cualquier caso, estas tendencias dominantes en el análisis de la organización empresarial no debe hacernos olvidar que, sobre todo a partir de los años '60, se han desarrollado otras perspectivas analíticas que, aunque fuera del status quo, de la teoría establecida, han propuesto sus propias interpretaciones de la empresa como hecho social.

Se trata, en general, de aportaciones conectadas directa o indirectamente con las formas renovadas del marxismo posterior a la crisis social

del '68; pero que tienen en común, en mayor medida que su mayor o menor vinculación con el marxismo académico, la consideración del conflicto, y particularmente del conflicto de clases, como elemento fundamental y articulador de las relaciones en la empresa. Así como la consideración del Estado como instrumento necesario para el control y explotación de los trabajadores.

Debemos tener en cuenta que estas teorías aparecen en un momento, como bien ha apuntado Inmaculada Serra, "en el que se expresan ya los primeros síntomas de lo que sería en los años setenta una profunda crisis económica, asociada al agotamiento del fordismo" (Nemesio, Pérez, Serra, 1992:78). Pero, sobre todo, alcanzan su auge en las sociedades avanzadas en un momento en el que, como explicaba Gorz en su *Crítica de la división del trabajo*, en Europa se ha producido -a finales de los sesenta- la última gran oleada migratoria de trabajadores de origen rural que pasan a integrarse con dificultades en los cinturones industriales, chocando de frente con la cadena fordista de montaje; mientras que, en el conjunto occidental, se asimila el profundo impacto que ha supuesto la victoria de un pueblo de campesinos -el Vietnam- contra la gran potencia tecnocrática -los Estados Unidos-. Así, Gorz habla de dos procesos simultáneos, "el auge del 'comunismo asiático' y la sublevación de los 'obreros especializados'", como elementos que "dieron al traste con un mito sobre el cual los mandarines de nuestras sociedades habían basado sus poderes y sus privilegios: el mito de que la ciencia y la técnica son 'neutras', que carecen de contenido y de marca de clase, y que la división del trabajo que establecen es el resultado de 'necesidades objetivas' y no de las exigencias de la acumulación capitalista" (Gorz, 1977:11).

De hecho, esta nueva tendencia, que se abre con trabajos como los de André Gorz³⁶, o la obra de (Mouzelis, 1975), *Organización y burocracia*, tiene antecedentes en las críticas del taylorismo realizadas por Georges Friedman; las denuncias sobre las mistificaciones de la escuela de las Relaciones Humanas que hacen Fraisse o Crozier; la crítica de la organización burocrática iniciada por Merton y continuada en otros muchos autores (Kliksberg, 1973:139-183); los ataques contra la sociedad industrial y la racionalidad de Marcuse, para quien "el individuo y su conducta son analizados en un sentido terapéutico, para un mayor ajustamiento a su sociedad" (Marcuse, 1985:109), con lo que asimila la sociología industrial a otros instrumentos ideológicos de represión social; las denuncias del managerialismo que, más en una tradición schumpeteriana que propiamente anticapitalista, se inician en los Estados Unidos con (Wright Mills, 1960 y 1973) o (Vance Packard, 1962 y 1963)... Incluso asistimos a una recuperación de conceptos como el derecho a la pereza

³⁶.- Un filósofo marxista que se convertirá, cambiando incluso su nombre intelectual por el de Michel Bosquet, en uno de los pensadores del ecologismo político.

de Paul Lafargue o a la reivindicación de *el buen trabajo* artesanal y preindustrial que hace (Schumacher, 1980), así como a la aparición de conceptos como los que (Ivan Illich, 1977 y 1978) propone sobre la *convivencialidad* y la importancia del *trabajo invisible* (esto es el que no es considerado por la contabilidad capitalista, como el del hogar).

Por otra parte, se apunta en ese periodo que el tipo de relaciones propio de la fábrica y el taller se ha extendido a la oficina, haciendo la tradicional distinción entre los trabajadores de cuello azul y cuello blanco cada vez más borrosa. Harry Braverman afirma que la misma alienación que se producía en el taller y la fábrica se da en las más sofisticadas oficinas de servicios: "*Al igual que en los procesos de manufacturación (...), el trabajo de oficina se analiza y parcela entre un gran número de trabajadores, que pierden ahora toda la comprensión del proceso como un todo, y de las políticas que subyacen tras él*" (Braverman, 1974:314).

Sin embargo, la propia teoría crítica, por lo globalista y genérica, y en la medida en que desatendía las particularidades sociológicas de las organizaciones, y en especial de la empresa, se diluyó en discursos anticapitalistas, antiproductivistas o antirepresivos, bastante difusos y poco efectivos. Particularmente en sociedades en las que precisamente los trabajadores veían aumentar progresivamente tanto su bienestar material como sus libertades, y se sentían crecientemente integrados y felices en un sistema de consumo dirigido.

En sí misma, la teoría crítica es una mezcla de elementos a menudo contradictorios entre sí, desde la crítica más radical anticapitalista, a presupuestos preindustriales y paternalistas, de forma que no podía constituirse en sí misma como una teoría unitaria.

Sin embargo, sus aportaciones tuvieron la enorme virtud de enriquecer tanto el instrumental analítico como los presupuestos de la Sociología de la Empresa y del Trabajo. Así, la consideración del conflicto como consustancial a las relaciones entre los grupos sociales que forman la empresa, y cómo este conflicto es determinado por, y determinante de, los propios conflictos políticos y sociales en la sociedad global. También la consideración de los límites ecológicos al crecimiento, y derivado de ello la relación entre empresa y medio ambiente, que ha dado lugar incluso al desarrollo de los balances ecológicos sobre los que ahora se está profundizando. Y asimismo la consideración de nuevas temáticas como las de género y desigualdad.

Una línea más pragmática de la teoría crítica se ha desarrollado a lo largo de los años ochenta, en cierto modo en paralelo, como si fuese su reverso, de la corriente de la cultura de la empresa. Es la teoría de la *estrategia corporativa*, que según Ibarra puede ser entendida como el código mediante el cual el capitalista individual representa, en el plano de las

decisiones, la realidad percibida; y expresa, sustentado en el análisis de sus posibilidades y restricciones, una idea del futuro deseado en el marco de umbrales temporales (Ibarra, 1987).

Nuevamente aparecerá el Estado jugando un papel fundamental, al ser éste una de las instancias que se encarga de regular e institucionalizar las relaciones de poder en las que se enmarcan las disputas de las grandes corporaciones capitalistas (Ibarra, 1990:94).

El análisis de la estrategia corporativa, sin dejar de lado las tendencias globales del capitalismo, se centra en las unidades concretas, las empresas, y sus relaciones con otras unidades de capital -esto es, otras empresas-, el Estado o los trabajadores. Ello permite conocer los caminos y mecanismos particulares que se siguen en la obtención de elevadas tasas de beneficio, y permite diseñar estrategias de defensa por parte de los trabajadores, fundamentalmente a través de los sindicatos. Así como elaborar nuevos modelos de organización menos opresivos y más democráticos. Por tanto, la teoría de la estrategia corporativa será de gran interés para las organizaciones de los trabajadores.

En esta línea, es preciso prestar especial atención a los trabajos de Benjamin Coriat. Aunque más centrados en la organización del trabajo, y particularmente del taller industrial, y orientados al estudio de las condiciones de obtención, reparto y destino de las ganancias de productividad (es decir, cuestiones todas ellas más propias de la Sociología del Trabajo que de la Sociología de la Empresa), es especialmente agudo su análisis del final del fordismo y la introducción de la *producción electrónica de masas* (Coriat, 1982 y 1993).

Parte Tercera

ASPECTOS DE LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN Y COMO INSTITUCIÓN

En esta tercera parte profundizaremos en las de temáticas que han venido apareciendo al revisar la evolución de las teorías sociológicas sobre las organizaciones y la empresa.

En la medida en que las Ciencias Sociales son ciencias acumulativas, las diversas corrientes teóricas han venido aportando un sedimento de modelos, conceptos y propuestas analíticas extraordinariamente rico y extenso. Nosotros profundizaremos en cuatro aspectos, entre otros posibles, que considero fundamentales en la actualidad. Lo que quiere decir que, en otro momento histórico, o en otro contexto socioeconómico, podrían sin duda ser otros los temas sobre los que centrásemos nuestro interés.

Tras casi tres lustros durante los que han primado las teorías económicas neoliberales más salvajes, los países social y económicamente más avanzados vuelven de nuevo sus ojos y sus oídos hacia modelos menos radicales, sean la economía social, las doctrinas socialdemócratas. Comienzan a preocupar de nuevo las consecuencias que la absoluta libertad de propiedad y control de la producción pueden acarrear para los pueblos y para la propia actividad económica.

Después de un periodo de liberalización extrema de los mercados y las actividades económicas, se vuelve a reclamar la intervención del Estado como instrumento de superación de los desequilibrios generados por el mercado. Por otra parte, la creciente globalización de la economía hace aparecer problemáticas hasta hoy desconocidas, que apuntan hacia la necesidad de una mayor intervención del Estado en defensa de los grupos sociales y económicos más débiles. Se percibe, en suma, que la mejor fórmula de la dialéctica mercado-Estado no se resuelve en la victoria de un factor sobre el otro, sino en un delicado equilibrio, cada vez más complejo.

