
LA LEGITIMIDAD EN LAS ORGANIZACIONES *

Miguel Beltrán

Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN. Los distintos modelos organizacionales implican diferentes explicaciones de la legitimidad en las organizaciones: el tipo ideal weberiano descansa sobre la obediencia a las normas, el taylorista de la Organización Científica del Trabajo sobre la autoridad de la ciencia, el de la Escuela de las Relaciones Humanas sobre el sentimiento de pertenencia, y el de la cooperación negociada sobre la negociación y el acuerdo.

Nadie discutiría, seguramente, la afirmación de que hoy más que nunca vivimos en una «sociedad organizacional»: el conjunto de organizaciones de todo tipo que pautan nuestra vida es de una extraordinaria densidad, y de ellas nos servimos —y ellas de nosotros se sirven— en cada paso que hemos de dar. El tejido social está compuesto predominantemente por organizaciones (Gobiernos, administraciones públicas, empresas mercantiles o industriales, partidos políticos, iglesias, sindicatos, hospitales, escuelas y universidades, etcétera), hasta el punto de que va siendo cada vez mayor el número de personas que trabajan toda su vida para una organización: salvo unos pocos pequeños agricultores, artesanos, pequeños comerciantes, profesionales libres y artistas, todos los demás empleamos la totalidad de las energías profesio-

* Una primera versión de este trabajo fue presentada en 1987, con el título «Organización burocrática y otros modelos de estructura empresarial», en el II Congreso Mundial Vasco.

nales de nuestra vida al servicio de alguna organización. No pretendo ahora discutir si ello es bueno o malo: me limito, como Guillermo Brown, a hacer constar un hecho. Pero está claro que el hecho implica que los fines que perseguimos con nuestro trabajo no son propiamente nuestros (salvo el de ganarnos la vida), sino de la organización; suyos son también los medios de producción que hayamos de utilizar, y será ella quien determine cómo hemos de realizar nuestro trabajo. Pues bien, es la primera vez que esto sucede masivamente en la historia, ya que es propio del modo de vida urbano-industrial avanzado, que exige una cooperación altamente coordinada. Esto es, que exige organizaciones. Y no será ocioso recordar que muchas de las organizaciones con las que convivimos son gigantescas (piénsese, por ejemplo, en el aparato del sistema educativo), y con frecuencia tienen un poder extraordinario (como es el caso de un Gobierno o de una gran multinacional). Este es, en resumen, nuestro mundo, y no deja de ser inquietante.

Pues bien, la cuestión que me propongo plantear aquí es la de las formas de legitimidad en las organizaciones, esto es, el examen de lo que fundamenta en ellas el cumplimiento de sus normas. No es fácil imaginar una organización en la que la obediencia a las normas que regulan su funcionamiento descansa exclusivamente en la coacción: incluso en instituciones como las cárceles, parte de las personas afectadas por los fines de la organización (los reclusos) obedece las normas por la sola coacción o bajo la amenaza de la misma, pero otra parte (el personal encargado de la vigilancia de los reclusos y de la administración de la prisión) las cumple por otro tipo de razones. Creo que puede suponerse fundadamente que una hipotética organización que descansara exclusivamente en la coacción para el cumplimiento de sus normas por todas las personas implicadas en ella, no sería viable. Pero no es el momento de discutir tal cosa, sino de examinar varios modelos teóricos (todos ellos, desde luego, con aplicaciones prácticas) que tratan de explicar el funcionamiento de las organizaciones, en el sentido de dar razón de por qué las normas formuladas por la propia organización para regular la actividad de las personas vinculadas con ella son obedecidas o cumplidas por dichas personas.

El punto de partida lo constituirá el modelo de organización burocrática de Max Weber, que pone de manifiesto cómo las organizaciones modernas descansan en la obediencia a normas racionalmente establecidas, no a tradiciones más o menos venerables o a la voluntad discrecional del dirigente de turno. Tras él se examinará el valor que atribuye a la autoridad de la ciencia el *Scientific Management* de Taylor, para quien la eficiencia organizacional depende de la racionalidad del diseño de las actividades y tareas y del incentivo salarial que las respalde. En tercer lugar habrá ocasión de ver cómo la llamada Escuela de las Relaciones Humanas explica la empresa como una «gran familia» en la que el éxito económico depende del sentimiento de auto-realización y de la satisfacción personal de los trabajadores. Es de hacer notar la influencia que el taylorismo y la Escuela de las Relaciones Humanas han

tenido tanto en la formación de la teoría acerca de las empresas y organizaciones de todo tipo, como en la práctica de su diseño y dirección, pese a las severas críticas que ambas orientaciones han recibido. Por último, se atenderá al modelo de cooperación negociada que, reconociendo la naturaleza estructural del conflicto entre patronos y obreros, o entre directores y dirigidos, concibe a la organización como un permanente logro de la necesaria cooperación a través de la negociación y el compromiso.

Con la presentación y discusión de tal panorama pretendo poner de manifiesto que perspectivas teóricas muy diferentes, e incluso contradictorias, son capaces de ofrecer iluminaciones parciales, pero valiosas, del fenómeno organizacional de manera que pueda ser mejor comprendido y explicado. Al mismo tiempo, espero que la variedad de puntos de vista presentados (y son sólo unos pocos de los muchos posibles, los que me parecen más importantes) desanime al estudioso a utilizar alguno de ellos en exclusiva, como si los demás no existieran.

Una última indicación sobre el presente trabajo: como quiera que las cuestiones que en él se tratan no tienen nada de esotéricas, sino que más bien son muy conocidas, he optado en estas páginas por un estilo ensayístico más que por el rigor formal del tratamiento académico, para el que sobran libros, y muchos muy buenos. Busco así con ello aproximarme a los problemas que hemos de tratar con la mayor claridad posible, intentando que la reflexión no venga a ser suplantada por la erudición. En todo caso, el lector interesado encontrará al final las imprescindibles orientaciones bibliográficas.

1. *El modelo burocrático de organización*

Max Weber, uno de los «padres fundadores» de la sociología, es ampliamente conocido por muchas y muy importantes aportaciones a las ciencias sociales; pero no será exagerado sostener que una de las más populares es, sin duda, su teoría de la burocracia (o, como creo mejor decir, teoría de la organización burocrática). Quizá precisamente por dicha popularidad, no son escasos los malentendidos que acerca de dicha teoría se han acumulado; en todo caso, cuando se discute acerca de modelos organizacionales, la construcción weberiana está siempre presente, sea para manejarla como un objeto sagrado, sea para denostarla. No estará de más, por tanto, recordar brevemente su significación.

