

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACION SOBRE GRUPOS INFORMALES EN EL PERSONAL INDUSTRIAL (\*)

Queremos llamar la atención sobre el hecho de que, a pesar de todas las advertencias críticas, los conceptos «pequeño grupo» y «grupo informal» se han tratado con frecuencia a un mismo nivel. Salta a la vista que el concepto «grupo pequeño», por contraposición al de «grupo primario», es mucho más neutral, tanto si se le toma en el aspecto cuantitativo como en el cualitativo. De hecho carece de todo énfasis y puede contribuir por su mediación a situar por completo la discusión en un nivel objetivo. Quizá por esto sea mejor también a la larga el concepto «pequeño grupo» que el de «grupo informal» como más adelante mostraremos, ya que también aquella fórmula admite tonalidades secundarias. Ciertamente éstas no son tan fuertes como en el primer caso, por lo que mostraremos más adelante las variaciones de ambos grupos uno junto al otro, con lo que resultará claro que el primer concepto es más amplio que el segundo. A través del uso alternativo de ambas fórmulas se expresa una cierta advertencia para no sobreestimar la peculiaridad de los grupos informales al reconocer su significado para el personal industrial.

Esta medida se muestra en otro respecto como una protección metodológica. En Mayo aparece la pregunta de por qué los grupos pequeños e informales surgen en el personal industrial, contestada con el dato muy general de que el trabajador industrial se mueve, ante todo, en busca de contacto social (1). Con lo cual habríamos llegado nuevamente a las «necesidades de comunidad y contacto» de Schelsky (2), que, como ya hemos dicho, tienen su origen

---

(\*) Véase la primera parte de este trabajo publicada en el núm. 111 de esta REVISTA (páginas 127-151) que se ocupaba de las nuevas orientaciones teóricas.

(1) ELTON MAYO: *The Human Problems*, p. 18 y ss.

(2) H. SCHELKY: *Op. cit.*, p. 182.

en una confusión del enfoque analítico con el social reformista. A la vista de esto se observa con asombro que Roethlisberger y Dickson en el *Hawthorn Study* no señalan absolutamente en ningún caso la aparición de grupos pequeños e informales, como ya ha mostrado Landsberger (3). En el caso del *Mica Splitting Test Room* todo gira en torno de las reacciones individuales de las trabajadoras, sin que aparezca una solidaridad de grupo; en el caso del *Relay Assembly Test Room*, por el contrario, en torno a una cuestión de los grupos (4). La explicación es terminante y clara y reside en el sistema de salarios. En el segundo caso se computa el salario sobre la base de la producción conjunta de cinco trabajadoras, en tanto que en el otro grupo experimental se computa sobre la base de la producción individual de cada trabajadora. «Under group piecework the operators in the Relay Assembly Test Room had a common interest around which they could organize. Under individual piecework each girl was self-sufficient; there was no need of working together» (5). Con esto se muestra que Roethlisberger y Dickson no solamente tenían ante los ojos la organización global del personal, sino que poseían ideas claras sobre el carácter condicional de la formación de los grupos informales. Estos son, en realidad, productos de una organización global, como ya dijimos en conexión con Arensberg. Landsberger (6) habla de un carácter «secundario» de estos grupos para Roethlisberger y Dickson, lo que significa nuevamente una diferencia decisiva respecto de Mayo. Esto no excluye en modo alguno el que una aparición de tal modo condicionada de los grupos pueda ser posteriormente fortalecida a través de una supuesta necesidad general de comunidad. Sólo que ahora no es tal elemento primario y constitutivo, sino secundario y actuando como causa complementaria, que puede ser o no aducida, y en todo caso no se obtiene a su través nada esencial como conocimiento complementario. Esto confiere, pues, una defensa contra las objeciones críticas de que Roethlisberger haya introducido un momento «irracional» en el juego. Como se ve, es seguro que Mayo si ha hecho esto con la admisión de una «necesidad de comunidad» de carácter general, en tanto que en Roethlisberger existen, por el contrario, relaciones muy racionales entre los distintos sistemas de salario y las reacciones de las trabajadoras en discusión. El hecho de que se trate de «sentimientos» no contraría fundamentalmente lo dicho, pues el uso de esta palabra significa simplemente que fuera de ciertos dispositivos objetivo-

(3) H. A. LANDSBERGER: Op. cit., p. 61.

(4) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Op. cit., págs. 156-7.

(5) Op. cit., pág. 158.

(6) H. A. LANDSBERGER: Op. cit., pág. 62.

materiales (como, por ejemplo, iluminación, ventilación, pausas de trabajo y otros semejantes), también juegan un papel los sentimientos de los trabajadores sobre la justa proporción del salario. Se reacciona de modo emocional, pero no se afirma que el objeto de la reacción sea racional o irracional. En otras palabras: se pone de manifiesto una dimensión del acontecer que no tiene nada que ver con las categorías racional e irracional (7).

Más importante nos parece en este punto el que se inicie en 1950 por Homans un modelo estratificado del concepto de grupo, tal como lo ha hecho en el análisis secundario de los análisis de Rothlisberger y Dickson sobre la exposición del *Bank Wiring Observation Room*. También en este caso se pone de manifiesto que el análisis del grupo en cuanto tal obliga a no aislarle, ya que en cada grupo se llevan a cabo actividades que, aunque sean características suyas, remiten, sin embargo, a otra dimensión, como sucede, por ejemplo, respecto del contenido del trabajo netamente determinado en atención al servicio. En este sentido distingue Homans en su modelo estratificado del grupo un primer estrato de «actividades», en el que se incluye lo que la gente hace. En un segundo estrato nos encontramos con las «interacciones»; es decir, con las acciones que se enderezan hacia otros hombres. Vienen a continuación los «sentimientos», o sea lo que los hombres prefieren o posponen. Aquí se encuentran todo tipo de sentimientos, comprendidos hasta la aprobación y desaprobación. Las actividades y las interacciones podemos verlas; los sentimientos se relacionan por medio de vinculaciones internas que la «sociometría» nos ha enseñado a medir. Con ayuda de este modelo estratificado nos evitamos aquí el inconveniente de la sociometría, pues al resaltar las «actividades» como estrato peculiar queda claro que la vida del grupo se funda no sólo en uniones recíprocas de los individuos, sino que se endereza a órdenes más amplios; por ejemplo, al personal que se determina sobre la base de las actividades. Un posterior estrato está constituido por las «normas» en cuanto representaciones para los miembros de un grupo que enuncian lo que se debe hacer en una cierta situación. Sobre la base de tales normas tiene lugar, por ejemplo, la restricción del rendimiento en un grupo informal de trabajo. Por fin viene el último estrato de los valores predominantes en una sociedad que ciertamente no sobreviven de modo necesario siempre y sobre todas las cosas. Pueden seguirse de modo inconsciente en tanto que, conscientemente, nos guiamos por las normas (8). Por otra parte muestra también este concepto que en la adecuada compren-

(7) Op. cit., págs. 55 y ss.

(8) G. C. HOMANS: Op. cit., págs. 24-27, 79-80, 94-107, 108-130 y otras.

sión de un grupo se debe atender a los valores, si por ejemplo se quiere distinguir en una conducta observada lo que corresponde a las normas inmanentes al grupo o a los valores de la sociedad más amplia circundante. El hecho de que Homans haya tomado parte del material para su análisis secundario de la obra de Roethlisberger y Dickson, *Management and the Worker*, no significa de ninguna manera que estas distinciones estuvieran totalmente conscientes en ambos autores. Sin embargo, es significativo que este material pueda ser usado para una teoría estratificada del grupo, y muestra una vez más hasta qué punto es inexacta la censura de que los mencionados autores hubieran desatendido la conexión de los grupos pequeños tanto con el personal industrial como con la sociedad completa. Si una teoría como la enunciada puede desarrollarse o partir de su material de investigación, es porque en él pueden hallarse algunas sugerencias en esa dirección, aunque no siempre aparezcan de forma totalmente explícita.

Aquí sería útil formular una pregunta que ya se tocó anteriormente a otro respecto. Nosotros aceptamos la caracterización de los pequeños grupos del personal industrial como «grupos informales», y su organización como «organización informal». Con esta expresión se despierta, sin más, la asociación de una antinomia entre grupos formales e informales de organización formal e informal. Hemos visto cómo la aparición de los grupos informales es producto de una situación global que pertenece esencialmente a la organización formal del personal en la industria. Nos preguntamos si se procede rectamente cuando se concibe esta relación como una antinomia, incluso cuando surge de una «reacción» de los trabajadores. Es propio de la predisposición a los acentos dramáticos de los primeros estadios de la investigación sociológica el ver únicamente la reducción del rendimiento como la función primordial de los grupos informales, que es como principalmente se hace en la primera introducción del concepto (9). Aquí se habla con razón de las prácticas «informales» a través de las cuales los trabajadores están situados bajo la presión de amoldarse individualmente al control de los grupos; informal se llama entonces «lo que se dirige contra el objetivo del personal de organizar el rendimiento». Pero la pregunta que surge ahora es si esto es, efectivamente, todo. Para poder precisarlo debemos confrontar las consideraciones del capítulo XXIII (10) con las del capítulo XVII (11), que aportan la primera localización de la repercusión de los grupos informales. En segundo lugar se introduce ante todo una diferencia entre la función in-

(9) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Op. cit., págs. 379 y ss.

(10) Op. cit., págs. 525 y ss.

(11) Op. cit., págs. 379 y ss.

terna y externa de esta organización informal. La función interna es, indudablemente, la restricción del rendimiento; por el contrario, la función externa en cuanto mecanismo protector para actuar contra los intentos de influencia exterior, se expresa como una fuerte resistencia ante cualquier cambio en las condiciones de trabajo y en las relaciones sociales (12). Este punto de vista se subraya fuertemente en tanto que Roethlisberger y Dickson rehusan a hablar de reducción del rendimiento y sustituyen con frecuencia esta expresión por la de «abstención en el trabajo» (13). Solamente en relación inmediata a la lógica abstracta de la eficiencia se puede designar este fenómeno como reducción —en la medida en que únicamente se admite el agotamiento como límite de la capacidad de rendimiento—. Precisamente por esto pueden designar tal fenómeno como una conducta «que no se halla en estricto acuerdo con la lógica de la eficiencia» (14). A partir de aquí se discute decididamente que con tal conducta el trabajador se encuentre en oposición consciente con la dirección del personal (15). La reducción del rendimiento es tan sólo el aspecto externo de una conducta cuyo sentido es la resistencia contra el cambio, por lo cual se desarrolla el grupo informal. Naturalmente que el mantenimiento de esta organización repercute en alguna medida como oposición contra la dirección del personal; pero esta resistencia se desarrolla sólo de forma indirecta como una consecuencia inevitable de la organización del grupo y no como su fin consciente. En la misma medida reducida que esta circunstancia es la consecuencia de un conflicto abierto entre los trabajadores y la dirección del personal, lo es de una complicidad del capataz con los trabajadores, de un error sobre la eficiencia por parte de la dirección del personal (16). De este modo llegan Roethlisberger y Dickson a la interesante verificación de no querer ocuparse más del cansancio, monotonía del trabajo, instrucción, perfeccionamiento, aptitud, etcétera, pese a que todos éstos sean problemas muy interesantes, y limitar su atención a algunos aspectos más desatendidos de la relación entre el trabajador y su tarea concreta (17). A estos aspectos corresponde, por ejemplo, la existencia de relaciones fijas entre cada puesto de trabajo individual respecto-

---

(12) Op. cit., pág. 525; vide también H. A. LANDSBERGER: Op. cit., págs. 63-73. De esto nace, entre otros, el estudio clásico de LESTER COCH y JOHN R. P. FRENCH, Jr., «Overcoming Resistance to Change», en *Human Relations*, I, 1948.