Por otra parte, la población de los países más desarrollados, entre los que se incluye el nuestro, va adhiriéndose progresivamente a valores que se han dado en denominar postmaterialistas, que se diferenciarían por primar aspectos cualitativos (como la calidad de vida, la convivencia, las buenas relaciones grupales, la ética, el medio ambiente...) frente a los meramente economicistas, o materialistas (esto es, centrados en los salarios y los beneficios, es decir en la renta, como único instrumento de medida del bienestar). Naturalmente, el concepto de valores postmaterialistas es un concepto engañoso, pues oculta en parte el hecho de que únicamente los individuos, grupos sociales o países que han superado cierto nivel de bienestar material se plantean la adquisición de esos valores postmaterialistas como norma de conducta. Se trata, por tanto, únicamente de un paso más en el proceso infinito de aparición de nuevas necesidades, a medida que se van superando las más básicas, que

proponía Maslow en su Teoría de la Jerarquía Funcional de las Necesidades. Es decir, la adquisición de valores postmaterialistas presupone un nivel elevado de desarrollo material.

Por otra parte, asistimos a un cierto proceso de puesta en crisis, si no de los fundamentos, sí de algunos presupuestos importantes del sistema democrático. Precisamente cuando la democracia pugna por penetrar todavía en reductos sociales de gran importancia, como las relaciones entre los sexos, o entre países de poderío desigual, parece ponerse en entredicho la coherencia del sistema democrático. Precisamente se proponen nuevos sistemas de gestión política basados en los logros supuestos de la democracia industrial, es decir de la democracia y participación dentro de las empresas, bajo supuestos más corporativistas que puramente democráticos. Las propias corporaciones que protagonizan el conflicto organizacional en el campo de la empresa (esto es patronales y sindicatos) tienen una creciente presencia en el sistema político.

Debemos atender asimismo al proceso de globalización en la medida en que afecta a las denominadas culturas empresariales. Del mismo modo que, en una primera fase, la extensión del capitalismo a todo el orbe y la revolución de las comunicaciones han provocado una homogeneización de las culturas de los pueblos del mundo, que hoy responden -salvo excepciones- a un único patrón de corte anglosajón, la globalización de la economía parece que tiende a difundir únicamente ciertos *estilos culturales* empresariales, acabando con otros modelos que se han mostrado extremadamente adaptativos.

En fin, tanto la propia globalización como los conflictos democráticos, o la primacía de valores supuestamente postmaterialistas, ponen de manifiesto la importancia de situar las actividades de la empresa en un contexto, analizándola como un sistema abierto, y atendiendo a sus responsabilidades sociales más allá de su eficiencia económica.

Es por ello por lo que de entre otros temas posibles, tomaremos para su estudio en esta tercera parte los sistemas de propiedad y control, y las consecuencias organizativas que conllevan; analizaremos más detalladamente las estructuras organizativas, así como de los estilos de liderazgo, atendiendo a los sistemas de burocracia, autoridad y poder; dedicaremos especial atención a las nuevas teorías sobre la cultura de la empresa; y profundizaremos en diversos aspectos relacionados con la empresa en tanto que sistema abierto ubicado en un entorno, es decir atenderemos en mayor medida a sus características como institución social. En cierto modo atenderemos con ello a los tres niveles de análisis sobre los que, según Alain Touraine, debe interrogarse la Sociología de la Empresa: el nivel de los intereses, el nivel de la organización, y el nivel político; esto

es "sobre las relaciones entre estrategia, el equilibrio y la política de las empresas" (Touraine, 1969:151).

Los dos primeros aspectos que vamos a tratar corresponden a la visión de la empresa como organización, mientras que los otros dos corresponden a una visión de la empresa como institución social. Touraine apunta al respecto:

"Si se considera una unidad de producción como una organización (hay que) utilizar los conceptos elaborados por el análisis de los sistemas sociales. Hay que definir estados (status) y papeles (roles), las unidades elementales de relaciones sociales, la relación entre un papel y la expectativa ante el papel que puede desempeñarse; después (...) hay que estudiar los grupos primarios, los grupos de organización formal, los sistemas de comunicación, (y) se definirá a los actores cada vez con más amplitud, teniendo en cuenta sus diversos niveles y los tipos de pertenencia o referencia. (Mientras que) el estudio de la empresa como institución ha de recurrir a nociones diferentes. En este caso (...) debe constituir el centro del análisis la contradictoria visión sobre los valores sociales que tienen los diversos grupos. Así pues, conviene situarse en el punto de vista de los actores" para poder definir "el campo en que se desarrolla el conflicto" (Ibídem, 149).

7. Problemáticas de la propiedad y el control

Hemos señalado cómo la empresa debe verse, en parte, como organización, y en parte como institución. Efectivamente, la empresa posee los rasgos más frecuentes que definen a una organización: tenemos un **grupo de personas asociadas** para el **logro de un fin común**, que establecen entre ellas **relaciones formalizadas**; con pretensión **continuidad en el tiempo**, y existiendo la **posibilidad de sustitución de sus propios miembros** sin que con ello peligre la supervivencia de la organización (García Madaria, 1985:18). Y es también una institución en la medida en que se trata de "*una estructura relativamente estable de papeles sociales que los individuos desempeñan, según determinadas formas socialmente sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales importantes*" (Infestas, 1991:18).

La empresa es, sin embargo, un tipo de organización, o asociación humana, muy especial. Por cuanto aún tratándose de una asociación de interés mutuo, no surge por alguna especie de libre acuerdo entre sus miembros, sino que es creada por aquéllos que poseen los elementos necesarios para su funcionamiento -el capital-, los cuales invitan a otros individuos -los trabajadores- a participar en dicha asociación en unas condiciones que no siempre son libremente pactadas, y con el objetivo de obtener el máximo beneficio posible como consecuencia de su acción.

En este sentido, la empresa sólo parcialmente participa de las características estructurales y formales que caracterizan a las asociaciones libres y voluntarias que componen la denominada *sociedad civil*. No es vanal que en el momento cumbre del capitalismo industrial se hablase de los empresarios individuales como de *capitanes de la industria*, un término que fue muy utilizado durante casi medio siglo. Pues la asociación humana que constituye la empresa se asemeja a la empresa aventurera propia del soldado de fortuna que reunía un pequeño ejército de desocupados para ofrecerse al mejor postor, en mucha mayor medida que a la asociación benéfica o de socorro mutuo con que algunos autores pretenden equipararla.

Por tanto, tenemos aquí aspectos importantísimos a considerar. En primer lugar, la composición asimétrica de la organización, formada no por individuos iguales, sino de una parte por uno o más capitalistas, y de otra parte uno o más obreros, remunerados de una u otra forma por su trabajo. Bajo la apariencia de un objetivo común que da unidad a la organización, y que se expresa en términos económicos como la obtención del beneficio máximo, o el máximo lucro, hallamos dos grupos o más grupos, plenamente diferenciados, que formando en

conjunto la empresa, tienen sin embargo intereses contrapuestos, por cuanto compiten por un mismo recurso: el beneficio obtenido como consecuencia de la acción común. Lo cual nos introduce en una perspectiva potencialmente conflictual.

Y si hablamos de dos o más grupos es porque, efectivamente, los grupos constitutivos de la empresa moderna no pueden reducirse simplistamente a las categorías de capitalistas y trabajadores, sino que tanto los capitalistas como los trabajadores pueden formar grupos particularmente claramente definidos y con intereses contrapuestos entre sí. Del mismo modo que los intereses del pequeño accionista no tienen por qué coincidir, demasiado a menudo, con los de los grandes accionistas, asimismo los intereses de los trabajadores de cuello blanco y de cuello azul pueden ser divergentes, y los de todos ellos a su vez pueden chocar con los del grupo de managers, o directivos no capitalistas.

LA DIALÉCTICA PÚBLICO-PRIVADO

La existencia, por otra parte, de tipos de empresas muy diversas atendiendo tanto a sus características patrimoniales (empresas capitalistas propiamente dichas, empresas familiares, empresas individuales, empresas públicas o mixtas, empresas cooperativas, etc), como a sus sistemas de control y gestión, dificulta las simplificaciones en torno a la concepción de la empresa como esa organización especial cuyo objetivo es la maximización de los beneficios.

De hecho, las empresas públicas no se plantean como objetivo (al menos como único objetivo) la maximización del beneficio económico, salvo que hagamos una interpretación muy amplia del mismo. Pues, efectivamente, en la medida en que las empresas públicas pretenden satisfacer ciertas necesidades sociales (de progreso tecnológico, de crecimiento económico general, de control de sectores estratégicos, de refluotación de sectores en crisis, ahorro de divisas, creación de empleo, paz social, etc), puede decirse que también intentan maximizar el beneficio de sus capitalistas, que son el conjunto de la colectividad nacional. Naturalmente ello nos introduce una cuestión muy delicada, la determinación de qué se entiende por beneficio social, el cual vendrá determinado por las elecciones colectivas que se realicen, pues para sectores diversos las concepciones serán asimismo distintas; de ahí los profundos debates que, desde principios de los años '80, se suceden en torno al papel de la empresa pública, que han dado lugar a diversos procesos de privatización del conjunto del sector público en diversos países. Sin embargo, esa misma ambigüedad en cuanto a la considera-

ción de los beneficios podemos hallarla en las grandes sociedades anónimas, en las que confluyen, entre sus accionistas, intereses muy dispares.