Organizaciones las ha habido siempre en la historia, tanto públicas como privadas, y el propio Weber estudia una serie de modelos desarrollados en distintos lugares y épocas: los que él llama administración de notables, prebendalismo, parasitismo, venta de oficios, polisindialismo, etc. En tiempos recientes, a partir básicamente de la centralización política que en los

Estados europeos introduce la Monarquía absoluta y de la difusión y consolidación del capitalismo moderno, aparece un nuevo tipo o modelo de organización que se generaliza sobre todo con la secularización y racionalización operadas por la revolución liberal y por el proceso de industrialización; es a este modelo al que Weber llama «burocracia». Debe quedar claro que, como sucede con los demás «tipos ideales» elaborados por Weber, los rasgos de tal modelo no describen ninguna institución histórica concreta, sino que son el resultado de un proceso de abstracción que parte de una masa de materiales históricos de los que se seleccionan, extraen, e incluso exageran, las características del modelo. Este, por consiguiente, no pretende sino identificar, «tipificar», un fenómeno nuevo y diferente de otros existentes con anterioridad.

Convendrá recordar que el fundamento de la construcción burocrática weberiana radica en su tipología de las formas de autoridad o dominación. En efecto, al estudiar la probabilidad de hallar obediencia a un mandato, Weber piensa que una autoridad estable ha de apoyarse en la creencia o convicción de su legitimidad; ésta, en su opinión, sólo reviste tres formas «puras», que se identifican, además, con estructuras sociales diferentes: la tradicional, la carismática y la legal.

La autoridad tradicional se basa en la creencia en la «santidad» de los ordenamientos y poderes existentes desde un pasado más o menos lejano; las cosas han de hacerse de una determinada manera porque «siempre» se han hecho así; el peso de la costumbre y de la herencia histórica explican la aceptación de la autoridad. La autoridad o dominación carismática se fundamenta, en cambio, en la devoción a una persona, motivada por la afirmación de que está dotada de unas cualidades (reales o supuestas) de carácter excepcional; el profeta, el héroe guerrero o el que llama Weber el gran demagogo no están limitados por la tradición, sino que, por el contrario, suelen separarse explícitamente de ella. La autoridad legal, por fin, es esencialmente estatutaria: no se obedece a la tradición, ni a una persona, sino a las normas en cada momento vigentes (ya que cualquier norma puede crearse, modificarse o derogarse por el procedimiento adecuado y previsto). Para Weber, el sistema de autoridad legal es esencialmente racional, procede directamente de la revolución liberal, y fundamenta el tipo de organización que denomina burocrática.

En un intento de sistematizar las muy conocidas características señaladas por Weber como propias del «tipo ideal» de organización burocrática, pueden agruparse de la siguiente forma:

En primer lugar, y respecto a la estructura de la organización, las actividades necesarias para el cumplimiento de los fines de la organización se definen como deberes, figurando clara y firmemente atribuidos a quienes han de desenvolverlos; por otra parte, los poderes de mando necesarios para el cumplimiento de tales deberes se hallan igualmente determinados, estando deli-

mitados con toda precisión los medios coactivos que pueda ser necesario utilizar; quienes han de cumplir de manera regular y continua los deberes así establecidos son nombrados de forma que se garantice que poseen las aptitudes adecuadas para el puesto.

En segundo lugar, el funcionamiento de la organización implica un principio de jerarquía, es decir, una estructura de mando y subordinación, con inspección de los inferiores por los superiores, y con la posibilidad para el subordinado de apelar a una instancia superior. Todo ello permite una forma de tramitación o tratamiento de los asuntos con arreglo a pautas preestablecidas, con lo que dichos asuntos pierden su individualidad y se categorizan. La tramitación sigue un procedimiento escrito, basado en documentos, expedientes y registros que facilitan la determinación de responsabilidades y la continuidad y efectividad de las actividades.

En tercer lugar, y con relación al personal de la organización, la actividad profesional está separada de la esfera de la vida privada, y los medios y recursos organizacionales separados también de los bienes privados del empleado. Por otra parte, los empleados han de seguir un aprendizaje o adiestramiento para la tarea que deban realizar. En su trabajo no son libres, sino que han de someterse al sistema de normas o reglamentos vigente en la organización. El empleado o funcionario es un profesional, esto es, no tiene el puesto de manera honorífica; esto quiere decir que ha de dedicarse a su actividad en la organización. El empleado o funcionario de una organización hace de su trabajo en ella una profesión, lo que implica que percibe por ello una retribución, que goza de seguridad en el empleo en los términos legalmente establecidos, que está obligado a ser fiel a sus obligaciones, que goza del prestigio social (positivo o negativo) inherente al puesto que desempeña, y que es reclutado de manera objetiva a través de pruebas que atienden al mérito de los candidatos.

Causa un cierto asombro que las características atribuidas por Weber a su modelo burocrático de organización sean con frecuencia objeto de una lectura que subraya ante todo su pretendido autoritarismo y rigidez. ¿Es concebible en el mundo moderno una organización en la que sus actividades sean llevadas a cabo a capricho de sus responsables, o en la que los dirigentes puedan exigir de sus subordinados lo que se les antoje, apremiándoles para ello con cualesquiera coacciones imaginables? ¿Puede pensarse seriamente en una organización pública, una empresa, un partido político o una iglesia en los que no haya jerarquía, esto es, dirigentes o responsables? ¿Tendría sentido que no hubiera una pauta establecida para fabricar tornillos, o para liquidar el impuesto sobre la renta, o para admitir nuevos inscritos? ¿Alguien aceptaría que las operaciones de su cuenta corriente fueran confiadas a la memoria de un empleado del banco, sin documentos ni archivos que las respaldasen? Por último, ¿qué pensaríamos de una organización que per-

mitiese que hubiera que ir al domicilio particular de un empleado para, digamos, pedir una licencia de obras, o en la que nuestros pagos se ingresaran en la cuenta bancaria particular de un funcionario, o en la que el funcionario nos exigiera el pago que tuviera por conveniente, sin sujeción a criterio establecido alguno? Pues son precisamente estas cosas, y no otras, las que Weber consigna como incompatibles con las organizaciones modernas, que él llama burocráticas, y que ciertamente no han sido siempre así; otros tipos históricos de organización, como las de tipo honorífico o colegial, nos resultarían hoy inconcebibles, tanto como el poder de un monarca absoluto, tener como máxima velocidad la del caballo, o sufrir una alta mortalidad infantil.