(13) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Op. cit., pág. 536.

(14) Op. cit., pág. 537.

(15) Op. cit., pág. 535.

(16) Op. cit., págs. 536-7.

(17) Op. cit., pág. 543.

de todos los otros en el conjunto de la plantilla, de modo que cualquier cambio en el puesto de trabajo puede trastornar en circunstancias las relaciones existentes en el sistema social total. De aquí la resistencia contra el cambio que aparece conforme con ello como el problema más importante. La lógica de la eficiencia cae en el pecado de no tener en cuenta los sentimientos de los trabajadores, por lo cual en cierta medida posee sólo un cuadro incompleto del modelo estratificado del grupo humano.

Puede verse que la expresión grupo «informal» no es de hecho muy feliz, porque sugiere asociaciones que no son totalmente acertadas. No solamente dramatiza la situación, sino que hace referencia también a los aspectos externos. Es muy natural que al principio de esta nueva dirección de investigación se reduzca a la dirección del personal y a las metas del personal a través de formas de conducta paralizantes; más adelante veremos, sin embargo, que en idénticas circunstancias puede darse una conducta de igual sentido para las metas del personal que surja de tales grupos. Si se quiere utilizar la expresión informal como contraposición a la organización formal del personal se arriba a un problema de medida. Como es lógico, no podrá extirparse tal vocablo de la discusión porque se ha naturalizado con demasiada fuerza, pero se haría bien completándolo con otro concepto o precisándolo más. A este respecto quisiéramos introducir la contraposición entre «grupo espontáneo» o grupo que surge espontáneamente, y el grupo instituido de la organización formal del personal, que nos parece evita las confusiones transcritas y deja además abierto que estos grupos repercutan en idéntico o diferente sentido que las metas del personal. Con esto creemos gobernar por completo dentro de las líneas abiertas por Roethlisberger y Dickson, pues en su descripción se presenta la espontaneidad de la aparición como característica esencial de los grupos informales y aplican igualmente esta expresión a la primera representación del nuevo concepto. La parte principal de su obra, como dicen los autores, «gives a picture of a spontaneous, informal organization within the formal framework of the company's structure» (18). La característica de la espontaneidad parece tener primacía.

Esto justifica también un aspecto importante en la investigación experimental de pequeños grupos con grupos organizados *ad hoc*. Sería en lo fundamental la misma situación, pues también en el aislamiento experimental que surge en el personal —que se condiciona por una parte, por la fluctuación de los trabajadores que en toda plantilla de personal se da en mayor o menor medida—, continuamente nuevos hombres están constituyen-

(18) Op. cit., pág. 379.

do grupos, y por otra parte, los miembros de estos pequeños grupos de trabajo, junto a su tarea profesional, tienen contactos personales permanentes los unos con los otros. Erich Gutenberg desarrolla la aparición de los grupos informales en la siguiente forma: «Se habla de grupos formales si se hace referencia a grupos condicionados por el proceso laboral, creados para la ejecución de ciertas tareas técnico-laborales. La organización del trabajo constituye en estos casos el correlato organizatorio de las exigencias técnicas del proceso de producción. A partir de aquí se unen los miembros de tales grupos formales, pero no solamente en virtud de su función técnico-laboral, sino a través de una abundancia de otras relaciones humanas, a través de la simpatía y la antipatía, de la indolencia y la capacidad de contacto. Tales relaciones humanas que se dan junto a los vínculos de la organización laboral, se señalan como constitución del grupo informal» (19). En este caso se constituye también de forma espontánea un grupo informal a partir de un grupo de trabajo, del mismo modo que en uno compuesto especialmente para la investigación de la conducta de grupo, que tiene que resolver cualquier problema o realizar cualquier tarea. En un caso ideal serían idénticos para la existencia de sus miembros el grupo de trabajo y el grupo informal. La pregunta es ahora si de un grupo de tal forma constituido puede obtenerse un efecto digno de mención sobre la conducta de los individuos, que llegara a influir en la conducta laboral. Esta pregunta debe ser más ampliamente diferenciada: ¿nos encontramos siempre con el proceso espontáneo de formación de tales grupos informales o solamente en casos singulares? Si lo último es cierto, ¿cuáles son tales casos?, y ¿es posible determinar las condiciones que favorecen o retardan la formación de los grupos informales? Finalmente debe preguntarse en qué forma repercute el desarrollo de tales grupos informales en los originarios grupos de trabajo: ¿aumenta o disminuye el rendimiento? Sin duda puede sacarse a colación uno de los casos profundamente investigados por Roethlisberger y Dickson que se conoce con el nombre de *Relay Assembly Test Room*, y en el cual se observaron las reacciones de seis trabajadoras a lo largo de una larga serie de experimentos con pausas de distinta longitud y distintas duraciones de la jornada de trabajo. Fueron aisladas del resto del personal y gozaban de ciertos privilegios respecto de éste, como, por ejemplo, charlar detenidamente con altos miembros de la dirección del personal, de tal modo que estas trabajadoras recibían un sentimiento intensivo de la participación. Como después de múltiples pruebas, en el período número doce de la experimenta-

(19) ERICH GUTENBERG: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Vol. 1.º: *Die Produktion*, 5.ª Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg, 1960, pág. 24.

ción se restablecieron las relaciones del principio —sin pausas en largas jornadas de trabajo—, se observó que el aumento de la producción se estimulaba igual que antes, aunque teóricamente hubiera debido descender. No pretendemos aquí la prueba concluyente de que el resultado inesperado se fundamente en la efectividad de la aparición de un grupo entre las trabajadoras, lo que puede ser consultado en su lugar correspondiente. Lo importante para nosotros es aquí: 1.º, que de un grupo formal de trabajo ha surgido espontáneamente un grupo informal que se mantiene también unido fuera del trabajo, y 2.º, que esta circunstancia parece tener influencia sobre la productividad de las trabajadoras. A esto se añade en tercer lugar, como circunstancia esencial de la organización formal, el que se pague un salario de grupo que actúa como catalizador para la formación de relaciones informales, puesto que las trabajadoras se ayudan entre sí en el trabajo a fin de mantener un rendimiento continuo (20). Lo importante de esta circunstancia se muestra en el hecho de que en otro grupo experimental, el *Mica Splitting Test Room*, en el que se pagaba salario individual, pese a privilegios semejantes a los del primer caso, no solamente no subió la producción, sino que incluso descendió cuando las condiciones de trabajo eran lo más favorables posible (21). Se puso, además, de manifiesto que en este experimento no se había formado ningún grupo como en el caso anterior (22). Estas eran las hipótesis que condujeron a los otros experimentos que situaron el surgir espontáneo de los grupos en el centro de la observación —empezando en la parte II del libro y culminando en la IV— y que envolvían el tema de la relación de la formación del grupo y la productividad. Antes de introducirnos en la discusión de estos experimentos debemos extraer algunas consecuencias de lo hasta aquí dicho, que nos parecen importantes para la teoría general de los grupos informales en el personal industrial.

En primer lugar, muestra la diferencia de la conducta de las trabajadoras en ambos casos, que ciertas circunstancias de la organización formal pueden tener influencia en la formación de los grupos informales. Puesto que —como frecuentemente se viene observando desde hace tiempo—, el salario no es suficiente incentivo, la diferencia en la forma del salario —de grupo en lugar individual—, puede originar un desnivel propicio a la formación de relaciones.

(20) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Op. cit., Part I. Compárese también el análisis de GEORGE C. HOMANS: *Group Factors in Worker Productivity*, aparecido por vez primera en 1941, reimpresso en G. E. Swanson, Th. M. Newcomb, E. L. Hartley, op. cit., págs. 637 y ss.

(21) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Op. cit., Part I, Chapt. 6.

(22) Op. cit., pág. 156.



informales. En segundo lugar, hay que aceptar que visto desde este problema, no en todo caso debe surgir un grupo informal de un grupo de trabajo formal. Se pone de relieve en estos estudios que existen en tal materia problemas de naturaleza peculiar, en los cuales aparece una tendencia más o menos fuerte a la formación de grupos informales. Un estudio de la Universidad de Liverpool muestra, por ejemplo, la escasa tendencia de los trabajadores portuarios a la constitución de grupos informales (23). Mayo y Lombard encontraron en la pujante y desarrollada industria de la aviación en California una llamativa deficiencia en cuanto a grupos informales y cliques, que de otra parte se contraponía a una fluctuación desacomodadamente intensa de los trabajadores; esta alta movilidad era la causa de que no se pudieran establecer relaciones humanas más fijas entre los trabajadores (24). Leonard P. Sayles aduce otros ejemplos que le llevan a preguntarse si no mostrarán menos vida de grupos informales las ocupaciones industriales con más elevada interdependencia recíproca que conducen a interacciones demasiado duraderas de los trabajadores, que otros grupos con actividades relativamente independientes (25). Lo que despertaría la sospecha de que la necesidad de contacto se satisface en el primer caso a través de las interacciones formales. Así muestra una investigación de Chris Argyris (26), que la constitución de grupos en los empleados de ventanilla rara vez es como en los otros empleados que no tienen relación con los clientes. En la investigación de una plantilla de administración francesa, llega Michel Crozier (27) a la afirmación de que quizá el puesto de trabajo decida sobre la cuantía de la sociabilidad. De aquí procede el interés común en la vida del trabajo tal como muestra la elevada participación en una huelga. En una investigación alemana sobre el personal de una oficina, plantea Hansjürgen Daheim el problema (28) de si no tendrán en general los obreros un grado más alto de sociabilidad que los empleados y y oficinistas, lo que se comprueba por medio de otra investigación de Cro-

(23) T. S. SIMEY: *The Dock Worker*, Liverpool, 1954.

(24) ELTON MAYO y GEORGE F. LOMBARD: *Teamwork and Labor Turnover in the Aircraft Industry of Southern California*, Boston, 1940.

(25) LEONARD R. SAYLER: *Work Group Behavior and the Larger Organization*, en CONRAD M. ARENSBERG y otros: *Research in Industrial Human Relations*, pág. 135. Comparad también L. R. SAYLER: *Behavior of Industrial Work Groups, Prediction and Control*, New York, 1958.