En lo que a la Sociología de la Empresa se refiere, las empresas públicas y otros organismos equivalentes deberían ser en cualquier caso del mayor interés, ya que son muchas *"las posibilidades que ofrecen para introducir innovaciones en las pautas tradicionales de dirección y gestión"* (Martínez Nogueira, 1984:32). Alain Touraine distingue tres modelos o tipos básicos de empresa (citado en Giménez, 1987:52).

1º) Las **empresas públicas** propiamente dichas, en las que la realización de los objetivos depende de la imposición de normas. Puede hablarse de ellas como una organización (un mecanismo de ejecución), pero difícilmente como una institución (esto es un centro de decisión), puesto que sus decisiones dependen estrechamente del sistema político de la sociedad en que se sitúa, son menos autónomas que dependientes. Aunque para Touraine también comparten esas características en la actualidad muchas grandes empresas privadas, que dependen estrechamente de las decisiones de un grupo que las controla.

2º) Las **empresas comerciales**, que constituirían el modelo central, en las que los objetivos vienen determinados por los intercambios, y que se caracterizan por una lógica económica en su relación con el entorno. Un entorno que en este tipo de empresas es mucho más inestable, debido al mercado, a la competencia, las nuevas tecnologías, etc. Estas empresas tienen un nivel de diferenciación interna muy alto, mientras que el sistema institucional aparece separado de la organización.

3º) Las **empresas de promoción y desarrollo**, en las que los objetivos vienen determinados por la búsqueda de equilibrios. La empresa está sujeta a los objetivos, y por tanto a un sistema político. El sistema institucional o político domina la organización por medio de profesionales o técnicos e innovadores, lo que produce un tipo de estructura interna de empresas semipúblicas que persiguen no solamente objetivos de rentabilidad o maximización del lucro, sino el desarrollo o modernización de un sector económico, la implantación de nuevas tecnologías, el desarrollo de una región, etc.

Naturalmente, las necesidades organizativas y los sistemas de control deberán ser muy diferentes en estos tres tipos de empresas.

EL PROCESO DE RACIONALIZACIÓN ECONÓMICA.

LA 'DEPRIVATIZACIÓN' DE LA EMPRESA

La tendencia, sin embargo, parece encaminarse hacia una confluencia en lo que al funcionamiento organizacional se refiere, debido fundamentalmente a la propia evolución del sistema capitalista, bajo unos parámetros fundamentales de los que pocas empresas, públicas o privadas, pueden escaparse.

Este proceso ha sido percibido de formas muy distintas por diversos autores, pero el fondo es siempre el mismo: la penetración cada vez más intensa de la racionalidad económica en la empresa, lo que facilita la consecución de sus fines y objetivos.

Touraine detecta tres etapas en la penetración de la racionalización en la empresa: "*En un primer momento, ésta sólo se aplica en el terreno de la producción. Se trata de una **racionalización técnica**, obra de técnicos entre los que con frecuencia hay que colocar a los obreros cualificados. La racionalización penetra después en el dominio de la administración u organización, convirtiéndose en **racionalidad organizativa**. Llega finalmente al nivel de las decisiones, creando una **racionalidad política**. Esto no quiere decir que se termine con un triunfo de la racionalidad, sino solamente que ésta se convierte en la general puesta en juego de los conflictos sociales en la empresa y en la sociedad industrial*" (Touraine, 1969:156).

Schumpeter había expresado en los años cuarenta esta transformación en términos muy distintos, aunque el fondo de la cuestión es el mismo. Cuando planteaba cómo "*el mismo progreso puede mecanizarse tan bien como la gestión de una economía*" (Schumpeter, 1961:181) y se lamentaba de que el trabajo racionalizado y especializado de oficina termina por borrar la personalidad, y el resultado calculable termina sustituyendo a la '*visión*', en realidad estaba expresando ese proceso inagotable de extensión de la racionalidad a todas las esferas: "*la racionalidad capitalista ha creado los hábitos mentales gracias a los cuales se han desarrollado los métodos*" (Ibídem, 174).

Pero para Schumpeter esa extensión de la racionalidad a todas las áreas de la organización económica y de la empresa habría de provocar un cambio estructural sin precedentes: "*Así, pues, la sociedad anónima moderna, aunque producto del proceso capitalista, socializa la mentalidad burguesa, reduce implacablemente la esfera de acción de los móviles capitalistas, y no sólo eso, sino que termina por matar las raíces mismas del capitalismo*" (Ibídem, 211). La racionalización, en suma, es entendida por Schumpeter como burocratización y esclerotización de la capacidad de riesgo, pero a la vez la asume como un proceso inevitable.

TEORÍAS MANAGERIALISTAS Y NO MANAGERIALISTAS

Ello nos introduce de lleno en una cuestión que se ha apuntado ya en otros temas, y que es de extraordinaria importancia por cuanto determina mucho de lo que ocurre, en cuanto a relaciones sociales se refiere, en esa particular organización que es la empresa. Se trata del debate entre teorías managerialistas y no managerialistas, que durante varias décadas ha ocupado a importantes científicos sociales y sociólogos de la empresa.

Las profundas transformaciones en la empresa que se siguen de la generalización, a partir de principios del siglo XX, de las sociedades anónimas, han sido interpretadas por algunos autores como "*la separación de la propiedad y el control de la empresa: la propiedad de la empresa pertenece a los accionistas, en tanto que el control, esto, la facultad de decidir, correspondería de hecho y en exclusiva a los directores profesionales que no son propietarios, a los 'managers' (...). El propietario de la empresa es anónimo por ser múltiple, incluso masivo (...). Estos numerosos, dispersos y anónimos accionistas habrían sido anulados o suplantados por los expertos contratados para desempeñar profesionalmente la dirección de la empresa, esto es por los managers, que tendrían en sus manos todo el poder de decisión (el control), pese a no ser los propietarios de la empresa*" (Beltrán, 1989:252).

La consecuencia que se deriva de estas teorías, tal y como son presentadas por sus autores, es que el capitalismo como tal habría dejado de existir. Berle y Means plantearon por primera vez este dilema en 1932, en su libro *La corporación moderna y la propiedad privada*. Según estos autores los accionistas se habrían convertido en meros suministradores de medios de capital, con los que la nueva oligarquía de managers ejercería su poder. Preveían que el control de las grandes corporaciones se convertiría en "*una tecnocracia puramente neutral, que evalúe las demandas procedentes de los distintos grupos sociales y asigne a cada uno una porción de la renta obtenida, utilizando para ello criterios de política pública más que de interés privado*" (citado en Beltrán, 1989:255).

Por su parte James Burnham iría en 1941 más allá, en su obra *La revolución de los managers*, al afirmar que "*el concepto de separación de la propiedad y el control carece de sentido histórica y sociológicamente. propiedad significa control; si no existe control, entonces tampoco existe propiedad (...). Si la propiedad y el control están realmente separados, entonces la propiedad ha cambiado de manos en favor de quienes tienen el control. La propiedad aislada carece de control, es una ficción sin sentido (...). Aquellos que controlan son los verdaderos propietarios*" (citado en Beltrán, 1989:257).

Ralf Dahrendorf ha llevado estas propuestas a su corolario, al afirmar que suponen la superación del capitalismo, ya que unos *managers* que son 'funcionarios sin capital', y unos accionistas propietarios que son 'capitalistas sin función' no constituyen mimbres suficientes para definir una clase capitalista con intereses comunes y opuesta a la clase trabajadora. Para Dahrendorf, que es precisamente uno de los padres de la teoría del conflicto, ello no quiere decir que no existan clases sociales o conflictos interclases; pero para él las clases y su conflicto son determinadas no por relaciones de propiedad, sino por relaciones de autoridad. Propone que el capital -y en consecuencia el capitalismo- se han disuelto, dando paso en la esfera económica a una pluralidad de grupos que en parte o a veces se ponen de acuerdo, en parte compiten entre sí, y en parte son, sencillamente, diferentes (Dahrendorf, 1962).

Otro de los autores claves en esta línea es Galbraith. Para éste, la *tecnestructura*, un complejo organizativo-tecnológico que a través de la racionalización se ha hecho con la moderna sociedad anónima, ha sustituido por completo al empresario capitalista. "*En la sociedad empresarial el poder se encuentra en manos de quienes elaboran las decisiones. En la empresa madura ese poder ha pasado inevitable e irrevocablemente del individuo al grupo. Ello se debe a que sólo el grupo tiene la información requerida para la decisión. Aunque la constitución de la gran sociedad anónima pone el poder en manos de los propietarios, los imperativos de la tecnología y de la planificación lo desplazan a la tecnestructura*" (Galbraith, 1984:104). Según Galbraith, se habría construido lo que el denominaba un *sistema planificador* en que se producía una convergencia entre el capitalismo y el socialismo.

Todas estas teorías estaban ya anticipadas en la obra más conocida *Teoría de la clase ociosa*, por Thorstein Veblen, publicada en 1906. Sus tempranas y agudas observaciones sobre el hecho de que, en la medida en que las operaciones económicas adquieren la naturaleza de hechos corrientes, se podría "*pasar de los capitanes de industria*", tuvieron un fuerte impacto, además de una gran influencia posterior.

La base de las teorías managerialistas está muy bien expuesta en esta frase de Veblen: "*la gestión de las instituciones modernas, concebidas en beneficio de sus poseedores, tiende a sustituir al capitán de industria de una sociedad por acciones 'sin alma': al hacerlo así, se ha iniciado el camino de convertir en inútil la gran función de la clase ociosa: la propiedad*" (Veblen, 1970:138).