La indiscutible genialidad del modelo de organización tipificado por Weber radica precisamente en haber percibido, por encima del etnocentrismo, la especificidad de una serie de características que nos parecen obvias, que tendemos a dar por supuestas, pero que son propias de un tipo de organización que sólo aparece como tal en la época moderna. Y lo que llama la atención es que ese modelo se interprete como el epitome del autoritarismo, la rigidez y el reglamentismo, como una especie de creación maligna y perniciosa. Es claro que Weber no «inventa» el modelo de organización burocrática, sino que describe en términos de gran simplicidad y abstracción lo que sucede en multitud de ámbitos de la vida y en muchos países en la época contemporánea, y lo explica atendiendo a una serie de variables políticas, económicas y culturales, dando razón de su existencia. Alguien ha propuesto llevar a cabo una «saludable desmitificación» del término burocracia, y quizá sería oportuno extenderla a la propia teoría weberiana al respecto, con objeto de reducir el exceso de sobreinterpretación con que artificiosamente la lastran parte de sus comentaristas.

Un importante fenómeno que exigía de Weber explicación era la universal difusión y generalización de la burocracia; la razón de ser de tan extraordinaria expansividad radica para él en su superioridad técnica sobre cualquier otro tipo de organización, hasta el punto de que permite la analogía de la máquina respecto de los medios no mecánicos de fabricación. En efecto, la precisión, la rapidez, la univocidad, la continuidad, la discreción, la uniformidad, la no acepción de personas, la evitación de fricciones, la predictibilidad, son infinitamente mayores en una organización burocrática con empleados profesionales especializados que en otras organizaciones, como las honoríficas o colegiales, basadas en otro tipo de principios. Por otra parte, la autoridad legal implica la forma burocrática de organización, que viene exigida a su vez por la economía capitalista moderna y por los principios políticos del sistema liberal al proclamar la igualdad de los ciudadanos ante la Ley. La organización burocrática trata de eliminar tanto los elementos irracionales que se sustraen al cálculo y a la previsión, como los elementos sensibles puramente personales de amor y odio.

Pues bien, si las cosas son como dice Weber, ¿cómo es que la noción de burocracia tiene una imagen tan negativa, tanto en la cultura popular como entre muchos sesudos científicos sociales? No parece posible dar cumplida respuesta aquí a esta pertinente pregunta, pero no puede ocultarse que lo que para Weber significa eficiencia y racionalidad, para otros implica ineficiencia e irracionalidad. Podría decirse que Weber diseña una especie de máquina, y que el rendimiento de las máquinas nunca es óptimo; además de que, como es sabido, las máquinas se estropean de vez en cuando. En este sentido, cuando Page habla de «la otra cara» de la burocracia en la que los grupos y relaciones informales colisionan con las reglas de la organización, o cuando Merton señala que los mismos resortes que producen la eficacia generan ineficacia, en especial por la «superconformidad» disfuncional a que conduce la presión para el cumplimiento de las reglas, o cuando Gouldner indica que con frecuencia las reglas son eludidas por un acuerdo tácito entre quienes habrían de hacerlas obedecer y los obligados a cumplirlas, generando así una suerte de «burocracia bufa», se están poniendo de manifiesto límites al rendimiento del modelo burocrático de organización basados en una contrastable evidencia empírica, pero no se está poniendo en cuestión la validez del modelo weberiano de organización burocrática. Y validez significa aquí que dicho modelo describe (en la medida en que lo hace un «tipo ideal») de manera adecuada un fenómeno históricamente nuevo, y explica la razón de su aparición y de su rápida generalización.

Sería ridículo, por otra parte, suponer que Weber construye su modelo o tipo ideal para contribuir a la mayor difusión de la organización burocrática; aparte de que tal actitud no se compadece con la que es propia de un científico, la verdad es que Weber manifestó su preocupación respecto de la burocracia o, mejor, del fenómeno de la progresiva e imparable burocratización, en dos sentidos. En primer lugar, y en un mundo con una alta densidad de organizaciones de todo tipo, nuestro autor temía que los hombres resultaran encerrados en una «jaula de hierro», envueltos en una red de normas, procedimientos y pautas establecidas que dejara poco espacio para el libre desenvolvimiento personal. Y en segundo lugar, y por lo que respecta a la vida política, siempre temió que los expertos funcionarios de la Administración pública arrebataran a los políticos elegidos e inexpertos la toma de decisiones sobre los problemas cada vez más complicados técnicamente que han de resolverse en la acción pública. No se hacía, pues, Weber ilusiones acerca de la vida en la llamada «sociedad organizacional», y temía con razón los riesgos de la tecnocracia. Pero todo ello ni quita ni pone al hecho de que en la historia reciente aparece por primera vez un tipo de organización específico (al que Weber denomina «burocrático») que se generaliza rápidamente en los ámbitos público y privado (gracias —piensa Weber— a su superioridad técnica sobre otros tipos de organización anteriores) y que descansa tanto en la autoridad derivada de la norma (y no de tradiciones o de devoción a

personas) como en la necesidad social de cálculo y predictibilidad (propia de una economía capitalista). Hoy sabemos, desde luego, que el marco liberal-capitalista no ha sido el único en acoger y generalizar el modelo de organización tipificado por Weber, pero en él y para dar respuesta a sus necesidades surgió dicho fenómeno.