(26) CHRIS ARGYRIS: *Organization of a Bank*, New Haven, 1954.

(27) MICHEL CROZIER: *Petits fonctionnaires au travail*, Paris, 1955, págs. 99-100.

(28) HANSJÜRGEN DAHEIM: *Die Sozialstruktur eines Bürobetriebs: Eine Einzelfallstudie*, Kölner Diss., 1957; del mismo: *Desorganisationsprozesse in einem Bürobetrieb*, en Köln. Ztschft. f. Soz. u. Soz. psych. X (1958).

zier (29). Por esto, puede ser relevante, en ciertas circunstancias, que los obreros desarrollen grupos informales, ante todo en el lugar de trabajo, en tanto que los empleados y oficinistas llevan a cabo sus relaciones informales fuera del trabajo y con personas distintas de sus colegas. Esto es, por el momento, una pregunta abierta que necesitaría de posteriores investigaciones comparativas.

Al otro lado de estas meditaciones queda el hecho de que tampoco entre los trabajadores se constituyen siempre y en todo caso grupos informales de modo espontáneo. De aquí que nos importe por el momento de manera principal la «espontaneidad»; es decir, no nos interesan en absoluto las distintas técnicas para el cultivo de grupos en el personal, ya que los grupos resultantes no son espontáneos en modo alguno (30). En Europa, ha señalado el francés G. Friedmann (31), que en la progresiva división del trabajo en el personal de la industria moderna, únicamente puede surgir «interdependencia» controlada «a través de las condiciones técnicas de la producción, de la racionalización y de la división del trabajo», y en modo alguno «solidaridad orgánica» como Emil Durkheim exponía en su división del trabajo, y apenas alguna solidaridad moral que más o menos coincide con los grupos informales. Habla más adelante de la «interdependencia en virtud de órdenes» y se pregunta «en qué medida y bajo qué condiciones debe estar capacitada tal interdependencia técnica para crear desde sí sentimientos de interdependencia moral» (32). Esto en mi opinión no ha sido nunca estudiado. Toda vez que este es el tema que ahora nos ocupa, debemos detenernos un momento en él, ya que sin duda se trata del sociólogo europeo de la industria más significativo. Friedmann observa que la interdependencia técnica no crea necesariamente tales relaciones y que deben considerarse otros muchos factores. Por ejemplo, si en la ejecución técnica del trabajo es insuficiente la reserva de material,

---

(29) MICHEL CROZIER y PIERRE GUETTA: *Une Organisation administrative au travail*, Institut des Sciences Sociales du Travail, Paris, 1956, págs. 75 y ss.

(30) Este punto de vista esencial lo abarcan plenamente HEINRICH POPITZ, HANS-PAUL BAHRDT, ERNST AUGUST JÜRES, HANNO KESTING: *Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*, Tübingen, 1957, págs. 38 y ss., que enfocan la problemática completa de los grupos informales en el personal industrial y en modo alguno a través del movimiento de las *Human Relations*; y de forma totalmente acrítica, SCHELSKY, en sus observaciones —nota núm. 44—. Como aquí se trata de manera superficial y poco atenta, de ningún modo puede ser tan claramente ilustrado como a través de un autor tan informado como ROBERT JUNGK (*Die Zukunft hat schon begonnen*), op. cit., pág. 42, nota 5.

(31) GEORGES FRIEDMANN: *Le travail en miettes*, Paris, 1956, pág. 141.

(32) Op. cit., pág. 143.

ocasiona estrecha interdependencia laboral y, por el contrario, fricciones y tensiones entre los trabajadores, y coloca a los individuos unos frente a otros. Esta observación puede ser cierta en algunos casos; ciertamente se muestra aquí que Friedmann se refiere de modo fundamental a los trabajadores aislados —y la solidaridad sólo se ve en la clase trabajadora— ya que no está dispuesto a admitir que trabajadores independientes entre sí puedan, por ejemplo, establecer su ritmo de trabajo como grupo, lo cual ha sido descubierto por la sociología del personal industrial y mostrado por innumerables investigaciones. Por el contrario, admite Friedmann que puede surgir el sentimiento de interdependencia moral si funciona el curso del trabajo, las tareas están bien definidas y delimitadas entre sí y los trabajadores pueden verse los unos a los otros. En tal caso se muestra incluso que la solidaridad de los trabajadores va más allá de la constitución de los grupos en el personal industrial y que no tiene nada que ver con la división del trabajo (33). O dicho con otras palabras, que los grupos informales si bien surgen principalmente en las plantillas laborales, se fundamentan en otras bases que las de la plantilla industrial, y que la solidaridad existente entre los trabajadores se basa en la dimensión de la sociedad completa, en la condición del trabajador en el sistema de la economía moderna.

Toda vez que tesis similares están representadas tanto en los modernos como en los antiguos escritores alemanes, debemos tratar aquí brevemente el argumento de que no pueda surgir ningún grupo informal de la «interdependencia en virtud de orden» en cuanto tal —o sólo bajo condiciones especiales—. En este punto, juega el papel decisivo el concepto de organización obligatoria, condicionada técnica-objetivamente, tal como aparece en la «interdependencia en virtud de orden». En las más modernas investigaciones se ha puesto de manifiesto que en relaciones tan extremas como las de la organización obligatoria de las prisiones (34), o las de la organización militar (35) aparece espontáneamente la formación de grupos informales; ambas tienen en común con la organización del personal industrial el que en ellas la organización obligatoria y objetiva eclipsa a todas las otras, de modo que

(33) Op. cit., pág. 145.

(34) DONALD CLEMMER: *The Prison Community*, 1.<sup>a</sup> ed., 1940, 2.<sup>a</sup> ed., New York, 1958. Es interesante comprobar que aquí ya se ha recibido el concepto de «grupo informal». Por otra parte, se hace notar que tales grupos no existen en las cárceles en todas las ocasiones y bajo todas las circunstancias (págs. 111 y ss.).

(35) Comparad, ante todo, con la clásica obra de SAMUEL STOUFFER y otros: *The American Soldier*, 2 vols., Princeton N. J., 1949. Especialmente sobre grupos informales, también EDWARD A. SHILS, *The Study of the Primary Group*, en: DANIEL LERNER y HAROLD D. LASSWELL, Edits.: *The Policy Sciences*, Stanford, 1951.

en circunstancias en que todo sucede de modo rigurosamente organizatorio no aparecen tales grupos. Naturalmente, hay también aquí circunstancias especiales que pueden favorecer o no la constitución de tales grupos, pero sigue siendo decisivo que su aparición puede ser también condicionada puramente por el servicio o la organización. Lo que nos ha movido, en otro aspecto, a la observación del «doble fondo» de la organización industrial (36). Esto no significa, en modo alguno, que deba ser olvidado «que —el servicio— es, en primer término, lugar de trabajo» (37) y «que se ha descubierto en la busca de los grupos informales, el significado de los formales fuera del término del trabajo, en los contactos sociales resultantes». Por el contrario, la teoría económica del servicio y también la teoría de la dirección científica del mismo, se han interesado únicamente por los grupos formales del mismo. Se trata, en el mejor de los casos —como hemos dicho en otro lugar (38)—, de «una ciencia del servicio extraída de ciertas meditaciones cuasi-sociológicas», pero nunca propiamente de Sociología del personal industrial, que se encamina a la investigación de la «conducta real». Los procesos de cooperación que investigan, por ejemplo, Heinrich Popitz y sus colaboradores, son sólo una parte de esa realidad; esto es, el «terreno del deber ser»; respectivamente, la traducción de la organización del trabajo en la cooperación. Es significativo que en una forma de observación de este tipo, se aparta finalmente la atención de los grupos pequeños y se concentra sobre las «estructuras de trabajo», «cuya unidad se constituye a través de la unidad de las instalaciones técnicas particulares» (39), pues en cierta medida se halla entre el servicio como conjunto y el grupo de trabajo. La investigación de esta estructura de trabajo no es en modo alguno irrelevante, lo único que sucede es que no tiene nada que ver con la Sociología y que desatiende manifiestamente el objeto que nos interesa, de modo que podemos pasar por alto su análisis. Por otra parte, Hans Wolfgang Stieber ha mostrado la presencia conjunta en una laminadora de los distintos tipos de coordinación social, lo que podría denominarse «la organización social total del servicio»; es decir, el orden social informal más el formal, en el servicio, en su cooperación efectiva (40). Nosotros sostenemos por el momento, respecto a la discusión precedente, que, de una

(36) RENÉ KÖNIG, PETER ATTESLANDER y otros: Op. cit., pág. 54.

(37) HEINRICH POPITZ y otros: Op. cit., pág. 42.

(38) R. KÖNIG y otros: Op. cit., pág. 51.

(39) H. POPITZ y otros: Op. cit., pág. 46.

(40) R. KÖNIG y otros, págs. 83-89; H. W. STIEBER: *Interaktionen als Ausdruck der sozialen Organisation einer Arbeitsgruppe*, en P. ATTESLANDER: *Konflikt und Kooperation*, págs. 75-95.

parte, los grupos informales no siempre surgen espontáneamente, y de otra, que el carácter obligatorio de la organización industrial tampoco determina la aparición de tales grupos. Como repercutan tales grupos en el servicio debe ser investigado posteriormente; ahora se deben hallar en primer lugar otros caracteres definatorios de los grupos informales.

La investigación más importante sobre un grupo informal la ofrecen Roethlisberger y Dickson en la parte IV de su obra, donde se exponen las observaciones del *Bank Wiring Observation Room*, que también Homans puso como base de sus exposiciones teóricas. No solamente se habla aquí de la aparición espontánea de un grupo informal, sino que trata en detalle de las particularidades de su organización, entre las cuales la característica más destacada externamente era la reducción del rendimiento. Esta es la investigación que se cita siempre cuando se habla de grupos informales. Es igualmente responsable para aquella relación, aún siempre natural, entre los grupos informales y la reducción del rendimiento, aunque en el *Relay Assembly Test Room* se ha hablado, por el contrario, de una unión de la constitución de grupos informales y del aumento del rendimiento. Así destacó Homans con acierto, muy tempranamente (1941): «Boths groups developed an informal organization, but while the Bank Wiremen were organized in cooperation with management in the pursuit of a common purpose. Finally, the responses of the two groups to their industrial situation were, on the one hand, restriction of output and, on the other, steady and welcome increase of output. These contrasts carry their own lesson» (41). Nos remitimos, por lo demás, a las precisiones sobre el problema ya establecidas. Toda vez que esta investigación ha sido ya descrita en muchos lugares de la literatura, podemos renunciar a una tarea meramente descriptiva y dedicarnos exclusivamente a los puntos relevantes en el aspecto teórico.