Frente a estas posiciones, que podemos agrupar bajo la denominación de managerialistas, por el acento que ponen en el poder adquirido por los managers en las modernas sociedades, otros sociólogos y economistas se sitúan en posiciones antimanangerialistas.

Uno de los alegatos fundamentales se centra en que "*las teorías managerialistas implican una manipulación ideológica que enmascara el capitalismo*

para eludir su crítica marxista tradicional" (Beltrán, 1989:267). Para los economistas Baran y Sweezy, la separación social entre *managers* y propietarios es en buena parte ficticia. *"Por el contrario -afirman- entre los directores se encuentran los más grandes propietarios; y debido a las posiciones estratégicas que ocupan, funcionan como protectores y portavoces de toda la propiedad a gran escala. Lejos de ser una clase separada, en realidad constituyen el eslabón dirigente de la clase propietaria"* (Baran, Sweezy, 1976:34).

El sociólogo Wrigth Mills apuntaba en 1951 que *"ni mucho menos se ha producido una revolución, ni de dirección ni de ninguna clase, que afecte a la legitimidad de la institución de la propiedad privada. Entre los que tienen propiedades ha nacido una burocracia enorme y compleja de los negocios y de la industria. Pero el derecho sobre esta cadena de mandos, el acceso legítimo a la posición de autoridad de la que depende esta burocracia, es el derecho de propiedad. El accionista no es capaz de ejercer, ni quiere ejercer, el control del funcionamiento de su propia propiedad. Eso es cierto. Y el poder de los directores no depende de su propia propiedad personal. También es cierto. Pero es imposible llegar a la conclusión de que no hay relación funcional entre la propiedad y el control de las grandes sociedades (...) La propiedad, como empresa en marcha, significa que el propietario, si es necesario, puede usar una violenta coerción contra los que, sin poseerla, quieren usarla (...)*

En suma, estos cambios en *la distribución del poder, ocurridos entre los propietarios y sus directores, no han destruido ciertamente a la clase propietaria, ni han reducido su poder (...)* *La distribución actual del poder y su ejercicio de hecho, se delegan a través de jerarquías; la función empresarial ha sido burocratizada"* (Wright Mills, 1973:139-140).

Otros sociólogos apoyan estas opiniones, como Norman Birnbaum, quien al analizar las nuevas clases sociales del capitalismo avanzado señala *"cómo se crea una especie de simbiosis entre managers y rentistas: las remuneraciones incluyen un acceso privilegiado a la propiedad mediante el juego de primas y de planes de compra de acciones, etc. Lo que comporta una concentración de poder económico sólo en manos de ciertos grupos específicos de managers (...)* *En otras palabras, ciertos managers dirigen más que otros, y en estos casos es casi imposible distinguir su comportamiento del de los empresarios"* (Birnbaum, 1971:30).

Por su parte, desde perspectivas bien diferentes, como las de Hayek, Milton Friedman y en general todos los economistas neoclásicos, se recuerda que los *managers* siguen teniendo la única y exclusiva función de obtener beneficios para el capital que se les ha confiado, no teniendo sentido en modo alguno, para estos autores, su confusión con la de los propietarios del capital.

Sin embargo, aunque veamos una coincidencia en su posición antimanagerialista entre los economistas neoclásicos (defensores a ultranza del capitalismo) y los sociólogos y economistas más críticos con este sistema, la diferencia entre ambas interpretaciones es sustancial.

Mientras que para los críticos lo que se produce es una plena identificación entre propiedad y control, esto es entre capitalistas y managers, para los neoclásicos simplemente se mantiene una clara y nítida separación entre ambas categorías y funciones. Los managers más poderosos pueden llegar a convertirse también en propietarios, o pueden serlo ya de partida por su origen social, pues en buena parte los principales directivos proceden de las filas de los propietarios; pero en cualquier caso no dejan de ser considerados como unos empleados. El control en último término siempre está en manos de los propietarios, si no de la totalidad de los accionistas, sí de los que poseen o administran los grandes paquetes, o al menos los paquetes decisivos.

Hoy, después de haberse producido profundas reestructuraciones en la mayoría de las más grandes corporaciones capitalistas, que han dejado fuera de la circulación a muchos managers, está claro entre los expertos que *"siempre que tiene lugar un cambio accionarial en la empresa hay que estar alerta por si implica cambios en las misiones de la misma. Pues los cambios en la misión producen forzosamente una variación en llos objetivos, en la estructura organizativa, en la manera de hacer y, en la mayoría de los casos, en los principales directivos"*³⁷.

Lee Iacocca, seguramente uno de los más conocidos *manager* del siglo XX, señalaba en sus memorias, al relatar el proceso de ruptura con la Ford, que *"en algunos aspectos, poco importa ser el director de la empresa o el conserje. Que te echen a la calle sigue siendo un golpe difícil de encajar, y en seguida te preguntas dónde erraste o qué hiciste mal"* (Iacocca, 1994:180). Su percepción de las causas de su despido de la Ford, *"por constituir una amenaza para el patrón"*, al tener Henry Ford la creencia de que ponerse a su nivel *"venía a ser como la rebelión del campesino contra su señor feudal"*. Seguramente otros genios de la gestión, como López Airortua (concido como 'Superlópez') podrían hablar mucho sobre la problemática que se deriva de la confusión de roles en que pueden caer aquellos que, sin ser determinantes en la propiedad de la empresa, pueden aparecer en un momento dado como 'imprescindibles' para el éxito económico.

Por tanto, el debate entre managerialistas y no managerialistas no está cerrado todavía. La diversidad de estructuras sociales en que se desenvuelven las empresas, la diversidad del origen social de sus capitales, las diferentes necesidades de gestión en cada uno de los sectores, nos lleva a concluir que el managerialismo no es tanto una tendencia, sino más bien la característica dominante en el sistema de gobierno de ciertos tipos de empresas, en algunos sectores económicos,

³⁷.- Declaraciones de A.Nuñez y R.Gil, de AZ Consultores, a EL PAIS-NEGOCIOS, 11/II/96, pag. 31

y preferentemente en ciertos países. No pudiendo considerarse por tanto como un modelo universal.

PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Precisamente la empresa familiar constituye uno de los modelos tradicionales, alternativos al manageralista, que pese a todo pronóstico sigue sobreviviendo e incluso constituye, en territorios como el extremo, el sustrato fundamental del tejido empresarial y productivo.

Por ello conviene que le prestemos una cierta atención especial al analizar las cuestiones relacionadas con la propiedad y el control. Naturalmente, dejamos de lado el tipo de empresas familiares, como las Ford, las Agnelli (Fiat), etc, que en sí mismas constituyen imperios familiares, más que empresas familiares.

En cualquier caso, si consideramos como empresa familiar a aquella en la que la propiedad de los medios y la dirección están en manos de una familia, un 85% de las compañías españolas pueden ser consideradas empresas familiares. Además, este tipo de empresas, según el Instituto de Empresa, generaban en 1995 casi el 60% del PNB español, y ocupan aproximadamente a un 65% de la población activa.

La empresa familiar suele tener una dimensión reducida, en buena medida como consecuencia de las propias restricciones que ellas mismas se imponen para mantener el control directivo, y a veces también la oferta de trabajo, dentro del ámbito de un grupo de personas unidas por lazos de parentesco. El crecimiento exigiría unos recursos de capital de los que puede que no disponga el *clan familiar*, presentándose como alternativa el arriesgar todo el patrimonio en un solo negocio, o el ceder derechos a participar en las decisiones de la empresa, esto es, ceder parte del control. Mientras se mantenga como empresa familiar, los problemas suelen derivarse de la fuerte incidencia que la personalidad del fundador tendrá sobre la organización empresarial. Mientras que desaparecido éste los problemas organizativos derivan de la confusión y conflicto de intereses, debido a la coincidencia tan estrecha de familia y negocio. Las peleas de familia se han vivido tanto en grandes y medianas empresas, como en multimillonarios imperios inversores, como en pequeñas firmas especializadas... Estos conflictos han terminado a menudo con sagas familiares de antigua tradición industrial, y arruinado grandes emporios multinacionales. Y es precisamente el conflicto por la jerarquía dinástica la causa más abundante de crisis en las empresas familiares. Entre las relativamente numerosas grandes empresas españolas que, en la última década del siglo XX, se han visto envueltas en graves contiendas

familiares, llegándose a amenazar en ocasiones la propia pervivencia de la empresa, cabe citar a Camp, Loewe, Pascual, Lois, Cuétara, Construcciones y Contratas (FCC), Elosúa, etc.

Según un estudio del Instituto de Empresa, varias son las causas que conducen a situaciones de crisis en este tipo de compañías. Los siete puntos fundamentales que se señalan son los siguientes:

1. El nepotismo de los propietarios, que condiciona la jerarquía directiva y complica la sucesión de la empresa
2. Identificar la pertenencia al grupo familiar con el 'derecho' a ocupar puestos de responsabilidad
3. Pecar de inmovilismo a la hora de innovar, inexistencia de I+D y conservadurismo en la política de marketing
4. Identificar a la empresa con la tradición familiar, lo que puede chocar con el desinterés de alguno de sus miembros por los negocios
5. El uso de políticas financieras anticuadas, siempre contrarias al apoyo externo a la familia, por miedo a la pérdida de control
6. El secretismo hacia dentro y hacia fuera, así como la falta de canales de información entre los propietarios y el resto.
7. Desconfianza en los directivos ajenos a la familia, y recelos hacia todo lo que venga de fuera (Citado en E L PAIS-Negocios, 25-II-96).