En efecto, los sistemas liberales democráticos requerían un tipo de organización pública como el del «tipo ideal» al que nos venimos refiriendo, esto es, en el que se obedeciese sólo a las normas y en el que no hubiese acepción de personas; la igualdad ante la Ley, e incluso el propio imperio de la Ley, exigen lo que Weber llamó organización burocrática. Siendo, pues, la burocracia un instrumento para la democracia, y hasta cierto punto una de sus condiciones necesarias, resulta chocante que para muchos burocracia y democracia sean nociones —y realidades— antitéticas. Dejando aparte la extremada polisemia del término burocracia, así como la contradictoria imagen que la misma tiene en la cultura popular, lo cierto es que se ha acusado a Weber de «haber olvidado» la legitimación democrática de la autoridad, ya que habría mencionado solamente la tradicional, la carismática y la burocrática; para Gouldner, por ejemplo, Weber padecería una suerte de *pathos metafísico* de pesimismo y fatalismo que le habría llevado a una orientación anti-democrática, ya que toda proclividad hacia la burocracia (en donde las reglas se establecen por imposición y no por acuerdo) lo es contra la democracia. En mi opinión, hay aquí un importante malentendido de la teoría weberiana, ya que uno de los tres tipos de legitimidad que Weber analiza implica, claro es, la legitimidad democrática; se trata, como es obvio, de la legitimidad legal, que es a su vez la que sirve de fundamento a la organización burocrática. Por otra parte, no aparece por parte alguna de la obra weberiana la orientación o proclividad hacia la burocracia de que se hace eco Gouldner, pues cuando Weber parece cantar las excelencias de dicho tipo de organización no intenta sino explicar las razones de su difusión; al contrario, y como hemos visto, si algún sentimiento expresa Weber respecto del tipo de organización que ha acuñado es el de una profunda preocupación. Acierta Gouldner, sin embargo, al señalar que en las organizaciones burocráticas los empleados o funcionarios de dichas organizaciones obedecen normas que no han contribuido a crear. Ciertamente, Weber no incluye la participación de los servidores de una organización en el establecimiento de las reglas a que han de prestar obediencia, aunque hoy en día nadie ponga en duda que hayan de negociar colectivamente sus condiciones de empleo. Pero dejando aparte la cuestión de la representación de los trabajadores en los órganos de dirección de las empresas privadas o públicas, resulta sumamente problemática la participación de los funcionarios en la determinación de las normas que han de regir la actividad de, por ejemplo, un Ministerio, ya que habrán de ser establecidas por el Parlamento y por el Gobierno. El ámbito propio de la participación en la fijación de las normas por parte de quienes trabajan para una

organización es, sin duda, la determinación de sus condiciones de empleo (incluso en las Administraciones públicas, aunque en éstas parte de dichas condiciones vendrán legalmente establecidas y, por tanto, no serán negociables). Las organizaciones burocráticas no son, pues, la arena adecuada para la participación, para acordar las normas que se han de obedecer (salvo en lo que se refiere a las condiciones de empleo), y no por ello han de ser consideradas instituciones autoritarias o antidemocráticas. Otra cosa es que determinadas orientaciones de muy diferente carácter, y cuyo origen es bastante posterior a la época en que escribió Weber, exploren las posibilidades de lo que se ha dado en llamar «democracia industrial», o intenten crear las condiciones —más o menos reales o aparentes— para una cierta participación de los trabajadores en la toma de decisiones de las empresas. En todo caso, y para concluir, la negativa de Gouldner a admitir una relación positiva entre la democracia y el tipo de organización burocrática se basa sin duda en una argumentación completamente extraña al planteamiento weberiano, y que no le hace demasiada justicia. En resumidas cuentas, la legitimidad legal-racional fundamenta tanto a la democracia como al tipo burocrático de organización, por lo que no tiene mucho sentido suponer que exista alguna contradicción estructural entre aquélla y éste.

Bien es verdad que quizá deba achacarse al propio Weber parte, al menos, de la culpa por los malentendidos acerca de la relación entre democracia y burocracia, aunque no sea más que por haber escogido este último término para denominar la forma moderna de organización. Como ha señalado Strauss, la aplicación del mismo término —burocracia— para referirse tanto a la moderna organización como a su perversión, provoca una ambigüedad innecesaria, a la que habría que añadir la derivada del otro sentido que también tiene el término: la detentación ilegítima de poder político por los altos funcionarios. Pues bien, y como digo, al utilizar Weber dicho término, sobre todo cuando el sufijo *kratós* marca una referencia tan directa al poder, introdujo en buena medida la ambigüedad de que adolece la cuestión. Ambigüedad que permite hoy día a los neoliberales, partidarios de un nuevo capitalismo desregulador y desmantelador del Estado de Bienestar, y a los nuevos anarquistas, declararse enemigos de toda burocracia (especialmente de la pública) y reclamar su erradicación: una nítida pretensión con fundamentos muy confusos, pero en cuya discusión no es obviamente el momento de entrar.

2. *El modelo cientifista de organización*

Frederick W. Taylor publicó en 1911 la breve e importante obra *The Principles of Scientific Management*, expresión ésta traducida indistintamente como administración científica, dirección científica o, más comúnmente, Organización Científica del Trabajo. Para el autor, la organización científica del

trabajo es «ciencia, no mera experiencia. Armonía, no discordia. Cooperación, no individualismo. Máximo rendimiento, en lugar de rendimiento restringido». En la misma vena definitoria señaló también que, contra lo que suele suponerse, la organización científica del trabajo no es un recurso para lograr la eficiencia, ni un sistema de fijación de costos ni de trabajo a destajo, ni un sistema de premios o bonificaciones, ni sostiene un cronómetro junto a un hombre mientras escribe cosas sobre él; no es cálculo de tiempos ni estudio de movimientos. ¿En qué consiste, pues, esta dirección científica? ¿Por qué ha de destacarse como una importante concepción peculiar de la organización y de la empresa, de la que ofrece una construcción sedicentemente científica que aquí calificamos de «cientifista»?

Escuchemos directamente al propio Taylor: «Esencialmente, la organización científica del trabajo supone una completa revolución mental por parte de los trabajadores... e implica también una revolución mental igualmente completa de los patronos... La gran revolución que a causa de la organización científica del trabajo tiene lugar en la actitud mental de las dos partes consiste en que ambas desvían la atención de la división del excedente como el asunto más importante, y la vuelven juntos al hecho de aumentar el excedente, hasta que éste sea tan grande que permita un gran aumento de salarios para los obreros y un aumento igualmente grande de beneficios para el patrono.»

Taylor estaba poseído por la lógica de la eficiencia, y luchaba contra los lentos ritmos artesanales, presentes aún en la industria de su tiempo. Si el punto de partida de la racionalidad industrial, la división del trabajo, estaba ya explícitamente formulado desde Adam Smith, nuestro autor dio un paso más allá, y de la división del trabajo pasó a la división del tiempo. En efecto, cada operación y cada una de las partes más simples de todas las operaciones pueden medirse rigurosamente, precisamente en aquella forma en que resulten más eficientes. Hay un tiempo para hacer cada una de ellas, un «tiempo tipo» independiente de la persona que la realice, siempre que ésta tenga la debida preparación. Al planear racional, científicamente el trabajo, no tendría sentido la discusión acerca de con qué intensidad debería hacerse, con qué resultados, en cuánto tiempo, y a cambio de qué salario; discutir acerca de esto sería «como si se tratara de convenir por acuerdo el lugar y el momento de la salida y la puesta del sol», dijo en cierta ocasión. Se trata, pues —como ha indicado Daniel Bell—, de estatuir una suerte de física social, un orden basado en la autoridad de la ciencia, que excluye el conflicto entre trabajadores y empresarios.