La afirmación más importante que con más frecuencia se hace en el análisis de los grupos informales y que se relaciona además con la expresión «informal», se refiere a la supuesta deficiencia de la organización. Lo cual conduce necesariamente a una desestimación del significado de estos grupos en el servicio. El mismo Dahrendorf (42) afirma que los grupos informales son grupos «no organizados», y por contraposición a tal afirmación no presta atención a las siguientes de que los miembros de estos grupos conozcan normas de conducta, participen de ciertos puntos de vista e ideas y se consideren distintos de otros, aunque sea cierto que a pesar de la estrechez del contacto durante el período de existencia de un grupo de tales características, puede

(41) G. C. HOMANS: *Group Factors...*, op. cit., pág. 649.

(42) R. DAHRENDORF: *Sozialstruktur...*, pág. 38.

ser grande la fluctuación de los miembros. Esto vale, por otra parte, para los grupos pequeños en prisiones y en organizaciones militares, y a pesar de ello, los tres tipos de grupos informales tienen su propia forma de organización como forma ordenada de colaboración —cooperación y división del trabajo—, así como una estructura directiva propia. La organización puede desarrollarse fundamentalmente de dos modos: a), según una finalidad consciente y planeada; b), en virtud de una colaboración espontánea, sin una finalidad concreta. Ya Chester I. Barnard (43) ha señalado a este respecto la defectuosa organización y la carencia de estructura de los grupos informales, al mismo tiempo que su carácter originariamente «inconsciente» o inintencional; sin embargo, el capítulo correspondiente de su libro lleva el título de «organizaciones informales», lo que al menos produce la apariencia —justa—, de que como las organizaciones formales tienen sus propios miembros, únicamente que son distintos. Ya hemos hablado del carácter de «espontaneidad»; lo que aquí aparece, ante todo, es la «inmediatez del contacto»: no existe ningún grupo informal en la distancia. Lo que implica al mismo tiempo proximidad espacial porque, al menos para los trabajadores, está limitada por el servicio, si bien no necesariamente por el mismo departamento o lugar de trabajo. De este modo existen junto a los grupos informales dentro de un puesto de trabajo o en la proximidad espacial de una cinta rulante, otras redes de grupos que se extienden tanto por encima de los departamentos como más allá del tipo de actividad y sobre las posiciones en la jerarquía del servicio —si bien en menor medida—. Sin embargo, la proximidad espacial resta, como lo más importante, como reconocieron ya claramente Roethlisberger y Dickson (44), y se ha confirmado tan frecuentemente que no necesitamos aducir ninguna literatura, ya que pertenece a las conquistas definitivas de la teoría de los pequeños grupos en el personal industrial. Así, puede suceder que los obreros trabajen mano a mano en interdependencia condicional tecnológicamente— por ejemplo, en la cinta rulante o en cualquier otro tipo de trabajo en cadena—, pero no tiene por qué ser así, ya que existen relaciones espaciales entre los trabajadores que juntos hacen lo mismo o algo diferente, si pueden verse y hablarse, lo que supone, junto a la proximidad, un mínimo de libertad de movimientos. Así se muestran en la cinta rulante grupos de diversa amplitud que sólo abarcan dos o más puestos de trabajo, como hicieron Charles R. Walker y Robert H. Guest (45). Correlativamente

(43) CH. I. BARNARD: Op. cit., cap. IX y otros.

(44) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Op. cit., págs. 511 y sigs.

(45) CHARLES R. WALKER y ROBERT H. GUEST: *The Man on the Assembly Line*, Cambridge, Mass., 1952. págs. 66 y ss.

se eliminan los ruidos intensos, que pueden llegar a impedir la comunicación verbal, si —como frecuentemente sucede— se idea un lenguaje por signos para superar los ruidos y las distancias relativamente grandes (46). Modernas investigaciones en servicios automatizados muestran que las grandes distancias de los trabajadores entre sí, técnicamente condicionadas, constituyen un motivo de molestia para los trabajadores, porque se ven mal y con frecuencia no pueden hablarse, como ha señalado Charles R. Walker (47). Por otra parte, muestran todos estos estudios que en ningún caso puede decirse que los grupos informales surjan siempre de modo espontáneo, incluso cuando se cumplan las condiciones citadas. Se trata, sin duda, de posibilidades que de ninguna manera se realizan en todas las circunstancias, y cuya verificación efectiva depende, con seguridad, de un sinnúmero de condiciones diferentes, que ya sólo el mito de lo supuestamente «instintivo» condena al engaño de la «necesidad de comunidad» actuante.

La organización de los grupos informales se pone de relieve además, en el sistema de *status* o de rango que de forma grandemente variada se desarrolla en ellos y entre ellos. Es decir, que los grupos particulares en los diferentes departamentos del servicio gozan de un prestigio diverso en el conjunto de los trabajadores, así como los individuos dentro de cada grupo. De aquí que existan muchos otros tipos de estratos dentro de los puestos de trabajo y los departamentos de un servicio. De los estratos dentro de los grupos informales trataremos únicamente más adelante el fenómeno de la «jefatura» informal; de los estratos dentro de los departamentos o los puestos de trabajo trataremos solamente del aislamiento consciente del individuo que no se atiene a las normas del grupo informal, y ante todo, la posición del «rompeacuerdos». Todas las otras manifestaciones son de tal modo específicas, que sólo tienen valor dentro de una cultura particular. Tal carácter tienen las diferencias de rango entre nacionalidades distintas o entre unidades étnicas; entre blancos y negros como caso típico de los Estados Unidos. En Alemania es de citar el orden de rango entre los nativos y los diversos tipos de refugiados. Como ya han destacado Roethlisberger y Dickson (48), son generalmente relevantes la duración de la pertenencia al servicio y la antigüedad. Las variaciones en el reclutamiento juegan un papel, como por ejemplo, la diferencia entre los antiguos compañeros y la gente nueva en la

---

(46) H. W. STIEBER: Op. cit., págs. 82-3, da un ejemplo alemán sobre comunicaciones no verbales.

(47) CHARLES R. WALKER: *Toward the Automatik Factory. A Case Study. Men and Machines*, New Haven, 1957.

(48) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Op. cit., pág. 361.

Alemania de después de la guerra (49). A esto se añaden diferencias generales de rango por razón del sexo y la edad, del tipo de ocupación —sobre todo la cuestión de la diferencia entre taller y oficina—, y también de la clase de material con que se trabaja (50), principalmente por los efectos concomitantes del trabajo, como por ejemplo, el servicio de limpieza, que tiene un bajo prestigio; soportar un calor intenso en la laminadora del antiguo estilo, que da un gran prestigio, como ha mostrado un interesante estudio de después de la guerra en la industria del hierro del norte de Francia (51). A lo anterior se une la cuantía y la forma de salario —salario semanal o mensual—, pero también la participación en los partidos políticos y en los sindicatos obreros, y principalmente los intereses al margen del servicio, las diferencias culturales, como por ejemplo las confesiones religiosas: todos estos criterios y otros muchos pueden llevar a actuar como medios de diferenciación de rangos dentro del grupo y entre los grupos. A la vista de este sistema complicado de dichas diferencias que, evidentemente, abarca también al personal de inspección, al personal de oficina y al de las oficinas técnicas, muy bien puede uno guardarse de decir que los grupos informales carezcan de una organización desarrollada, aun cuando, en general, tengan un plazo de vida relativamente corto y manifiesten una intensa fluctuación.

Ningún grupo humano se limita a la simple intervivencia, pues ésta sería solamente una «agrupación» muy efímera de hombres en cualquier situación casual. Así como todo grupo ofrece un mínimo de capacidad de supervivencia, lo que le distingue de una mera aglomeración o agrupación no se limita tan sólo a organizarse y a desarrollar estructuras típicas, como la «jefatura», sino que desarrolla también «símbolos» de su unidad (52). Lo que sirve también para los grupos informales en el personal industrial. Estos símbolos no sólo caracterizan la unidad del grupo y de las normas en cuanto tal, como en el caso del trabajador que a otro que trabaja demasiado deprisa le golpea en el brazo con el dorso de la mano, sino también el rango. Esto se manifiesta claramente, hacia adentro, para los miembros del grupo, del mismo modo que hacia afuera facilita la orientación del principiante. La introducción de un principiante en el puesto de trabajo es igualmente un proceso formal e informal. Se le designa e instruye para un trabajo, y a partir de ahí comienza la introducción informal, las más de las veces por un trabajador de alto rango, que es al mismo tiempo jefe de un grupo informal o que goza de general

(49) C. JANTKE: Op. cit.

(50) W. F. WHYTE: *Human Relations in the Restaurant Industry*, New York, 1948.

(51) MAURICE VERRY: *Les Laminoirs Ardennais*, Paris, 1955.

(52) D. C. MILLER y W. H. FORM: Op. cit., págs. 355-7.



prestigio en el taller. Se trata de un auténtico «rito de iniciación» con un «plazo de prueba» más o menos largo, durante el cual el principiante debe mostrar si se somete a las normas del grupo informal. En la medida en que cuentan con la organización se acredita que tienen intención declarada de «fuerza de sanción», con lo que se entiende el atenerse a las normas reconocidas como obligatorias. Un trabajador que no se somete a estas normas es aislado o se le ponen trabas, como mejor le vaya.

Desde aquí se pasa, naturalmente, a la cuestión de la función de estos grupos informales. Ya para Roethlisberger y Dickson era lo esencial no la relación respecto a la producción, sino el proporcionamiento de una «conciencia de seguridad» subjetiva para el trabajador, lo que también ha sido resaltado ininterrumpidamente desde hace tiempo (53). Sin embargo, éste es sólo el aspecto subjetivo. El objetivo aparece, como ha señalado Barnard (54), por intermedio de la «comunicación», en lo cual no entramos, ya que tal materia exigiría una discusión particular. Quisiéramos resaltar, no obstante, que ésta es, sin duda, la función evidente de los grupos informales. Las otras son, sin excepción, un tanto vagas, como la «satisfacción con el lugar de trabajo» —Job satisfaction—, la «lealtad» al servicio o la «sujeción del servicio», como se dice en Alemania, además de la «integración», cuyo significado ha sido subrayado en Alemania sobre todo por Dahrendorf (55), finalmente, el discutidísimo «clima del servicio», cuyo concepto observa con razón Ludwig von Friedburg (56) que es «un poco vago». Esta bien claro que todos estos conceptos están situados en una zona intermedia de lo analítico y de lo pragmático de las «Human Relations», de tal modo que no son ni carne ni pescado. La investigación debe dar aún una serie de pasos de desarrollo antes de que la claridad pueda ser hecha, aun cuando especialmente en la escuela de Michigan, existen algunos comienzos prometedores de un trabajo analítico correcto. Por eso dejamos a un lado tales conceptos para desenvolver la estructura de la organización de los grupos informales, tal como fué iniciado por Roethlisberger y Dickson, especialmente respecto a la relación de la estructura formal del servicio con la aparición de estos grupos. Así, puede mostrarse cómo, por ejemplo, el sistema de salarios juega un papel esencial en la aparición de los grupos informales y de las cliques, pues la ganancia de cada trabajador se fijaba en el *Bank Wiring Observation Room* a través de

(53) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Op. cit., pág. 525; igualmente D. C. MILLER y W. H. FORM: Op. cit., pág. 354.