Vemos cómo muchos de estos puntos están fuertemente relacionados con las cuestiones de propiedad, control y poder. Atendiendo al conjunto, el esquema evolutivo de la racionalidad propuesto por Touraine puede aportarnos alguna clave. En cierto modo podríamos decir que a las empresas familiares les falta una racionalización completa. El proceso de racionalización económica habría alcanzado sin duda en este tipo de empresas a la producción, en algunos casos incluso a la organización, pero casi nunca a la política de la empresa.

En los años '60 numerosos autores preveían lo que Daniel Bell denominaba "*el colapso del capitalismo familiar*" (Bell, 1964:48); sin embargo, al menos en España, y en general así ocurre también en buena parte de los países europeos, el capitalismo familiar parece haber sobrevivido, aunque en un marco de creciente conflictividad interna por causa del poder³⁸.

³⁸.- Linz y De Miguel, en uno de los más antiguos estudios realizados sobre el empresariado español, ya señalaban en los años '60 la convivencia de tres tipos de empresarios, o dirigentes empresariales, que podrían sintetizar la enorme variedad existente en nuestro país: los fundadores, los herederos, y los managers. Aunque desde luego la proporción de managers se ha acrecentado en las últimas décadas, respecto de

8. Burocracia, autoridad y poder

Según veíamos, para muchos autores la *mano visible* (la burocracia) ha substituido a la *mano invisible* (el mercado) que según Adam Smith habría de regir equilibradamente las relaciones industriales. Los avances en las técnicas de gestión, información y comunicaciones han permitido que procesos sofisticados de planificación y control administrados por burocracias sustituyeran con éxito a la coordinación por el mercado de empresas independientes.

Pero al analizar los sistemas burocráticos de administración debemos tener muy presente su estrecha interrelación con los sistemas de autoridad y poder. La estructura burocrática muestra el armazón del sistema de autoridad y poder tanto de una empresa, como de una administración o cualquier organización en general.

LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN, AUTORIDAD Y PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Hemos visto en otros apartados las características identificativas de la burocracia, tal y como son percibidas al menos desde Max Weber. Veamos ahora con mayor detalle cómo se materializan en lo concreto, en lo que denominábamos la organización formal de la empresa.

Estructuras jerárquicas, funcionales y jerárquico-funcionales

Existen ciertos esquemas estructurales que se consideran básicos o fundamentales en todas las organizaciones:

- 1º) los de tipo jerárquico (también llamado militar o fayolista);
- 2º) los de tipo funcional (también llamado taylorista);
- 3º) los de tipo jerárquico-funcional, que intentan incorporar tanto el principio (jerárquico) de unidad de mando, como la necesidad (funcional) de especializar las funciones directivas, propia de la estructura funcional.

En la práctica todas las organizaciones de gran envergadura, y no sólo las empresas, presentan casi siempre una estructura compleja, no pudiendo encajar exactamente en ningún esquema fundamental

los herederos y fundadores (citado en Moya, 1972: 179)

determinado. Pero no obstante, el tipo dominante en la burocracia de la sociedad industrial es el jerárquico-funcional (Scheider, 1966:126-150). Esta es la formulación más frecuente en los organigramas de las empresas -aunque por supuesto un elevado número de empresas ni siquiera cuentan con un organigrama explícito-.

En cualquier caso, hay que advertir que no se trata aquí de encontrar un tipo de organización *óptimo*, como lo pretendían las denominadas teorías clásicas. Las nuevas teorías, llamadas por algunos autores *contingentes*, no buscan el tipo de organización ideal para siempre y para todos los casos, sino que proponen que un tipo de organización será más apropiado en unos casos que en otros, "*según las circunstancias. Entre estas circunstancias adquieren importancia crucial las que vienen dadas por las condiciones ambientales, por el entorno de la organización*" (Nemesio, Pérez, Serra, 1992:16).

Las dos dimensiones de la estructura formal: la organización escalar o jerárquica, y la organización funcional

En las **estructuras jerárquicas** se aplica de forma rigurosa el principio de unidad de mando. Las líneas jerárquicas tienen contenido total; es decir, cada individuo, unidad y sector de la organización está unido al resto por una relación única de autoridad y responsabilidad. Nadie tiene más de un jefe, y todo jefe es único de sus subordinados inmediatos. El poder se confiere a cargos bien definidos, cuya legitimidad no se pone en duda. De este modo se consigue que las órdenes sean sencillas, claras, inequívocas y continuadas. Proporciona claridad a la organización, facilidad para controlar la actividad de los subordinados, seguridad en la determinación de responsabilidades, y hace que la disciplina se mantenga más fácilmente. Pues todos los individuos de la organización conocen perfectamente de quién dependen y quiénes dependen de ellos.

Las estructuras jerárquicas se basan, obviamente, en la verticalidad. La jerarquía se presenta como una gradación continua de abajo a arriba. Sin embargo, rara vez se encuentran estructuras jerárquicas puras, esto es sin ningún tipo de división horizontal, debido entre otras razones a la excesiva concentración de trabajo que se acumularía en las esferas altas de la organización. Incluso se ha llegado a precisar un límite en el número de personas que puedan estar bajo el control de otra: este número debe estar como máximo entre cinco y siete, en función de diversos factores como el espacio físico, tiempo, actividad a desarrollar, etc. Lo habitual por ello es que se produzca siquiera una mínima división departamental en los distintos niveles horizontales.

Son las **estructuras funcionales** las que en mayor medida

subrayan la horizontalidad. Estas se basan en la necesidad de una división del trabajo para mejor ejecutar los objetivos de la empresa. La organización funcional, permite satisfacer en la burocracia industrial las necesidades de conocimientos o técnicas especializadas.

Este principio de organización se manifiesta en primer lugar en la división de la empresa en departamentos, esto es dividiendo el proceso productivo en ramas especializadas como las de mantenimiento, investigación, financiación, publicidad, marketing, ventas, personal, etc. Cada uno de estos campos se mantiene relativamente separado de los demás, siendo el principal lazo de unión entre ellos, la subordinación de todos a los altos puestos directivos.

Según el tamaño y la complejidad productiva de la empresa, el número de funciones representadas, así como las subdivisiones a que pueden dar lugar, serán más numerosas. Y a medida que el número de funciones se acrecienta, se produce en las propias estructuras funcionales una tendencia a la verticalidad, en tanto que presenta distintos niveles para la realización de una misma función: director, jefe de sección, capataz, obrero... (Infestas, 1991:92).

Si decimos que en la empresa predomina la organización mixta, o **jerárquico-funcional**, en correspondencia con los tipos básicos que hemos visto hallaremos dos aspectos muy distintos, cuya fusión constituye el organigrama, o la organización formal de la empresa.

Desde esta perspectiva, cada posición o cargo se relaciona con los demás en dos formas: en cuanto que realiza una determinada función para la totalidad de la organización o parte de ella, o bien en términos de subordinación o superioridad (Schneider, 1966:132). Cada obrero se relaciona tanto con sus compañeros de trabajo (relación funcional) como con su capataz, del que recibe órdenes.

O dicho de otra forma, en toda empresa hallamos dos campos estrechamente relacionados: "*el de la ordenación sistemática de las diferentes tareas, debida a la división del trabajo (estructura funcional), y el de la jerarquización de las distintas autoridades, habitualmente necesaria en los sistemas sociales (estructura jerárquica). Ambas estructuras quedan reflejadas en el organigrama de la empresa*" (Infestas, 1991:91). Algunos autores, como Dahrendorf, mantienen la denominación de organización funcional, pero a la jerárquica la denominan organización escalar.

Organización en línea y de staff

Tanto la estructura funcional como la jerárquica definen lo que se llama *posiciones de línea*, es decir posiciones encuadradas siempre, en

último caso, en una línea vertical u horizontal de jerarquía. Sin embargo, existen también equipos dedicados a prestar conocimientos o técnicas especializadas a la línea; departamentos como los de ingeniería, investigación, mantenimiento, servicios jurídicos, etc, a los que se denomina **órganos de staff**, pudiendo prestar tales servicios a uno o más puestos de la organización en línea. Existen asimismo, en ciertas empresas, preferentemente en las más grandes, un tipo especial de personal de staff que ejerce la función de consejeros o ayudantes especializados asignados a los altos cargos de línea. Con este personal se cumple con mayor exactitud la plena significación del término *staff*, que procede también (como tantos otros conceptos empresariales) de la terminología militar y que equivale a la plana mayor.

Toda gran empresa tradicional, cabe insistir en ello, es una combinación de principios de línea y staff. La organización se estructura reservando para el sector operativo la función de mando, con lo cual se mantiene la unidad de su ejercicio; y creando unidades que, privadas de dicha función, descargan al dirigente de una parte de sus tareas mediante la asistencia y el apoyo continuo que le prestan al preparar su acción. Sin embargo, diversos autores han destacado la propensión de los órganos de *staff* a acentuar su intervención directa sobre el sector operativo.