Esta «física social» es, pues, una afirmación de armonía social; gracias a la organización científica del trabajo los sindicatos dejarían de existir, la negociación colectiva no tendría sentido, los obreros recibirían siempre salarios elevados a causa del gran aumento de producción que se experimentaría, y el análisis científico pondría fin al conflicto al apartarlo del reino del pre-

juicio arbitrario. Del mismo modo la ciencia suprimiría los métodos anticuados y dictatoriales de los empresarios, eliminando el ejercicio de la autoridad personal y sustituyéndola por una autoridad «científica» cuyas reglas no serían arbitrarias, y en cuyo marco cooperarían patronos y obreros, sujetos ambos a una norma racional, indiscutible y máximamente obligatoria. Dicha norma establecería unas condiciones objetivas de trabajo y un sistema salarial que impedirían a los obreros producir menos del máximo que podría producirse cada día.

Del mismo modo en que para Weber la autoridad legal-racional permite la eliminación de la legitimidad tradicional y de la carismática, de suerte que se obedece sólo a una norma adecuadamente establecida, para Taylor la ciencia suprime los métodos de dirección basados en la mera autoridad personal del empresario, eliminando el ejercicio del poder personal y sustituyéndolo por una autoridad científica cuyas reglas no serían arbitrarias ni discutibles. En el modelo de organización burocrática tanto los jefes como los subordinados están sujetos a la obediencia de la norma establecida, del mismo modo que en el modelo de organización científica tanto el patrono como los obreros están igualmente sujetos a una norma: en el primer caso, simplemente porque se trata de una norma, establecida de acuerdo con los procedimientos pertinentes; en el segundo, por tratarse, además, de una norma «científica» o establecida científicamente, esto es, máximamente racional.

La legitimidad taylorista es más clara, resulta más rotunda que la weberiana. Lo que hace a la norma weberiana legítima es su legalidad: el haberse dictado de acuerdo con el procedimiento legalmente establecido. En cambio, en el caso de la norma taylorista su legitimidad se deriva de su carácter pretendidamente científico y, por lo mismo, indiscutible. Lo que santifica a la norma weberiana es la posibilidad de cambiarla; en tanto no se la modifique (de nuevo por el procedimiento establecido) ha de ser obedecida; su puesta en cuestión no erosiona su cumplimiento, sino que abre la posibilidad de su cambio. El planteamiento weberiano es fundamentalmente jurídico-positivo: la norma ha de obedecerse por ser norma vigente.

Hay, pues, un parentesco fundamental entre los modelos organizacionales de Weber y Taylor: ambos contienen un principio básico (la norma, la ciencia) con imperio absoluto e indiscutible, del cual se deriva la regla de conducta que ha de ser obedecida por todos, superiores e inferiores. Norma y ciencia son principios trascendentes, hasta cierto punto sagrados, en los que descansan las reglas que reclaman legítimamente obediencia. Legalidad y científicidad son (o se predicán como) caracteres objetivos de las normas; quien ajusta su conducta a lo que reclaman les atribuye por ello mismo la virtud de la legitimidad, que no es un atributo objetivo, sino una cualidad puesta por quienes obedecen. Como ha dicho Murillo, no se obedece porque algo sea legítimo, sino que algo es legítimo porque se obedece.

Pero sí con su apelación a la ciencia consigue Taylor ir más allá que Weber

con su racionalidad legal, en lo que aquél se despega de manera radical de éste es en su pretensión utópica. Weber se limitaba a atribuir el éxito del modelo burocrático de organización a su superioridad técnica sobre las otras formas de organización históricamente conocidas, en tanto que Taylor está convencido de que ha encontrado la fórmula de la armonía social: la organización científica del trabajo ha de poner fin no sólo a la baja productividad de los obreros y al autoritarismo arbitrario de los patronos, no sólo a los bajos salarios y a los escasos beneficios, sino nada menos que a la manifestación fundamental del conflicto social (el que se da entre trabajadores y empresarios), y ello gracias a la indiscutible autoridad de la ciencia. El consistente pesimismo weberiano contrasta aquí con el optimismo cientifista e ingenieril de Taylor, que debería con justicia ser incluido en la larga nómina de utopistas que predicán una Arcadía feliz. La racionalidad weberiana de la obediencia a una norma se ha convertido aquí en una superracionalidad dotada de una legitimidad absoluta e insuperable; no sólo se obedece a una norma, sino que se trata ahora de una norma científicamente establecida que, por añadidura, aporta la armonía social. Pero veamos con más calma la construcción taylorista.

La organización científica del trabajo se apoya en dos supuestos básicos: el análisis y descomposición de las tareas atribuidas a cada puesto de trabajo, de forma que se reorganice y racionalice el trabajo productivo; y la determinación del rendimiento normal correspondiente a cada una de dichas tareas, de forma que puedan señalarse a cada puesto de trabajo los objetivos que ha de cubrir en períodos determinados de tiempo. La articulación de ambos supuestos ha de llevar a la manera óptima de hacer las cosas (al famoso *the one best way*), la más eficaz y eficiente posible al estar científicamente determinada.

Pues bien, es precisamente el segundo de los supuestos mencionados el que más dificultades plantea. Si es posible fijar científicamente el rendimiento normal de una tarea, y fijar por tanto lo que ha de producirse en ella en un tiempo determinado, se erradica así la indolencia o el ritmo perezoso de la producción, obteniéndose la máxima eficiencia de cada trabajador y del conjunto de la organización. Ahora bien, y prescindiendo por el momento de los problemas que plantean en este contexto los términos «científicamente» y «normal», esa obtención de la máxima eficiencia de cada trabajador se apoya en la hipótesis de que el hombre responde individual y positivamente al estímulo económico. Es decir, que cada trabajador reacciona individualmente, sin condicionamientos externos, produciendo más ante la perspectiva de ganar más; Taylor concibe al trabajador, de la mano de la teoría económica ortodoxa, como un *homo oeconomicus* monádico, interesado en optimizar sus ingresos.