(54) CH. I. BARNARD: Op. cit., págs. 122 y ss., 96 y ss. y otras.

(55) R. DAHRENDORF: *Sozialstruktur...*, pág. 39.

(56) L. VON FRIEDBURG: *Betriebsklima*, pág. 9.

la producción de cada individuo del grupo. A partir de este punto se desarrolló el concepto de trabajo diario medido, que condujo a una norma de grupo. Entonces se forjó el criterio de que el rendimiento permanezca lo más constante posible de semana en semana, por temor a que una producción más alta pudiera llegar a ser motivo suficiente para la dirección de fijar una nueva tasa de salario. Que aquí entran en juego muchos sentimientos que se hallan en la raíz de la aversión hacia cualquier cambio en el puesto de trabajo, se confirma en la expresión de que podría «pasar algo» si se produjera más. Por otra parte, estas investigaciones tuvieron lugar en la depresión de 1929 y después, lo que seguramente debió aumentar más aún la inquietud; por desgracia los autores no han dispensado suficiente atención a este fenómeno, lo que hubiera sido importante, ya que con una sola excepción todos los trabajadores de este grupo se encontraban en malas relaciones financieras. Además, es más o menos cierto que el temor al paro sólo sería un factor entre otros y que la estricta formación de cliques y su relación con la dirección no tenía ninguna relación inmediata con la depresión, a lo sumo la reducción del rendimiento (57). La reducción del rendimiento estaba en contraposición estricta al sistema de salarios, que se hallaba ajustado a un rendimiento más alto; esto mostró el sentido y la intensidad de las fuerzas paralizantes, que se mostraban como de naturaleza no individual, sino social. En esta circunstancia, la situación del capataz o del jefe de grupo era especialmente delicada, pues él conocía las verdaderas relaciones y se unía a la larga a los trabajadores. Ante todo, sabía que las afirmaciones hechas de pasada sobre la producción eran falsas, ya que daban solamente un promedio horario general y no el verdadero rendimiento. El auténtico ritmo de trabajo era completamente distinto. Estos fenómenos muestran, por lo demás, que los estudios del tiempo y del movimiento en el servicio encuentran sus límites naturales y sus normas en la organización de los grupos informales. Donald Roy dió un expresivo juicio sobre esto y sobre la medida aproximada del tiempo perdido (58).

El mismo grupo puso de manifiesto en posterior análisis un estrato claramente perceptible que fué decisivo para la comprensión de la estructura del grupo. Había dos cliques en el grupo que durante el trabajo bromeaban. Entonces tuvo lugar un cambio en los puestos de trabajo —aunque estaba prohibido por la dirección del servicio—, para elevar el rendimiento por medio de la especialización. También estaba prácticamente prohibida la ayuda recí-

(57) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Op. cit., pág. 531.

(58) DONALD ROY: «Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop», en *American Journal of Sociology*, LVII (1951).

proca, aunque no existía ninguna regulación expresa sobre ello. En realidad se ayudaba con mucha frecuencia. La ayuda recíproca no se limitaba, por lo demás, a las cliques, sino que parecía abarcar al grupo completo. En las cliques no solamente había trabajadores con la misma ocupación; se extendían mucho más, por encima de las diferencias de actividades y del estrato vinculado con ellas. Únicamente dentro de ambos cliques se seguía la estratificación según los tipos de ocupación. Igualmente regía la valoración individual de cada uno por el grupo, según la medida de su adaptación a las normas del mismo. Uno que trabajaba demasiado, era un «rate buster», un «rompe-acuerdos», que «arruina» el salario; uno que trabajaba demasiado poco, era un «chiseler», un «parásito»; uno que comunicaba algo a la dirección en perjuicio de un miembro del grupo, era un «squealer», un «sopión». Con esto se protegía el grupo de las indiscreciones internas y de las innecesarias intromisiones de fuera. Esto reproduce en grandes rasgos el orden y la estructura internos del grupo de catorce hombre del *Bank Wiring Observation Room* (59), de donde claramente se observa que estos grupos informales surgidos espontáneamente, en modo alguno carecen de estructura y organización, incluso cuando son extraordinariamente móviles o están sometidos a un intenso cambio de miembros.

Antes de seguir más adelante, quisiéramos suministrar un ejemplo alemán análogo, que ha sido tratado en el *Kölner Soziologischen Forschungsinstitut* y representa un brillante contraejemplo para la afirmación infundada de Schelsky de que no existían grupos informales entre los trabajadores europeos y alemanes, porque los trabajadores alemanes, en contraposición a los americanos, eran «nativos». Hans-Günther Krüsselberg muestra cómo se forma un grupo informal de modo espontáneo en vistas de un sistema especial de premios y salarios, para proteger a sus miembros ante «lo arbitrario», «esto es, de las adaptaciones no aceptadas y reconocidas por el grupo, de la ventaja de las condiciones de trabajo variadas» (60). «El poder de la "gran organización" llega de vez en cuando a romper, a largo plazo, las normas del grupo; esto es, a obligar a la adaptación de un nuevo modelo. Este proceso de adaptación es, sin embargo, de muchas clases y no se agota en el efecto deseado. Así, puede suceder que el grupo surja bajo él a consecuencia de la presión ejercida y que el servicio pierda fuerzas de trabajo de valor, lo que tampoco es siempre conveniente para el prestigio del servicio. Pero aun cuando esta última consecuencia no aparezca, puede resultar —como nosotros encontramos confirmado—, de esta adaptación obligatoria, una alta agresividad con-

(59) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Cap. XXI y XXII.

(60) H. G. KRÜSSELBERG: Op. cit., pág. 626.

tra el calculador, una forma perezosa de trabajar y escaso cuidado en la ejecución de los pedidos, así como otros síntomas de una situación anómala» (61). Paralelamente se establece una relación entre el rango del trabajador y su proximidad al porcentaje máximo de la norma del grupo. Un trabajador que a pesar de las frecuentes reprimendas tenía una alta producción, fué aislado como rompecuerdo igual que sucedió en caso análogo en el *Bank Wiring Observation Room*. De modo que se parecen las relaciones en Alemania y en los Estados Unidos hasta en las cosas singulares. A este ejemplo podría añadirse otro de Carl Jantke, tratado en su estudio de las minas. En éste se da una especie de acuerdo de grupo respecto a la contraposición entre destajo individual y destajo de grupo. Aquí se muestra que la principal forma de salario crea una unión entre los trabajadores, por lo cual se ejercita la ayuda a quienes no son considerados holgazanes. Por el contrario, se afirma como desventajas del destajo individual, que en él se «rompe» el destajo a causa de los rendimientos excesivos de los trabajadores individuales que rápidamente cambian de puestos de trabajo; lo que permite, en la práctica, meter las «tijeras del destajo» (62). Nosotros señalamos de modo concluyente cómo todos esos estudios están marcados con un trazo metodológico común: no se contentan con meditaciones sobre la sociedad completa, sino que experimenta «microsociológicamente» por medio del empleo de distintas técnicas de observación, y permiten parcialmente, además de afirmaciones exactas, el dejarse comparar con otros productos obtenidos bajo iguales o semejantes hipótesis metodológicas, con lo cual permiten la construcción de una teoría general, empíricamente asegurada.

Con esto, por otra parte, se arroja mucha luz sobre la cuestión de la relación de los grupos informales con el nivel de la producción. Esta no es, en modo alguno, unívoca, como con frecuencia se oye afirmar a los representantes de la teoría de las «Human Relations» o de la política social de los servicios industriales, como si los grupos informales bien contruidos garantizaran una elevada producción. Las relaciones parecen ser esencialmente más complejas. Ante todo se observa, como indicó Saylor (63), que los grupos de trabajo estrechamente unidos tanto pueden alcanzar cuotas de producción notablemente altas como notablemente bajas. Ya el *Hawthorne Study* mostró en el *Relay Assembly Test Room* y en el *Bank Wiring Observation Room* las dos alternativas, y otras investigaciones lo han confirmado. William

(61) Op. cit., págs. 629-30.

(62) C. JANTKE: Op. cit., págs. 32-80.

(63) L. R. SAYLER: *Work Group Behavior and the Larger Organization*, en op. cit., págs. 139-40.

J. Goode e Irving Fowler hicieron ver en el análisis de un servicio de enlace de la industria del automóvil, como una fuerte presión informal de los —pocos— trabajadores fijos alcanzaba una cuota de producción muy elevada sobre una plantilla de trabajadores con intensa fluctuación. Para los últimos, la alternativa era adaptarse o irse. Por otra parte, esta orientación no significaba absolutamente nada para los intereses de la dirección del servicio; orientación que hubiera dominado una buena moral en el servicio: por el contrario, se desarrollaban fuertes resentimientos contra la dirección, que los autores designan como «cooperación antagonista» (64). En un estudio de A. B. Horsfall y C. M. Arensberg se sienta la duda de si siempre existe una correlación positiva entre la interacción social, informal y libre, y la productividad. Los autores llegan a las siguientes precisiones: «Much has been said about increasing group give-and take in order to increase production: the most efficient teams indulged least in social activity. This does not mean that there should not be any interaction. The question is to define quantitatively how much is optimum for a given group under what conditions of leadership» (65). Ponen también en duda que el *teamwork* represente un medio de protección contra la atmósfera impersonal de la moderna industria, y que no se comuniquen a la palabra muchas variaciones sociales más complejas dentro de la situación laboral, que no sen aún suficientemente conocidas (66). Por esto es necesario distinguir entre «activistas sociales» y «líderes» de los grupos informales. Los trabajadores socialactivistas eran de nuevo en el sentido del *management*, los más productivos y jugaban un papel decisivo en la conducción de la organización informal. Los grupos con líderes informales ofrecían, por el contrario, sólo una reducida actividad informal interna. En otros nuevos casos se muestra cómo la aparición de un grupo informal eleva la producción de tal modo que se introduce el desorden a través del equilibrio en el salario entre éste y los otros departamentos del servicio, como apunta George Strauss (67), de forma que el experimento debió ser interrumpido. Por lo demás, debemos ser cautos en el trabajo de campo en el personal industrial: las posibilidades de información fidedigna se reparten, de hecho, de forma desigual. Allí donde coinciden las

---

(64) WILLIAM J. GOODE e IRVING FOWLER: «Incentive Factors in a Low Morale Plant», en *American Sociological Review*, XIV (1949), págs. 618-24.

(65) A. B. HORSFALL y C. M. ARENSBERG: «Teamwork and Productivity in a Shoe Factory», en *Human Organization*, VIII (1949), pág. 25.

(66) Op. cit., pág. 21.