En suma, por tanto, hallaremos en las empresas sectores cuya estructura es de tipo jerárquico, pero existirá también un mayor o menor nivel de funcionalismo, manifestado a través de departamentos o secciones, como las de personal, y finalmente se advertirá también la presencia de unidades *staff*, sean de tipo consultivo o de tipo auxiliar, claramente diferenciadas. Pero lo que vertebra toda esta estructura es el sistema de autoridad.

El sistema de autoridad

Se puede definir el **sistema de autoridad** en la empresa como "*el conjunto de medios que utiliza la burocracia industrial para asegurarse de que sus miembros actuarán de acuerdo con los objetivos de la organización. La función principal de dicho sistema no es dictar órdenes, sino más bien garantizar que éstos se cumplan*" (Schneider, 1966:137). Se dice que una autoridad es 'legítima' cuando las personas sujetas a la misma se sienten *obligadas* a cumplir sus deseos. La autoridad legítima tiene, por su parte, el derecho a exigir obediencia. Y en la estructura organizativa formal esta autoridad reside en ciertos cargos que denominamos *cargos de autoridad*. Es decir, la autoridad no reside en la persona que lo ocupa, sino en el propio cargo.

El poder que corresponde a cada puesto de la burocracia viene definido por normas que delimitan cuidadosamente, entre otras cosas,

el ámbito de dicho poder. Especifican los individuos y puestos que están sujetos al poder de un cargo concreto, y los instrumentos coactivos (tanto en términos de castigos, como de premios o recompensas) que están a disposición de cada cargo. Por otro lado, y salvo raras excepciones, no hay cargo alguno que no esté sometido a ciertos límites y normas.

Ahora bien, para que las órdenes sean reconocidas como legítimas es preciso además que se transmitan a través de canales de comunicación igualmente reconocidos y legítimos, por lo que cada individuo debe conocer las líneas de comunicación, cuál es su propio puesto dentro del sistema, y debe saber reconocer asimismo una comunicación auténtica. Por lo que en la práctica se recomienda que las líneas de comunicación sean cortas, ya que la eficacia en la comunicación redundará en la eficacia del sistema de autoridad.

La autoridad no sólo depende, sin embargo, del cargo ocupado. Puede proceder de las propias cualidades del individuo (inteligencia, conocimientos, laboriosidad...), y puede que no coincida con la autoridad otorgada por el sistema burocrático, o legal-racional, por lo que pueden producirse disfunciones y conflictos de organización³⁹. Cuando la autoridad burocrática otorgada por el cargo, y la carismática derivada de las cualidades personales, coinciden sin embargo en un mismo individuos, los resultados pueden ser altamente positivos. Por lo que es preferible la búsqueda de esta forma mixta de autoridad, pues el funcionamiento satisfactorio del sistema también depende también en parte de las reacciones psicológicas de las personas sujetas a la autoridad.

El sistema de comunicaciones

Hemos visto que las buenas comunicaciones son fundamentales para el funcionamiento de la organización. *"La necesidad de una información amplia y variada crece, además, proporcionalmente al aumento de la complejidad organizativa (...) La información reduce la incertidumbre; por lo que puede convertirse en factor de integración social, cuando es ampliamente difundida, pero también puede ser un factor de incremento del poder personal de aquellos que la controlan"* (Infestas, 1991:85). Y esto vale tanto para los responsables de los procesos de decisión como para los encargados de la ejecución. Sobre la comunicación debemos tener en cuenta, siguiendo a Angel Infestas, al menos tres aspectos:

³⁹.- Max Weber señala que *"el carisma sólo conoce una determinación y control internos. El depositario del carisma se encarga de la tarea adecuada para él y exige obediencia y un grupo de seguidores, en virtud de su misión. (...) En general el carisma rechaza toda conducta económica racional"* (Weber, 1985, I: 233-243).

1) La importancia de la comunicación queda condicionada al papel que cada cual desempeña en la empresa. Es decir, las comunicaciones están ordenadas selectivamente según el organigrama. Hall propone los siguientes factores determinantes de su importancia: a) el grado de conflicto o competencia con el medio externo; b) el grado en que la empresa depende del apoyo y la unidad internos; c) el grado en que las operaciones internas y el medio externo se consideran racionalizados; y d) el tamaño y la estructura de la organización, la heterogeneidad de los miembros, la diversidad de metas, y su nivel de centralización de la autoridad.

2) El proceso de comunicación es un proceso de relación entre emisor y receptor, que se produce en un momento dado, y unas condiciones ambientales determinadas. Así, pueden existir barreras tanto en el emisor como en el receptor, que limiten la *comunicabilidad* del mensaje. El propio mensaje puede ser defectuoso, dificultándose su *legibilidad*. Y, por otra parte, según la definición de McLuhan de que "*el medio es el mensaje*", el propio mecanismo de transmisión (teléfono, carta, recado de un subalterno, videoconferencia, etc) puede incidir tanto en las actitudes del emisor como sobre todo en la interpretación que pueda hacer el receptor.

3) Hay que distinguir entre las comunicaciones que en la empresa se producen de arriba a abajo, o viceversa (esto es, descendentes o ascendentes), y las que se producen de forma horizontal, podríamos decir *entre iguales*. Las *comunicaciones descendentes* tienen lugar de una autoridad mayor a una menor, y su contenido más frecuente son instrucciones de trabajo, información sobre la racionalidad de la tarea y su adecuación o inadecuación a los objetivos de la empresa, información sobre procedimientos y prácticas dentro de la organización, retroalimentación del individuo en relación con la ejecución de las tareas (por ejemplo, cuando las observaciones hechas por el subordinado a las órdenes recibidas conllevan una modificación de las informaciones previamente dadas), y también contienen ideología, "*ya que la empresa intenta adoctrinar a los subordinados en la aceptación y creencia en sus objetivos, a fin de lograr un compromiso emocional del personal con su trabajo*" (Ibídem, 87).

En cuanto al contenido de las *comunicaciones ascendentes*, puede consistir en informaciones y opiniones acerca de sí mismo, esto es de la propia realización y los propios problemas; acerca de otros y sus problemas; acerca de los usos y prácticas empresariales; y también -lo que suele ser menos habitual, pero en algunas empresas avanzadas está particularmente fomentado- acerca de lo que el subordinado considera necesario hacer, y cómo puede ser hecho en beneficio de los objetivos de la empresa.

Respecto a las *comunicaciones horizontales*, pueden darse dentro de una subunidad empresarial, o entre subunidades, y según Hall es un tipo de comunicación "*crucial para un funcionamiento efectivo del sistema*", especialmente en momentos de riesgo (Hall, 1982:262).

Las comunicaciones horizontales tienen una estrecha relación con la organización informal de la empresa, de forma que algunos autores prestan también especial atención a la *comunicación informal*. Renate Mayntz propone que en este campo puede distinguirse (citado en Nemesio, Pérez, Serra, 1992:19):

- a) El **contenido informal en canales formales**. Las comunicaciones descendentes suelen ser muy generales, y a medida que van descendiendo quien las transmite de su superior a su subordinado puede introducir elementos informales, según su personalidad y su relación con el subordinado. Puede hacerlo amistosa o autoritariamente, o incluso introducir exigencias que no son de su competencia. Por su parte, las comunicaciones ascendentes pueden muy bien ser maquilladas para evitar censuras, controles, etc.
- b) El **contenido formal en canales informales**. Es la comunicación que puede desviarse, de forma más o menos rutinaria, hacia posiciones fuera de línea (una secretaria, un asesor de staff, etc). O la comunicación directa entre secciones, para evitar recorridos largos de la información, que retrasarían las actuaciones. También se incluyen aquí los 'cortocircuitos', que se producen cuando un superior o un subordinado se saltan al inmediato en la cadena de mando.
- c) El **contenido informal en canales informales**, hace referencia a la circulación de rumores, habladurías, relacionadas tanto con el trabajo y la organización (previsión de conflictos laborales, de reducciones de plantilla, etc) como con las relaciones personales (peleas, ligues entre compañeros, etc). Pueden influenciar tanto positiva como negativamente el funcionamiento de la organización.

ESTRUCTURA DE ROLES Y SISTEMA DE STATUS

Hemos considerado aspectos referentes a la empresa tomada como organización. Pero hemos dicho que la empresa es también una institución social, y como tal debe ser también analizada. No sólo en sus relaciones con el conjunto de la sociedad, para la que satisface determinadas funciones, sino asimismo en su estructura interna.

Hemos definido en otro momento a las instituciones sociales como estructuras relativamente estables de acciones y papeles sociales que los individuos realizan o desempeñan según determinadas formas socialmente sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas. Durkheim llamaba con gran simplicidad "*institución a todas las creencias y a todos los modos de conducta instituidos por la colectividad*" (Durkheim, 1988:50). Sin embargo, lo fundamental del concepto de institución social es su significado en la acción social, y de ahí que sea más importante el concepto, más dinámico, de *institucionalización*, proceso por el cual los elementos de la cultura se integran en una estructura, plasmados en modelos de acción social. La institucionalización se concreta en elementos culturales de carácter general (valores, ideas, símbolos), en normas de acción, en roles, y consecuentemente "*en grupos que ejercen un control directo e inmediato sobre la acción social y la interacción de los miembros de una colectividad. El valor general de justicia, por ejemplo, se institucionaliza en el rol de juez, en el aparato judicial, en el código de leyes. La institucionalización es, pues, una especie de concreción de los elementos culturales, abstractos y generales; una transposición de los mismos en formas aplicables y aplicadas*" (Rocher, 1990:372).