En relación con la posibilidad de fijar científicamente el rendimiento normal de las tareas, resulta muy dudoso que el cronometraje y los tiempos pre-

determinados sean procedimientos científicos de medida. En su utilización se acusa una perceptible vaguedad de conceptos y una subjetividad destacable. Los críticos del presunto rigor científico de la determinación de rendimientos objetan que las medidas obtenidas con las técnicas de cronometraje no tienen más validez que la de guías empíricas para el establecimiento estadístico de intervalos, esto es, para la observación y estudio de las regularidades del comportamiento laboral; lo que no pueden nunca es reclamar un valor normativo (que establezca lo que ha de ser hecho en un tiempo dado en términos de rendimiento «normal»).

Estas técnicas de medición son sumamente útiles con fines de estudio y previsión, pero carecen de valor científico para aplicaciones normativas de fijación de rendimientos y ritmos de producción, y ello porque carecen de la necesaria objetividad: Vegara sostiene que se produce siempre una peculiar interacción entre cronometrador y trabajadores, en virtud de la cual hay un auténtico «regateo informal» en el que cada cual procura sesgar los datos en el sentido que le sea más favorable. El mismo autor piensa que los rendimientos «normales» no pueden ser fijados sino por contratación (aunque los intervalos de rendimientos observados orientarán sobre los márgenes de la negociación). En la práctica, el cientifismo de la organización científica del trabajo legitimaría la determinación unilateral de las normas de trabajo por la empresa, pretendiendo hacer superfluo cualquier tipo de discusión o negociación.

Por lo que se refiere a la cuestión de la respuesta positiva del trabajador individual al estímulo económico, el taylorismo ignora que dicho estímulo opera en un campo en el que compiten también otras motivaciones que con frecuencia priman sobre la puramente económica y siempre la condicionan de alguna manera. De hecho es muy frecuente que los trabajadores traten de que se supriman los incentivos para conseguir un ritmo de trabajo que juzgan más razonable, aunque ello suponga una limitación salarial, y no es raro el «frenado» de la producción para obtener análogos resultados. Y todo ello, desde luego, en el marco del grupo; estas actitudes nunca son individuales, sino que las respuestas al estímulo económico se hallan en todo caso socialmente condicionadas.

La organización del trabajo humano cooperativo, concebida como un mecanismo para el que puede formularse científicamente un determinado rendimiento, y en la que el trabajador reacciona automáticamente a los estímulos económicos, se basa en supuestos teóricos insostenibles. No obstante, la aportación taylorista a la comprensión de los fenómenos organizacionales, así como a la mejora de la racionalidad y la eficiencia de las organizaciones, no es en absoluto desdeñable. En efecto, un primer hallazgo taylorista es el enfoque analítico de las tareas; la descomposición de las operaciones productivas (de taller o de oficina) en unidades elementales de actividad, realizadas en una secuencia temporal que puede ser minuciosamente observada (análisis

con el que alcanzó fama el matrimonio Gilbreth), permite un grado muy alto de racionalidad en la organización o reorganización del trabajo. Los distintos pasos del proceso productivo se identifican uno a uno, se examinan las acciones que los preparan, realizan o encadenan, así como los tiempos muertos y tiempos de descanso necesarios, y se valora su justificación, resultados y ajuste (llegándose a refinados tratamientos matemáticos de series complejas de variables, como los introducidos por Charles Bedeaux con su famosa «unidad de potencia humana» y su cálculo de fracciones de trabajo y descanso). Estas aportaciones y otras de similar naturaleza han puesto de relieve la notable dosis de incongruencia y despilfarro de tiempo y energía que pueden acumularse sobre cualquier actividad sujeta a su propia inercia, así como los resultados, a veces espectaculares, que pueden obtenerse con la simple aplicación de una reflexión analítica que se proponga examinar el proceso de que se trate desde una perspectiva racional.

Por otra parte, la organización científica del trabajo ha producido multitud de contribuciones —ahora sí— rigurosamente científicas, como es el caso de los estudios sobre fisiología laboral, ergonomía, fatiga, iluminación, diseño de herramientas, etc., así como principios racionales de organización para simplificar, agilizar y hacer más eficientes gran número de sistemas de trabajo de todo tipo.

Pero son precisamente las contribuciones que pretenden una mayor científica las que constituyen la carga ideológica de la organización científica del trabajo, intentando determinar comportamientos gracias a su apariencia científica. En efecto, no puede olvidarse que el taylorismo incide en un campo específicamente conflictivo, como es el de la determinación de los rendimientos exigibles y su contraprestación salarial. Es evidente que los intereses de los empleadores consisten aquí en sustraer del campo de lo discutible ciertos aspectos de la organización del trabajo, so pretexto de que dichos aspectos tienen un carácter «científico»: ha de ser la dirección de la empresa, a través de sus expertos, la que establezca que en un puesto de trabajo determinado debe producirse tal cantidad y tal calidad en tal tiempo, y que a ese trabajo corresponde precisamente tal salario. Como dice Vegara, el taylorismo intenta legitimar las decisiones patronales cubriéndolas con el prestigio de la ciencia y reforzando así su autoridad.

Consiguientemente, y como era de esperar, los trabajadores se resistieron a la aplicación sistemática del taylorismo: la motivación del incentivo salarial no se revelaba suficiente para compensar la compulsión en favor de la eficiencia que se les demandaba. Aunque Taylor suponía que la organización más eficiente sería por ello mismo la más satisfactoria para sus miembros, concebidos bajo el esquema del *homo oeconomicus* que trata de elevar al máximo su renta y que se satisface con el salario que se le asigna, la verdad es que en los esfuerzos por introducir la organización científica del trabajo en

las empresas no parece que la mayor eficiencia y los mayores salarios hagan a la organización industrial más satisfactoria para los trabajadores.