(67) GEORGE STRAUSS: *Group Dynamics and Intergroup Relations*, en W. F. WHITE, Edit.: *Money and Motivation*, New York, 1955, págs. 90-96.

normas del grupo informal de trabajo con las de la dirección del servicio no destacan los grupos en modo alguno y nosotros no logramos experiencia de ellos. Por ello se hace necesidad inmediata completar el trabajo de campo en el personal industrial por medio de experimentos de laboratorio. De este modo es como ha avanzado la rama de Michigan, de la Escuela de Kurt Lewin, de la cual sólo citaremos los colaboradores Dorwin Cartwright y Alvin Zander (68) y las investigaciones extraordinariamente importantes de Daniel Katz (69) y Stanley E. Seashore (70), los cuales, aparte de algunos estudios, aportan una abundante literatura. Además se expone en todas estas investigaciones que los grupos influyen sobre sus miembros, por lo que en la actualidad podemos prescindir de las afirmaciones no verificadas empíricamente y demasiado generales, ya que disponemos de estudios experimentales de elevada precisión. Estos se remontan a los experimentos psicosociales de Muzafer Sherif (71), con el llamado «efecto automotor», ya conocido desde hace tiempo en la psicología experimental, consistente en que en una cámara oscura un punto luminoso inmóvil parece moverse. En tanto que las personas de prueba, que en un principio observan el punto luminoso de uno en uno y después son colocados en situación de grupo, difieren más o menos, al comienzo, sobre los supuestos movimientos del punto luminoso y después de un rato concuerdan en sus afirmaciones; en el caso inverso de comenzar con una situación de grupo y pasar más tarde al experimento individual, la concordancia se consigue en muchos desde el principio y tiene después el individuo, cuando se encuentra de nuevo solo, la tendencia a ver las cosas más bien en el sentido de la norma del grupo. Experimentos correlativos se llevaron a cabo por Salomón E. Asch (72). Es cierto que sus métodos de experimentación, como los de Sherif, eran relativamente sim-

---

(68) DORWIN CARTWRIGHT y ALVIN ZANDER: *Group Dynamics, Research Theory*, Evanston, Ill., 1953.

(69) DANIEL KATZ, NATHAN MACCOBY, NANCY C. MORSE: *Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation*. Part I, Ann. Arbor, Mich., 1950; DANIEL KATZ, NATHAN MACCOBY, GERALD GURIN, LUCRETIA G. FLOOR: *Productivity, Supervision and Morale Among Railroad Workers*, Ann. Arbor, Mich., 1951.

(70) STANLEY E. SEASHORE: *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, Ann. Arbor, Mich., 1954.

(71) MUZAFER SHERIF: «A Study of Some Social Factors in Perception», en *Archives of Psychology*, XXVII (1935); del mismo: *An Outline of Social Psychology*, New York, 1948, págs. 162 y ss.

(72) SALOMON E. ASCH: *Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgements*, en HAROLD GNETZKOW, Edit.: *Groups, Leadership, and Men*, Pittsburg, 1951; del mismo: *Social Psychology*, New York, 1953.

ples; pero proporcionan algunas perspectivas diferenciadoras interesantes en el proceso de la dinámica de grupos. Para ello se colocaba de forma artificiosa a un sujeto en situación de conflicto con otros entre los cuales se daban diversos juicios falsos y coincidentes sobre una percepción; las discrepancias eran además grandes, de modo que el sujeto tenía que oponerse. Fueron importantes estos experimentos porque se podía medir el grado de discordancia o coincidencia y con ello se podía llegar a informaciones precisas sobre las variaciones de la conducta en la situación de grupo. Con lo cual se obligaba a la mayoría a distintas medidas. Aparte de esto se investigó los efectos de la «partida de un compañero», de la «llegada retrasada de un compañero», de la «presencia de un compañero ya comprometido». Lo que se aproxima ya mucho a la situación de un grupo de trabajo en el personal industrial, ya que, como hemos dicho más arriba, el experimentar con grupos contruídos *ad hoc* para el estudio de grupos de trabajo puede ser muy interesante, pues éstos también se organizan *ad hoc* —incluso en las relaciones perfectamente estables— y muestran una elevada fluctuación, como sucede en el «grupo primario» familia, por escoger como contrapunto un ejemplo extremo. Puede, pues, decirse, que todos estos experimentos de grupos pequeños son útiles para el análisis de los grupos informales en el personal industrial, pese a la enorme artificiosidad de los métodos experimentales, que ciertamente llevan consigo la ventaja de afirmaciones en alguna medida precisas desde el punto de vista cuantitativo. Lo cual se pone de relieve, entre otros, en un trabajo de León Festinger (73), en el que se combina el análisis de pequeños grupos con el trabajo de campo industrial de Coch y French (74), sobre la resistencia al cambio del puesto de trabajo. Para ello analiza la conducta de una obrera que después de un cambio se veía privada de las perspectivas visuales habituales, observando que rápidamente recuperaba el tiempo perdido y alcanzaba un alto rendimiento. En este instante llegó a ser el «burro de carga» del grupo y disminuyó el rendimiento bajo la presión del mismo, a cuya norma se adaptaba. En cuanto las otras trabajadoras fueron trasladadas a otros puestos de trabajo, y ella volvió a quedar sola, subió su rendimiento nuevamente. ¡Este también puede ser un ejemplo eficaz contra el romanticismo del *teamwork*!

Con estos experimentos se había obtenido ya un acceso perfeccionado a la cuestión global del efecto del grupo sobre sus miembros, de modo que llegó a ser rápidamente más diferenciado el ímpetu en el curso del desarro-

---

(73) LEON FESTINGER: *An Analysis of Compliant Behavior*, en MUZAFER SHERIF y M. O. WILSON, Edits.: *Group Relations at the Crossroads*, New York, 1953.

(74) Vide nota 12.

llo, sobre todo en tanto se intentó definir y medir exactamente el concepto de la «cohesión» del grupo. El significado de la cohesión de un grupo para su estabilidad había sido ya descubierto por Emile Durkheim en su obra sobre el suicidio; ahora se intentaba avanzar hacia medidas más precisas, teniendo como hipótesis rectora la de que los grupos con alta cohesión debían ofrecer también una elevada productividad. Tal hipótesis simplista había sido frecuentemente destruída en los trabajos de campo, de forma que a través de la investigación de pequeños grupos experimentales podía ser definitivamente reducida *ad absurdum*, lo que quizá significase la más brillante refutación al movimiento de las *Human Relations* y a diversos intentos de cultivo de grupos en el personal industrial. Una importante investigación procede de Stanley Schachter y sus colaboradores (75). Se sometieron grupos de diferente cohesión a fuerzas inductivas precisadas en virtud de la más alta o baja producción. Efectivamente, ambas repercuten. Se mostraba de forma interesante que en los grupos con alta cohesión el efecto hacia abajo era más fuerte que hacia arriba. Ya sabemos, es cierto, que los efectos negativos en la constitución de los grupos no deben ser sobrevalorados y que la escasez de los efectos positivos tampoco debe desestimarse. Lo que aparece en todo caso es que no debemos simplificar las cosas de modo unívoco. Finalmente podemos llegar a altos rendimientos por medio de fuerzas totalmente distintas de las de los grupos inducidos, como enseña el ejemplo dado por William J. Goode, del «rompeacuerdos» que bajo la presión de una minoría de trabajadores fijos y de la dirección del servicio acelera la producción de los restantes obreros, en cuyo caso el «clima del servicio» es malo en general.

La conducta efectiva es, pues, de hecho, una resultante de fuerzas muy distintas, frecuentemente contrapuestas las unas a las otras. De un lado está la presión de fuera con el estímulo a la producción en el dinero (76). En este punto desarrolla el trabajador una gran desconfianza, pues se inclina a considerar como insaciable la demanda de rendimiento de la dirección del servicio —aquí no juega ningún papel el que sea o no cierto, sino lo que es creído e influye—. Por el contrario, actúan en todos los hombres fuertes inclinaciones hacia un rendimiento mínimo. También sobre la base de las representaciones sociales completas, que ven en el personal industrial un re-

---

(75) Vide nota 70. Además, LEON FESTINGER, S. SCHACHTER y K. BACK: *Social Pressures in Informal Groups*, New York, 1950, y otros.

(76) Vide también STANLEY SCHACHTER, N. ELLERSTON, D. MCBRIDE, D. GRIGORY: «An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity», en *Human Relations*, 1951: más tarde, en D. CARTWRIGHT y A. ZANDER, op. cit.



flejo del orden general de fuerzas, se sobrecarga negativamente el trabajo industrial a los ojos del obrero. Entonces el campo de fuerzas establecido entre estas fuerzas contrapuestas decide la producción real. Este campo de fuerzas es influido por los grupos en dos direcciones, como muestra Seashore: 1.º, a través del proceso de comunicación en curso, que, como muestran los experimentos precedentes, modifica las apreciaciones de los individuos, tanto en relación a la circunstancia física como social; 2.º, por medio de la producción de nuevos hechos que modifican por su parte el campo de fuerzas. De tal modo puede variar radicalmente un individuo su opinión sobre el peligro de la liquidación de cuentas a consecuencia de un rendimiento reiteradamente bajo, en virtud de la valoración común. O puede el grupo, por su parte, ayudar al trabajador lento, y con ello crear una nueva situación. El efecto de un grupo de trabajo con elevada cohesión puede ser tanto positivo como negativo; su efecto será en todo caso conforme a la norma del grupo, lo que no excluye conductas divergentes de uno o varios trabajadores que pueden ser a su vez positivas o negativas, esto es, inversas en cada caso al modelo del grupo. No pretendemos seguir más adelante estas investigaciones interesantes en grado sumo, aunque ponen de relieve cuánta información puede obtenerse a través de la más detallada observación. Tan sólo añadiremos que la investigación de pequeños grupos llevada a cabo hasta ahora por el Instituto de Michigan es distinta de los diversos trabajos anteriores de esta clase, ya que tiene en cuenta la exigencia de ver los *small group* en el espacio de las *large organizations*. Así se tienen presentes como elementos esenciales la relación con el servicio como conjunto, el orden de prestigio de los puestos de trabajo y su mayor o menor fuerza atractiva, y finalmente la clase de dirección, sobre lo cual no todo puede ser investigado a través de los individuos (77). William F. Whyte ha destacado recientemente el significado de las estructuras generalmente económicas y del derecho al trabajo para la problemática de la constitución de grupos en el personal industrial (78), en tanto que un trabajo como el de James G. Abegglen, sobre la fábrica japonesa (79), destaca el significado de los factores culturales circundantes, con lo que se crea una situación completamente distinta que en las investigaciones de grupo de los primeros cuarenta años.

Como momento más amplio de la estructura de los grupos informales hablaremos repetidamente de aquí en adelante, de «liderazgo» y «dirección».

(77) Vide la nota 69, los trabajos citados de D. KATZ.

(78) W. F. WHYTE: *Man and Organization*, Homewood, Ill., 1959.

(79) JAMES G. ABBEGLEN: *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*. Glencoe, Ill., 1958.