La institución, aunque por supuesto creada por los hombres, una vez cristalizada adquiere fuerza propia y determina el propio comportamiento humano. Para Talcott Parsons, la institución "*se constituye por una pluralidad de pautas de rol*", si bien advierte que "*no hay roles sin los correspondientes status*" (Parsons, 1984:46). El propio Parsons define el concepto de rol de una forma ciertamente compleja, como "*un sector del sistema de orientación total de un actor individual, que se organiza sobre las expectativas en relación con un contexto de interacción particular, el cual está integrado con una serie particular de criterios de valor, que dirigen la interacción con un altero más en los roles complementarios adecuados*". Las expectativas de rol son por tanto fundamentales, pues son "*las expectativas que se refieren y en parte establecen los criterios para la conducta del actor (ego), quien se toma como punto de referencia*"; así como son fundamentales las expectativas referentes "*a las reacciones contingentemente probables de los otros (alter), llamadas 'sanciones' y que pueden ser subdivididas en positivas o negativas, según el ego las sienta como promotoras de gratificación o privación (...)* Lo que son expectativas para el ego son sanciones para el alter, y viceversa" (Ibídem, 45-47).

Si abandonamos el lenguaje de Parsons, sin duda denso y abstracto, podemos hablar de los roles como de los papeles que los individuos, o actores de la vida social, representan en cada institución de la que forman parte. Estos roles les imponen, determinadas por la sociedad, ciertas pautas de comportamiento, e incluso de pensamiento, y les hace esperar otros comportamientos, también socialmente reglados y pautados, por parte de los otros con los que interaccionan sanciones. Es

decir, los roles limitan y restringen las posibilidades de acción de los actores sociales. Y, a su vez, estos roles están estrechamente relacionados con las posiciones de los actores en la escala social, esto es con el status, que se refiere en términos simplistas al conjunto de derechos y deberes que el individuo posee en virtud de la posición que ocupa.

Podemos decir por tanto que dentro del sistema social, en las instituciones sociales, cada individuo no es *él* mismo, sino que *ocupa* una posición, *tiene* un status, y *desempeña* un papel.

Así, si nos referimos a la empresa como institución, debemos referirnos a un conjunto de pautas de conducta que se esperan de los diferentes tipos de individuos que la componen. Lucas habla así de la empresa, en tanto que institución social, como "*una cristalización de roles complementarios en torno a las tareas productivas*" (Lucas, 1984:156).

De alguna forma, para entender mejor los aspectos institucionales de la empresa, podemos tomar -siempre que lo utilicemos única y exclusivamente como artefacto metodológico- la analogía con la estructura funcional y jerárquica de la organización, a la que acabamos de hacer referencia. Del mismo modo que éstas determinan actividades a realizar por los individuos o los cargos, y posiciones en la línea jerárquica, la estructura de roles determina los papeles que juegan los distintos actores, en cierto modo papeles funcionales; mientras que el sistema de status determina la posición de los actores en la escala de valoración social, dentro de la propia institución o para el conjunto social.

LA ESTRUCTURA DE ROLES EN LA EMPRESA

Los dos roles fundamentales en la empresa son los de *directivo* y *obrero*. Schneider propone los términos de *jerarquía* y *laicado*, en analogía con los roles básicos en una de las más antiguas instituciones sociales, la iglesia (Schneider, 1966:134).

La diferencia fundamental entre ambos roles básicos es la de que, al menos en teoría, los medios de administración y producción pertenecen a la jerarquía.

Pero hay otras diferencias importantes, que afectan a la propia naturaleza del trabajo. Así, para los miembros de la jerarquía "*su trabajo consiste en una verdadera carrera, es decir una expectativa razonable de ascenso con un aumento de remuneración, poder, prestigio y probablemente amplitud de función. Además, una carrera implica normalmente un cierto derecho al cargo que se desempeña; esto es, la garantía de que se conservará la propia posición si se observa buen comportamiento y se demuestra la competencia requerida*" (Ibídem, 135).

Sin embargo, el derecho al empleo y al ascenso es de índole muy distinta para el obrero, e incluso difícilmente puede hablarse en este caso de una *carrera* en el sentido en que la entendemos para la jerarquía. Para los obreros la promoción difícilmente significa ascender puestos, sino que se trata en la mayoría de los casos de meros traslados horizontales, siempre "*dentro del mismo rol de obrero*", y dependiendo exclusivamente de razones técnicas y económicas el derecho del obrero al puesto.

Otra diferencia importante, en términos generales, afecta al grado de especialización de los roles. Así, mientras que el rol de directivo está profesionalizado, y exige conocimientos relativamente extensos, o más exactamente diversos, por el contrario el rol de obrero está muy especializado. Su tarea puede reducirse a unas pocas operaciones en el proceso de fabricación, mientras que las del directivo pueden llegar a ser numerosas en términos funcionales.

También el mecanismo de vinculación es distinto, y se manifiesta simbólicamente en la forma de remuneración. Mientras que al directivo se le paga un sueldo no como recompensa de una cantidad determinada de trabajo realizado, sino en reconocimiento a una determinada categoría, a la utilidad que comporta a la compañía, y como garantía de un cierto nivel de vida, al obrero, por el contrario, se les paga un salario de acuerdo con la cantidad de trabajo realizado o con el tiempo que les haya llevado. Al directivo se le compra su *saber-hacer* y sus capacidades globales, mientras que al obrero se le compra una fuerza de trabajo exactamente pautada y medida. Es lógico, por tanto, que "*los trabajadores se sitúen más frente a la empresa que dentro de ella. Su deseo de participación está limitado a la defensa de intereses personales*" (Touraine, 1973:145).

Durante mucho tiempo, y a partir de la Revolución Industrial, la jerarquía se reducía prácticamente a los propietarios capitalistas y sus principales directivos, manteniéndose un esquema básico de roles en la empresa plenamente asimilable a las dos clases que tradicionalmente han sido consideradas como fundamentales en el capitalismo: los capitalistas y el proletariado.

Sin embargo, a medida que el contexto económico se ha modificado, se han implantado en el proceso productivo nuevas funciones. Asimismo se ha complejizado la empresa a medida que nuevos sectores económicos se han desarrollado y han tomado el papel de motor del sistema económico. Infestas señala cómo la división del trabajo -mediante la diferenciación de tareas y la desintegración del proceso productivo en distintas fases-, la innovación -que además se ha convertido en un proceso permanente-, así como el crecimiento cuantitativo y la diversificación de las actividades especializadas, todo ello ha provocado "*una mayor complejidad en las relaciones y en las estructuras, imponiendo la*

creación de nuevos papeles sociales que se sitúan entre los trabajadores y el empresario, y que reciben, por delegación de éste, parte de las competencias que antes se tenía reservadas" (Infestas, 1991:117). Así, hoy se habla de una estructura de roles más rica y compleja. Schneider, uno de los primeros autores que se ocupó de estas cuestiones, diferenciaba en los años '60 tres grupos de roles básicos: el de director, los denominados *roles menores* (el técnico, el empleado, el mando intermedio), y el rol de obrero. Y, en general, este conjunto de roles siguen estando en buena medida vigentes, aunque el grupo denominado de *roles menores* se ha complejizado mucho, y en buena parte de los sectores económicos dominantes actualmente difícilmente podríamos utilizar ese calificativo para agruparlos, ya que incluso son difícilmente agrupables.

El rol de director

Podemos definir con Schneider **el rol de director de empresa** como "*aquel en el que reside la autoridad suprema de la administración de los asuntos cotidianos, tanto internos como externos (...)* A este rol le corresponden toda clase de funciones que sean esenciales para la existencia y continuidad de la organización, al menos en cuanto tengan que realizarse mediante una coordinación de tipo burocrático" (Schneider, 1966:151). Naturalmente, a partir de todo lo que hemos visto podemos ya diferenciar netamente este rol del de propietario, el cual en la actualidad hemos visto que, salvo en las empresas familiares, no administra la burocracia empresarial. Es decir, no es la persona responsable de mantener la existencia y continuidad de la organización.

La aparición del rol de director debemos relacionarla con otros fenómenos vinculados al desarrollo de la moderna sociedad anónima, a algunos de los cuales ya hemos hecho referencia. El más importante, la separación entre propiedad y control de la empresa, que determina la creación de esas dos figuras diferenciadas, el capitalista que posee todo o parte del capital, y que es remunerado por los dividendos, y el directivo, remunerado con sueldo o con otros tipos de pagos en especie, y que aunque está dotado de poder decisorio es formalmente ajeno a la propiedad.

No obstante, ya hacíamos referencia a las particularidades de la empresa familiar en esta cuestión. De ahí que algunos autores distingan entre una *dirección patrimonial*, que correspondería a la dirección de esas empresas familiares -y por familiares-, y una *dirección profesional*, es decir aquella en la que los puestos directivos son ocupados por personas que demuestran o pretenden poseer aptitudes y conocimientos técnicos. Castillo señala que la dirección profesional es propia de los últimos estadios del desarrollo de la empresa; está asociada frecuentemente a la

expansión de la empresa familiar; y utiliza el sistema educativo como principal proveedor de personal directivo (Castillo, 1976:69).

El principal objetivo del rol de director es la obtención de beneficios, y el medio con que cuenta para ello es el sistema de producción, entendido éste como comprendido por la tecnología y la organización social de la empresa.