Pero tampoco los empresarios aceptaron con entusiasmo las técnicas tayloristas, pese a que los objetivos de éste coincidían con los suyos propios. En efecto, Taylor rechazaba la indolencia y la falta de eficiencia de los trabajadores, negaba la necesidad de los sindicatos, prefería la negociación individual a la colectiva y, lo que es más importante, tras negar al empresario la tradicional autoridad personal derivada de la propiedad de los medios de producción, le otorgaba una autoridad absoluta e indiscutible por ser «científica». Pero con frecuencia los empresarios no aceptaron que su juicio y su voluntad fuesen reemplazados por tests, medidas, análisis y técnicas; no supieron ver —como dice Daniel Bell— que la vieja legitimación de la clase dominante basada en la propiedad podía ser ventajosamente sustituida por una nueva fundamentación de su posición ofrecida por la ciencia, de acuerdo con la organización científica del trabajo. Pese, pues, a que —como alguien ha dicho— Taylor partía de una disposición favorable a los empresarios, ni siquiera entre éstos encontró favorable acogida la «filosofía social» que inspiraba sus prédicas de armonía, cooperación y máxima eficiencia. Lo que el taylorismo ha dejado como herencia, continuada en cierto modo por el fordismo y el fayolismo, ha sido sobre todo la progresiva racionalización de las actividades productivas, con una clara repercusión en la ergonomía, la higiene y la seguridad, y el análisis y diseño de procesos. La ingenuidad de suponer que no existen intereses contrapuestos en el proceso productivo, y de que hay en él una serie de extremos que deben sustrarse a la discusión por su naturaleza científica, desaparecieron pronto del horizonte de la organización científica del trabajo.

En todo caso, y como Braverman ha puesto de manifiesto, la importancia del taylorismo ha sido decisiva para la configuración de las modernas empresas y, en general, para la del modo capitalista de producción. Esto es así porque Taylor se ocupó precisamente de la organización del proceso productivo y de su control, en el sentido de afirmar la absoluta necesidad de que la dirección de la empresa imponga a los trabajadores la precisa manera en que ha de ser llevado a cabo el trabajo, en lugar de aceptar la forma de trabajar de los obreros (lo que sucedía hasta entonces), e incluso la cantidad o ritmo de trabajo que los propios obreros considerasen apropiada, dada la ignorancia al respecto de la dirección.

Todo ello luce con claridad en los tres principios que Braverman sistematiza en la obra de Taylor: primero, «la disociación del proceso productivo de las habilidades de los trabajadores», conseguida a través de la recopilación por la dirección de todos los conocimientos y habilidades que tradicionalmente habían venido constituyendo el fundamento de la profesionalidad de los trabajadores. Segundo, «la separación de la concepción y de la ejecución» de las tareas productivas, de suerte que en el taller no haya de hacerse labor

creativa alguna, concentrándose toda ella en el departamento de planificación. Tercero, conseguido por la dirección el monopolio del conocimiento y de la creatividad, lo utiliza para poder monopolizar a su vez «la decisión de cada paso del proceso productivo y de su forma de ejecución». El estudio sistemático del trabajo que el taylorismo ofrece a la dirección de la empresa implica que los frutos de tal estudio pertenecen al empresario del mismo modo que le pertenecen los medios de producción. Así como los trabajadores carecen del control de estos últimos, con el taylorismo pierden también el control sobre su propio trabajo y sobre la manera de llevarlo a cabo. De hecho, para los obreros industriales es hoy más difícil que nunca comprender el proceso en el que están insertos y, habiendo perdido sus habilidades tradicionales del «oficio», constituyen en buena medida una masa indiferenciada de mano de obra adaptable según las necesidades de la empresa a un amplio abanico de tareas simples. Mientras tanto, la ciencia de la producción ha quedado concentrada en manos de los empresarios.

La relación que tan brillantemente establece Braverman entre taylorismo y modo de producción capitalista plantea sin duda problemas cuando se toma en consideración la contradictoria actitud de Lenin al respecto, que tras un virulento ataque fechado en 1913 pasa a valoraciones posteriores muy positivas de la organización científica del trabajo y de sus posibilidades de utilización en la construcción del socialismo; pero no es éste el momento de entrar en tal discusión.

3. *El modelo humanista de organización*

El que aquí llamamos «modelo humanista» de organización es el construido y difundido por la Escuela de las Relaciones Humanas, que ha tenido y tiene una extraordinaria relevancia, tanto en el campo de las ciencias sociales (en el que está en el origen de buena parte del estudio de los grupos) como en el de la práctica de la organización y dirección de empresas (y no sólo respecto de la política de personal). El caso de la Escuela de las Relaciones Humanas envuelve dos llamativas paradojas: en primer lugar, su punto de partida consiste en la historia bastante problemática de una investigación, que comienza con el fracaso de un experimento típicamente taylorista sobre iluminación del banco de trabajo y continúa con una larga y laboriosa serie de nuevos experimentos que inspiran hoy serias reservas en relación con su diseño y con la interpretación de sus resultados; no obstante lo cual, el conjunto principal de la investigación, que suele conocerse con el nombre de experimentos de Hawthorne (por el de la fábrica de Chicago en donde se llevaron a efecto desde 1927 a 1932, aunque el experimento taylorista comenzó en 1924), dio lugar a una serie de descubrimientos de extrema importancia para la sociología y la psicología social que, entre otras cosas, contradicen

de manera radical el supuesto taylorista de la reacción individual a los estímulos, para afirmar en cambio el decisivo papel al respecto de los grupos de que los individuos forman parte. La segunda gran paradoja se refiere a la aplicación de los descubrimientos en cuestión: basándose sus conclusiones en la consideración de los trabajadores como personas, y no como máquinas, lo cierto es que las más difundidas de tales aplicaciones tienen un claro carácter manipulativo, en el sentido de estar dirigidas a crear en la gente la impresión de que se la considera y se la tiene en cuenta, más que a considerarla y tenerla efectivamente en cuenta.

El contraste entre el modelo cientifista o taylorista de la organización y el modelo humanista construido por la Escuela de las Relaciones Humanas es muy nítido: como alguien ha dicho, la Organización Científica del Trabajo supone que la empresa más eficiente será la más satisfactoria para los obreros, pues al conseguir una mayor productividad obtendrán mayores salarios: lo que es bueno para la empresa es bueno para los obreros de manera automática.

En cambio, para la Escuela de las Relaciones Humanas lo que se supone es que la empresa más satisfactoria (esto es, aquella en que los trabajadores se sientan más a sus anchas) será por ello mismo la más eficiente, pues el clima de gratificación sistemática generará un mayor grado de cooperación y de identificación con los fines de la organización.

Lo cierto es, pese a esta divergencia radical, que ninguno de los dos enfoques percibe contradicción alguna entre la búsqueda de la racionalidad por la organización (y, en el caso de las empresas, el logro de la máxima eficiencia y productividad) y la aspiración humana a la felicidad. No sólo se estiman compatibles ambas cosas, sino que la una es condición de la otra; aunque, como he dicho, la variable independiente es para el taylorismo la eficiencia, y para la Escuela de las Relaciones Humanas la satisfacción de los trabajadores. Pero veamos, aunque sea muy rápidamente, el desarrollo de dicha Escuela.