También estos problemas introducen dentro del marco de la teoría de los grupos informales aspectos completamente nuevos que hacen madurar frutos evidentes para la práctica. Ya en Roethlisberger y Dickson se describían funciones de liderazgo en los grupos informales, tanto en el grupo de trabajadoras del *Relay Assembly Test Room*, como en el de trabajadores del *Bank Wiring Observation Room*. La figura más interesante a este respecto es la del trabajador W<sub>3</sub> (80), del que se dice que se atenía siempre a las normas del grupo, trabajaba con gran regularidad y estaba en las mejores relaciones con el resto de los trabajadores del grupo, que, por su parte, le ayudaban, sin que él les correspondiera —lo cual hubiera disminuído su rango—. Hablaba mucho y entraba frecuentemente en discusión con otros, en lo que la mayor parte de las veces era el superior. Era capaz de conseguir mejor alambre para todo el grupo cuando a causa de la mala calidad del mismo no se podía trabajar en condiciones. Como observa G. Homans (81), por este medio estaban los individuos forjándose un líder auténtico, bien distinto del capataz formal. Por desgracia no se ahondó suficientemente en este punto. El liderazgo es un momento esencial de la estructura de todos los grupos humanos, aunque también aquí los rasgos de la personalidad jueguen su papel. Es decisiva la medida en que el líder cumpla la norma del grupo; que no se meta en lo que no le llamen aunque lleve a cabo una intensa actividad y que se manifieste en sus continuas conversaciones.

Con esto se expresa algo extraordinariamente significativo; la diferencia entre el liderazgo en una dirección formal y planeada y el «liderazgo informal» espontáneamente establecido. Gutenberg brinda la relación entre la estructura de la organización formal e informal en relación al liderazgo con las siguientes palabras: «El superior no está preordenado al inferior porque represente al grupo en lo más típicamente humano y en su conducta culmine la conducta del grupo, sino porque le es transferido parte del derecho general de dirección, lo que le confiere una especial situación respecto a los subordinados» (82). Es interesante comprobar cómo las investigaciones de las direcciones más diversas convergen en afirmar que existen dos tipos de liderazgos que, entre otras cosas, vienen a expresarse en la contraposición del liderazgo informal con facultad de dar órdenes y otro que no posee ningún poder delegado de dirección, a pesar de lo cual actúa como liderazgo, e incluso las más de las veces, mejor que la autoridad «de las personas dotadas

(80) F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: Op. cit., págs. 464-5.

(81) G. C. HOMANS: *The Human Group*, pág. 148.

(82) E. GUTENBERG: Op. cit., pág. 25.

de poder de mando». La práctica del servicio industrial utiliza *de facto* esta perspectiva desde hace mucho tiempo, pues cuando un patrón quiere conseguir algo de manera rápida y definitiva no acude a un capataz, sino a un líder informal reconocido. Sin embargo, en la investigación sociológica general estos fenómenos no han sido tratados hasta hace relativamente poco tiempo, por lo cual es realmente sugestiva la uniformidad de los conocimientos. Ya desde 1939 se prestaba atención en la investigación de pequeños grupos al tema del liderazgo y del estilo del mismo —bajo la influencia de Lewin (83)—. La sociometría emprendió por otra parte sus propios caminos, lo que no puede maravillarnos ya que su objeto principal es la medida del *status* de los individuos en un grupo. Por tal razón se prestó especial atención a los *status* extremos (84) y con más interés hacia las posiciones directivas que hacia las aisladas, hasta que Helen H. Jennings (85) introdujo la diferencia entre *sociotele* y *psicotele*, es decir, el acatamiento —objetivo— de la capacidad y la relación de simpatía hacia un individuo en un grupo. A partir de este momento se desarrolló con rapidez lo que Peter R. Hofstätter denomina «divergencias de los papeles en el grupo» (85), como la división entre reconocida capacidad y popularidad o —como también puede decirse— entre líder funcional y emocional. Relaciones exactamente iguales fueron manifestadas por Robert F. Bales. Estos productos se desarrollaron posteriormente por P. E. Slater y Morris Zelditch como categorías sociológicas generales, asunto que no puede ser tratado en este estudio (87). Queremos destacar únicamente cómo la sociología del personal industrial recibe una extraordinaria ayuda de la investigación de pequeños grupos experimentales, que plantea al mismo tiempo un interesante problema de carácter sociológico.

(83) Vide la literatura de la nota 52 de la primera parte de este trabajo (REVISTA DE ESTUDIOS POLÍTICOS, núm. 111).

(84) JIRI NEHNEVAJSA: «Soziometrische Analysen von Gruppen», en *Köln. Ztschft. f. Soz. u. Soz. Psych.*, VII (1955).

(85) HELEN H. JENNINGS: *Leadership and Isolation*, New York, 1947; de la misma: *Soziometry of Leadership*, Boston, 1947; FERENC MEREI: *Group Leadership and Institutionalization*, en *Human Relations*, II (1949), reimpreso en G. SWANSON, TH. M. NEWCOMB, E. L. HARTLEY: *Readings in Social Psychology*.

(86) PETER R. HOFSTÄTTER: *Gruppendynamik, Kritik der Massenpsychologie*, Hamburg, 1957, pág. 130.

(87) ROBERT F. BALES: *Role Differentiation in Small Decision-Making Groups*, en TALCOTT PARSONS y R. F. BALES, Edits.: *Family, Socialization and Interaction Process*, Glencoe, Ill., 1955. PHILIP E. SLATER: *Role Differentiation in Small Groups*, en P. HARE, E. F. BORGATTA, R. F. BALES: Op. cit.; LEONOR F. CARTER: *Leadership and Small Group Behavior*, en M. SHERIF y M. O. WILSON: Op. cit.

gico general: un empleo «ambivalente» de la autoridad, que es reconocida como capacidad funcional y objetiva, pero que, a la larga, no despierta ninguna simpatía (88). Por lo demás se pone con esto de relieve la importancia del modelo estratificado de Homans, que permite establecer tal diferenciación del liderazgo también en el plano teórico.

Es evidente que esta «organización dual» (89) ha de tener especiales consecuencias para el problema de la dirección en el personal industrial. La rama de Michigan de la escuela de Lewin empezó desde pronto a prestar atención a este problema; una buena vista panorámica se debe a Robert L. Kahn y Daniel Katz (90), en ella se distingue entre una dirección orientada hacia la producción y otra orientada hacia los hombres. Estos estudios se realizan, como es natural, de forma netamente experimental; mas, sin embargo, aportan interesantes aclaraciones, ya que no se encaminan a la reforma de la sociedad completa, sino que están enfocados con criterio estrictamente empírico. Por otra parte nos muestran que a este respecto, es decir, en relación a la oposición entre liderazgo formal e informal, funcional y emocional, ha aportado resultados interesantes la sociología militar. También las investigaciones de las organizaciones burocráticas ofrecen rasgos similares. Heiner Treinen investigó problemas de este tipo en la industria de Alemania occidental y manifestó un paralelismo asombroso con el material americano. Indica: «Precisamente la organización informal es de una significación eminente para la investigación de las formas de inspección, ya que de ella brota una vigilancia nueva de las trabajadoras no prevista por el servicio..., y además la conducta de la líder de la pandilla como jefe directo de las trabajadoras es influida decisivamente: ella no ejecuta de modo absoluto sus funciones reglamentarias y se ve obligada a asumir otros asuntos que no estaban previstos» (91). Esto indica que la interdependencia funcional condicionada por el servicio —tal como había caracterizado G. Friedmann la organización social en la cinta rulante, y que en ocasiones funciona sin intromisión del personal de inspección— es cruzada por la forma informal de la inspección, cuyo fundamento de decisión es la norma dominante dada por un grupo. Es evi-

(88) CECIL A. GIBB: *Leadership*, en GARDNER LINDZEY, Edit.: *Handbook of Social Psychology*, vol. II, Cambridge, Mass., 1954.

(89) P. R. HOFSTATTER: Op. cit., pág. 133.

(90) ROBERT L. KAHN y DANIEL KATZ: *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*, en D. CARTWRIGHT y A. ZANDER: Op. cit.,

(91) H. TREINEN: *Formen der Beaufsichtigung: Soziale Faktoren bei Abweichung von Produktionsvorschriften*, en P. ATTESLANDER, Edit.: Op. cit., pág. 178; H. TREINEN: *Eine Arbeitsgruppe am Fließband*, en R. KÖNIG y otros: Op. cit.

dente que de aquí se derivan consecuencias prácticas que, sin embargo, no podemos investigar más ampliamente. Tan sólo llamamos la atención sobre el hecho de que aportan instrumentos interesantes para la calificación del estilo del liderazgo, las distintas técnicas de observación empleadas; por ejemplo, las diversas formas de medir la frecuencia de las interacciones, tanto entre miembros de los grupos como entre éstos y las personas ocupadas de la inspección lo mismo formal que informal. Para lo cual es de especial importancia el concepto de «comunicación». Por medio de la comunicación se lleva a cabo la influencia de las personas ocupadas de la inspección sobre los miembros del grupo; entendiéndose por comunicación no únicamente la verbal. Aquí entrarían las numerosas formas informales de comunicación, no verbales, frecuentemente simbólicas, propias de la vida interna de la industria, tal como hasta ahora han sido experimentadas. Así, servía un objeto situado encima de una mesa como símbolo de que el departamento tiene que obtener un grupo de trabajo más grande como próximo material de trabajo (92). Una comunicación es también si en el curso del trabajo un obrero alcanza al que está a su lado o detrás de él una pieza, como ya Homans indicó (93). Lo mismo sucede, por lo demás, cuando la inspección es manipulable y efectivamente manipulada por el trabajador. Ello es aún más evidente. La situación normal será que uno origine una interacción y que otro le responda. La interacción es un movimiento recíproco que tiende al equilibrio. Enfocado desde la dimensión del balance global de las interacciones, en tanto que en una unidad grande de tiempo no se dé una compensación aproximada entre las interacciones originadas y las respondidas, existirá un exceso de interacciones originadas y se romperá el equilibrio. La consecuencia es, por lo regular, tensiones en el sistema de interacción formal o informal del servicio. Prácticamente repercute que un capataz o un patrón lance órdenes, dé consignas, sin que le llegue una respuesta; estas formas de inspección sobrecargan la relación laboral en su conjunto porque impiden o recargan unívocamente las relaciones de grupo ya existentes. Alvin W. Gouldner ha indicado en un libro que ya es clásico, que una sobretensión unilateral de tal tipo de las relaciones de supervisión puede conducir a una acción huelguista espontánea (94), cerrándose por completo los grupos informales de los trabajadores frente a la inspección, de tal modo que las órdenes

---

(92) A. B. MORFALL y C. M. ARENSBERG: Op. cit.

(93) G. C. HOMANS: *The Human Group*, pág. 101.