Esto nos aproxima a las funciones del director de empresa. Schneider señala las más clásicas y fundamentales:

1º) la formulación de la política general de la empresa, teniendo en cuenta diversos factores como el mercado, la situación interna de la empresa, y el contexto dinámico -tanto tecnológico como social- en que se desenvuelve;

2º) el establecimiento de relaciones con organismos externos, tanto con otras empresas como con instituciones públicas y privadas, particularmente con el Estado, las asociaciones empresariales y sobre todo los sindicatos;

3º) la administración de la empresa, es decir de sus asuntos internos, determinando la estructura más adecuada para la organización del centro productivo, consiguiendo el personal adecuado en cuanto a conocimientos, técnicas, actitudes, motivaciones y personalidad, y tras ello "*motivando a los individuos a que realicen adecuadamente el rol que les haya sido asignado*" (Schneider, 1966:166).

A estas funciones, otros autores como Pfeffer han añadido también la de gestionar lo que denominan "*la dimensión simbólica o expresiva de la empresa*" (citado en Infestas, 1991:120), esto es lo que denominábamos la cultura de la empresa, con el fin de intentar crear lo que Touraine denomina "*una comunidad viviente entre todos los miembros de la empresa*" (en Friedman, Naville, 1963:408).

En Sociología se distingue entre roles y status adscritos, que se asignan a las personas sin tener en cuenta sus cualidades individuales (normalmente por la mera pertenencia familiar a un grupo social, por tener una edad, o una posición social), y roles y status adquiridos, que requieren cualidades especiales y que se consiguen por el esfuerzo individual.

Pues bien, el rol de director es un rol adquirido, pues, al menos en teoría, los principales criterios que se han de utilizar para la selección de los directores tienen que ser sus cualidades y competencia. Naturalmente, la realidad muestra que, sin tener que ceñirnos únicamente a las empresas familiares, no siempre son esas cualidades personales las que determinan la selección. La pertenencia a una clase, junto a otros

factores como las relaciones de parentesco, el sexo, la religión, la raza, la etnia o la nacionalidad, así como el azar, influyen en mucha mayor medida.

Desde un punto de vista ideal, el rol de director se regula además por principios universalistas (es decir, aquellos que regulan las relaciones del rol con su entorno de acuerdo con normas generales de carácter impersonal), por oposición a los principios particularistas (aquellos principios que relacionan a la persona que desempeña el rol con otras personas concretas). Aunque tampoco esta condición se ve en muchas ocasiones confirmada por la práctica.

Parece que hay una multiplicidad de motivos que llevan a quienes desempeñan el rol de director a atenerse a esas normas sociales y pautas de conducta que son inherentes al rol. A estos motivos o incentivos los denominamos *finés generalizados* (por cuanto pueden ser generalizables a una generalidad de individuos).

Los más importantes, a tenor de los estudios motivacionales realizados, parecen ser en primer lugar la remuneración, que es a la vez que un salario un símbolo de prestigio y status social; en segundo lugar la creatividad; en tercer lugar el status, en el sentido de prestigio o estimación social; en cuarto lugar, y muy vinculado con el status, el poder, que es casi absoluto; y en quinto lugar la plena libertad de que se goza, ya que "*él mismo determina su propia conducta dentro, por supuesto, de los límites impuestos por los imperativos del negocio*" (Schneider, 1966:174).

Naturalmente, las condiciones exigidas para alcanzar el rol de director (Schneider las resume diciendo que la persona que llega a triunfar es la que ha roto todo lazo emocional que estorba a su carrera) pueden plantear, al nivel de la personalidad, determinados conflictos de rol. Por la discordancia de la personalidad con las cualidades exigidas por el rol; por la discordancia entre el sistema de personalidad y los fines generalizados del rol; o simplemente por las condiciones en que se debe desempeñar el papel, ya que él es el único responsable de decisiones que afectan no sólo a otras muchas personas, sino al conjunto de la organización.

Desde otra perspectiva, este tipo de conflictos podemos verlos como características que dificultan la adaptación al sistema, es decir que son disfuncionales. Castillo (citado en Lucas, 1984:162) señala entre estas disfunciones, en primer lugar, la gran responsabilidad y ambigüedad del cargo (aunque la responsabilidad se viene reduciendo a través del trabajo del equipo, la ambigüedad se acentúa por el hecho de que lo que no es responsabilidad de nadie lo es de la dirección); en segundo lugar, la necesidad de mantener una postura de independencia y neutralidad emocional, además de la carga que supone el servir de apoyo en los

fracasos e iniciativas de los demás, y pocas veces poder apoyarse en ellos; y en tercer lugar, la propia inseguridad del cargo, al exigirse a la dirección continuas realizaciones a las que no siempre es posible responder.

Para terminar con esta breve revisión del rol de director, señalaremos los tipos fundamentales que se han generado como consecuencia de la complejización de las estructuras empresariales y el desarrollo tecnológico. Pues demasiado a menudo el término director, y sobre todo el especialmente ambiguo de *manager*, oculta una diversidad de posiciones muy dispar. Salamone (citado en Infestas, 1991:212) distingue los siguientes tipos básicos:

1. En el vértice los *altos dirigentes de las grandes empresas*, dotados de un gran poder real de decisión y de dirección estratégica. Forman de lleno parte, como puso de manifiesto Wright Mills, de la élite del poder, es decir de la clase dirigente. Como hemos visto en otro momento, este sociólogo demostró en los años '50, y para el caso de los Estados Unidos, que "*estos norteamericanos urbanos y blancos nacieron en familias de la clase alta o del estrato superior de la clase media. Sus padres fueron principalmente hombres de empresa (...) Sólo el 12% son hijos de asalariados y de empleados modestos*" (Wright Mills, 1960:126). Y las cosas no han cambiado mucho en este sentido, ni en los Estados Unidos ni en el resto de países industrializados.
2. En un nivel intermedio, la *élite dependiente*, privilegiada pero subordinada, ya que no participa en la elaboración de las opciones estratégicas. No controlan la propiedad, sino que se trata de especialistas en áreas de producción, gestión y/o administración. Suelen proceder primordialmente de la clase media.
3. En un nivel más bajo están los *directores ejecutivos*, sin apenas relación con la alta dirección y en tareas organizativo-administrativas. "*Su posición representa la cima de una carrera ejecutiva, una especie de premio a la fidelidad demostrada en la empresa*" (Infestas, 1991:121). Naturalmente, es aquí donde podremos hallar mayores porcentajes de individuos procedentes de las clases bajas.

El rol de técnico

El rol de **técnico** es definido por Schneider como "*aquel que consiste en aplicar diversas clases de conocimiento o aptitudes, escasas y difíciles de adquirir, al proceso de producción*" (Schneider, 1966:183). La importancia que este rol ha adquirido en la empresa moderna arranca, en primer lugar, del

incremento de exigencias tecnológicas de la industria, en paralelo al aumento del capital comprometido en la producción. Para un directivo, el controlar simultáneamente los conocimientos, y estar verdaderamente al día, de varias ramas de la industria, de la ingeniería, la gestión, la dirección de la producción, el control de calidad, las relaciones con los trabajadores, el diseño y la comercialización, es una tarea imposible por grandes que sean sus cualidades personales. Si a ello añadimos la necesidad de planificación que conlleva el moderno proceso de innovación y puesta en producción, así como la necesidad de coordinar esas diferentes actividades, la consecuencia que derivaría sería la necesidad de seleccionar únicamente auténticos genios para la dirección de las empresas. Como la distribución de genios no es uniforme, y no hay ninguna razón para esperar que se orienten mayoritariamente hacia el sector productivo, *"la solución elemental, que permite el uso de mucho más talento común y con resultados mucho más previsibles, consiste en disponer de personas con la adecuada calificación o experimentación en cada área de conocimiento o arte especializado"* (Galbraith, 1984:71).

Mientras que antiguamente la empresa industrial sólo daba empleo a unos pocos expertos, principalmente ingenieros, progresivamente se han ido incorporando más y más especializadas ramas, sobre todo economistas y abogados, pero también, sobre todo en las grandes empresas, psicólogos, médicos, sociólogos, periodistas expertos en relaciones públicas y publicidad, además de técnicos especialistas en ciencias de la naturaleza como químicos, físicos, biólogos, geólogos, etc.

En la actualidad, los técnicos ocupan puestos muy diversos en la organización de la empresa, perteneciendo más a menudo a los órganos de staff que a la organización de línea. Aunque *"el que tenga poder para dar órdenes a la línea, o que su papel sea estrictamente de asesoramiento, depende de la política seguida por cada empresa, y, a veces, de su propia personalidad. Es importante tener en cuenta que, cuando son asesores de altos cargos, pueden ejercer un fuerte poder informal sobre la línea, o, al menos, sobre parte de ella"* (Schneider, 1966:184).

Puede decirse que la función de los técnicos es aplicar sus conocimientos al proceso productivo. Esto supone una variedad de tareas sólo comparable con la creciente variedad de campos de especialización técnica. Las más importantes y estandarizadas serían las siguientes:

1º) Atención al proceso productivo. Fundamentalmente los ingenieros, se ocupan del diseño de máquinas y procesos, seguridad en el trabajo, mantenimiento y productividad de la maquinaria. Fueron los primeros en aparecer en la industria, y en este sector siguen siendo los más numerosos. Con el desarrollo del sector servicios y de la economía de la información, junto al propio desarrollo tecnológico, posiblemente podríamos