(94) ALVIN W. GOULDNER: *Wildcat Strike*, Yellow Springs, Ohio, 1954. Comparad también los trabajos de DANIEL KATZ, citados más arriba en la nota 69.

formales lleguen a ser autocráticas y las personas encargadas de la inspección exijan respeto expresivamente de sus subordinados: un caso específico de liderazgo funcional que se opone radicalmente a todo liderazgo emocional. Con lo cual se muestra que los grupos «orientados hacia problemas» pueden llegar a peligrar si falla la ordenación informal, sin que deba afirmarse que esto tenga que suceder siempre y en todo caso. Ya hemos visto que existen múltiples posibilidades de relación entre la organización de los grupos informales y la productividad.

En un trabajo más reciente señala Arensberg (95) las conexiones más amplias de este acaecer interno del servicio industrial, en las cuales coloca la conexión cultural global a la que inordina la problemática completa. A esto se había llegado ya anteriormente, por ejemplo, en una investigación de Orvis Collins, Melville Dalton y Donald Roy (96), los cuales fueron en pos de la procedencia social del «rompeacuerdos». Descubrieron que los no conformes con la norma de grupo de la reducción del rendimiento de la tierra procedían de familias de granjeros independientes y eran, en su mayor parte, protestantes. En cualquier caso, tenían valoraciones culturales completamente distintas que los trabajadores de procedencia urbana. Aunque los «rompeacuerdos» arrojaban las cifras de producción más elevadas, sus relaciones en los grupos informales dentro del personal eran tan malas que los capataces los tenían por elementos levantiscos y no los proponían para ascenso. De este modo perdían todo contacto social los que se adaptaban completamente a las órdenes formales de la política de producción. En este caso desaparece toda relación de reciprocidad entre tales individuos y el resto de la plantilla, tanto de los otros trabajadores como del personal de inspección. Se quedan, pues, completamente aislados. Esto muestra claramente que no debemos olvidar otros factores. Ciertamente que puede significar en adelante no otra cosa que una recaída en la forma social general de observación a que nos referimos en la primera parte de este estudio; más aún, se encuentra ante nosotros la integración de los resultados de la investigación de los grupos pequeños de los distintos estilos, en la conexión social más amplia, que aquí debe ser necesariamente desatendida. Ya hemos subrayado la difi-

---

(95) C. M. ARENSBERG y GEOFFREY TOOTELL: *Plan Sociology, Real Discoveries and New Problems*, en MIRRA KOMAROWSKY, Edit.: Op. cit. Igualmente C. M. ARENSBERG: *Work and the Changing American Scene*, en C. M. ARENSBERG y otros: *Research in Industrial Human Relations*, New York, 1957.

(96) ORVIS COLLIN, MELVILLE DALTON y DONALD REY: «Restriction of Output and Social Cleavage in Industry», en *Applied Anthropology*, VII (1948).

cultad metodológica que consiste en que los grupos de trabajo sólo pueden ser observados en el marco de grandes organizaciones, con lo que se corre el peligro de perder de vista dentro de la concentración de los acontecimientos, las conexiones de naturaleza organizatoria y social-global de estos pequeños grupos. Pero ya es mucho si se logra permanecer consciente de ese peligro.

Para concluir queremos señalar que la existencia de grupos no se limita en modo alguno a los obreros. Como hemos dicho más arriba juegan un papel en los servicios de administración burocrática; se desarrollan en todas las plantillas de personal, a todas las alturas de la estructura de la organización de servicios. Esto nos conduce a la precisión de «que se extrae de las formas de conducta de los hombres enteramente condicionadas por el servicio, una realidad distinta de las relaciones sociales» (97). Hablamos en este punto de un «doble fondo de la vida en el servicio industrial», sin que ciertamente hubiéramos afirmado que los grupos informales en el personal industrial fueran el objeto único de la Sociología del personal industrial (98). Mucho más somos de la opinión, como ya hemos dicho antes y el material precedente puede justificar, «que sin duda permanece aún oculto para nosotros el alcance de las cuestiones que hoy resuenan» (99). Del lado de la teoría de la economía industrial, Gutenberg (100) ha prestado una expresión mentalmente clara a estas relaciones entre las distintas alturas de la realidad del servicio industrial, con las siguientes palabras: «El problema de cómo es posible organizar grandes empresas con un mínimo de pérdida por fricción no puede responderse si se dirige la vista únicamente a la forma de organización, como vienen a ser los sistemas lineal, funcional, etc.

Junto a las líneas jerárquicas, sistemas de trámites reglamentarios y los círculos de competencia y de responsabilidad trazados, hay un conjunto de mecanismos organizatorios de forma rígida o más suelta, sin los cuales no puede ser dirigida la empresa moderna. A través del encaje de la estructura formal organizatoria discurren aquellas posibilidades de toma de contacto personal entre las instancias interesantes desde el enfoque del servicio; aquellas conversaciones comunes en las conferencias, comités y comisiones; aquel derecho de intervención en las decisiones y, en ciertas circunstancias, de gestión;

---

(97) R. KÖNIG y otros: Op. cit., pág. 54.

(98) Como en mi opinión se da por probado en P. ATTESLANDER, Edit., op. cit., páginas 281-2.

(99) R. KÖNIG y otros: Op. cit., pág. 54.

(100) E. GUTENBERG: Op. cit., págs. 187-8.

lo que constituye una base tan esencial como la de la estructura formal organizatoria. Ciertamente no está incluido en los planes de la organización oficial, pero su valor para la resolución de los problemas de decisión organizatoria está fuera de toda duda.

RENÉ KÖNIG

Profesor de la Universidad  
de Colonia

(Traducción de ENRIQUE MARTÍN LÓPEZ.)

## R É S U M É

L'auteur commence en affrontant le problème d'expliquer l'apparition des groupes informels dans le personnel industriel. Contre la thèse de Roethlisberger et Dickson, selon laquelle les groupes informels surgissent comme produit secondaire d'une organisation globale, il présente l'opinion de Mayo, qui établit l'origine des mêmes groupes dans un "besoin de communauté". Il présente tout de suite la théorie stratifiée des groupes, de Homans, comme point de départ pour une mise en oeuvre appropriée des différents aspects et connexions dans le groupe et, d'une manière concrète, dans le thème central de cet étude des relations entre salaire et rendement et de ceux-ci avec la résistance générale au changement des conditions de travail.

Le professeur René König discute la lote de la spontanéité attribuée aux groupes informels, pour arriver à la conclusion, à travers l'analyse du concept d'«interdépendance technique» dans des textes correspondants au Hawthorn Study et à la littérature sociologique plus moderne, de que ces groupes ne surgissent pas toujours spontanément et de que le caractère obligatoire de l'organisation industrielle ne détermine pas son apparition.

Au sujet de l'organisation de ces groupes, il n'est pas d'accord avec l'opinion de la manque de structure et d'un véritable ordre intérieur et il affirme l'existence d'une "organisation informelle" qui exige d'abord proximité d'espace —contiguïté du contact— comme circonstance pour la communication orale ou par des signes convenus. D'autre part, il y a une "direction informelle" qui dirige le groupe en donnant des consignes et des règles. Il se donne aussi la figure du "troubleur de résolutions". Le prestige personnel et de groupe introduit un système stratiforme dans la construction des groupes informels, qui se manifeste surtout au sujet des différences raciales —noirs et blancs; nationales— natifs et réfugiés; de temps dans le service; de catégorie professionnelle, ainsi qu'à travers des critères d'un caractère culturel.

En outre des structures typiques comme la direction, les groupes infor-



mels créent "symboles" de leur union, qui permettent une communication appropriée parmi les "initiés" et défendent le groupe contre les possibles intrusions de l'extérieur. C'est pour cela que l'on perfectionne en tous les cas l'entrée formelle dans une place de travail par l'entrée dans le groupe informel correspondant, à travers un véritable "rit d'initiation". Le pouvoir du groupe informel dans l'industrie se manifeste dans la solidarité de ses membres, dans le respect des consignes du groupe et, par conséquence, dans sa position contre les membres désobéissants.

König signale la difficulté technique de l'investigation de ces groupes, due à leur insertion dans les grandes organisations; il signale aussi la possibilité de la faire plus facile par l'expérimentation de groupes élaborés "ad hoc", comme depuis quelques ans est en train d'être pratiqué par la branche de Michigan de l'école de Kurt Lewin. De telles expérimentations ont mis en relief le moyen par lequel des groupes informels influent sur ses membres et sur le système complet de l'organisation tecnico-laborale.

L'étude finit avec l'affirmation de que la considération des relations humaines conditionnées par le service nous découvre une réalité différente des relations sociales ce que ne signifie pas que les groupes informels soient le seul objet de la Sociologie du personnel industriel. Avec Gutemberg, René König indique que pourtant, la réalité de la structure informelle de l'entreprise ne doit pas être oubliée dans son organisation au côté de ses conditions tecnico-administratives.

## S U M M A R Y

The author begins tackling with the problem of explaining the appearance of informal groups in the industrial staff. Opposing Roethlisberger and Dickson's thesis, according to which the informal groups come forth as a by-product of a total organization, he presents Mayo's opinion who places their origin in a "community necessity". Then he presents Homans' stratificated theory of groups as starting point for a suitable framing of the varying aspects and connections inside the group and, specially, of the main subject of this essay: the relations between salary and yield and between both of them and the general resistance to the change of working conditions.

Professor König discusses the spontaneous character assigned to informal groups, to reach the conclusion that —through analyzing the concepts of "technical interdependence" in works corresponding to the Hawthorn Study and the most recent sociological literature—, such groups do not always appear

spontaneously and that the industrial organization binding character does not determine their appearance.

With regard to the organization of these groups, he discusses the opinion of the lack of structure and authentic internal order, asserting the existence of an "informal organization" which firstly demands "space proximity", "contact immediacy", as requisite for communication, either oral or through agreed upon signs.

On the other hand, there exists an "informal leadership" which leads the group, by giving orders and rules, as well as there exists the figure of the "agreementbreaker". Personal and group prestige introduces a stratified system in the constitution of informal groups which become especially manifest in relation with racial differences —negros and whites; —national ones —natives and refugees; service time; professional standing; as well as through criterions of cultural character.

Apart from the typical structures —such as leadership—, the informal groups create "symbols" of their unity, which allow a suitable communication among the "initiated" and defend themselves against possible external meddlings. Hence the formal admission to a working post being always completed with the entrance in the corresponding informal group through a real "initiation rite".

The power of the informal group in industry becomes manifest through its members solidarity in the reverence of the group orders and, therefore, in the position against the disobedient members.

König points out the technical difficulty of Investigating these groups, due to their inclusion in larger organizations and the possibility of obviating it through the testing of "sample groups" as, in the last few years, is being done by Kurt Lewin's School "Michigan Branch". Such experiments have pointed out the way informal groups influence on their members and on the general system of the labour and technical organization.

The study ends with the statemente that the consideration of the human relations, conditioned by service, show us a different reality of social relations, what does not mean that the informal groups are the only object of industrial staff Sociology.

As Gutemberg, René König indicates that, nevertheless, the reality of the enterprise informal structure must be taken into account in its organization together with the managerial conditions.