Todo comenzó, según se ha indicado, con el fracaso de un experimento: a finales de 1924, el Consejo Nacional de Investigación de los Estados Unidos decidió, dentro de la más pura ortodoxia taylorista, determinar la relación exacta existente entre la iluminación y la productividad, para lo que se organizó una investigación experimental en una fábrica de la Western Electric Company, la conocida por el nombre de Hawthorne Works, en Chicago. Allí se aislaron dos grupos de trabajadores, uno experimental y otro de control, modificándose alternativamente la intensidad de la iluminación en el primero y manteniéndose estable en el segundo. Al aumentar progresivamente la iluminación en el grupo experimental, aumentó también la productividad, que era lo esperado. Pero lo sorprendente es que la producción aumentó también de la misma manera en el grupo de control, en el que no se habían introducido modificaciones de ninguna clase. Más tarde se fue reduciendo poco a poco la intensidad de la luz en la sala del grupo experimental, pese

a lo cual la producción aumentó nuevamente; y seguía aumentando también en el grupo de control, que no experimentaba ningún cambio en las condiciones de trabajo.

El experimento de iluminación fue, por tanto, un fracaso, pero la dirección de la empresa había quedado fascinada ante los inexplicables aumentos de productividad, por lo que decidió abrir una nueva línea de investigación, contando inicialmente con la ayuda de científicos del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Se organizó así en 1927 una Sala Experimental de Montaje de Relés, en la que se experimentó con variaciones en el sistema de pago, con la duración y distribución de los períodos de descanso (previamente discutidos con las trabajadoras), con el ofrecimiento de un pequeño refrigerio a media mañana, etc. La primera fase del experimento duró aproximadamente un año, y registró un sensible aumento de la productividad, cuya explicación fue objeto de distintas hipótesis: mejora de los métodos de trabajo, reducción de la fatiga gracias a los descansos, reducción de la monotonía por las variaciones introducidas, mayor control individual sobre el salario percibido al haberse modificado el sistema de pago, supervisión más próxima y dialogante al tratarse de un grupo pequeño. Al no ser concluyente el experimento se decidió continuar con él y montar al propio tiempo uno nuevo, la Sala de Exfoliado de Mica, en donde se instaló a un grupo de trabajadores que cobraban por su trabajo personal, no por incentivos calculados sobre la producción de un grupo.

Para ese momento, que correspondía a 1928, Elton Mayo estaba ya en contacto con los investigadores de Hawthorne, con lo que él mismo y un grupo de sus colaboradores de la Universidad de Harvard participaron muy activamente en los sucesivos experimentos. En la Sala de Relés se siguieron introduciendo modificaciones de descansos y horarios, estableciendo y suprimiendo sucesivamente toda suerte de cambios, y volviendo alguna vez a las condiciones de trabajo originales de la fábrica; en esta segunda fase de la Sala de Relés continuó el incremento de la productividad, alcanzándose las cotas más altas, comentando el propio Mayo que «este incremento constante parecía ignorar los cambios experimentales». Por su parte, los obreros de la Sala de Mica no habían sufrido modificación alguna en su forma habitual de retribución, pero sí cambios de todo tipo paralelos a los de la otra Sala, y su producción se había incrementado también. Los informes que iban redactando los investigadores señalaban que el mayor rendimiento no podía atribuirse primordialmente a la reducción de la fatiga, e insistían en que las operarias de la Sala de Relés se sentían mucho más satisfechas que el resto de sus compañeras de la fábrica, lo que se manifestaba en una reducción del absentismo, en la reducción a un tercio de las ausencias por enfermedad, y en «un verdadero afán de venir a trabajar cada mañana» (*sic*). Se indicaba que «la mayor libertad, una vigilancia menos estricta y la posibilidad de variar de ritmo sin tener que oír los reproches de un capataz, han sido factores

importantes para desarrollar una actitud mental más positiva y un mayor goce en el trabajo. Las trabajadoras no tienen una idea clara de la razón por la cual pueden producir más en la Sala experimental, pero existe la impresión de que el mayor rendimiento está relacionado con unas condiciones de trabajo evidentemente más agradables, libres y felices». La conclusión provisional a la que llegan los investigadores es que «puede ganarse mucho teniendo mayores consideraciones personales hacia los niveles de empleo más bajos».

Por su parte, Mayo estima que en la Sala de Relés se creó «un nuevo ambiente industrial en el que eran de suma importancia la propia determinación y el bienestar de los trabajadores, y en el que el trabajo sólo contaba en segundo término»; ésta sería la explicación del escaso o nulo efecto en la productividad de las variaciones concretas que se iban introduciendo. Una vez establecido ese «nuevo ambiente industrial», generó una «moral más elevada» en un ambiente más libre y más agradable, en el que las variaciones experimentales carecían de relevancia, y en el que las trabajadoras llegaron a tener la impresión de que se había suprimido toda vigilancia, aunque Mayo es consciente de su equivocación a este respecto: de hecho se las vigilaba mucho más que nunca, aunque se había producido —dice— un cambio en la clase de vigilancia.

De todas formas, y pese a afirmaciones tan enfáticas, quedaban muchas cuestiones por aclarar, y la principal de ellas era el papel que jugaba el grupo como tal; es Mayo quien dice que «indiscutiblemente el grupo desarrolla un sentido de participación decisivo y se transforma en una especie de unidad social». Los investigadores estuvieron de acuerdo con él en que el hecho de que las operarias formasen «un grupo» era el factor más importante del experimento. Empezaba incluso a atisbarse que si el experimento había cambiado las características del medio social de las obreras no era precisamente en el sentido de la creación de un «nuevo ambiente industrial», ni a causa de las variaciones experimentales introducidas, sino en el de que el grupo bajo observación cambiaba sencillamente porque era observado. Desde este punto de vista se pensó que era necesario continuar las investigaciones en una nueva dirección, la de descubrir lo que era un grupo, y para ello se preparó en 1931 el experimento de la Sala de Cableado, colaborando en él por indicación de Mayo el antropólogo W. Lloyd Warner con el propósito de investigar la influencia del grupo en el comportamiento del individuo.

Durante medio año los investigadores observaron a 14 operarios, a los que no se colocó aparte ni se sometió a cambio experimental alguno, ni se les modificó el sistema retributivo. Pues bien, aquí no hubo participación de los interesados en discusión ni decisión alguna, y no hubo ningún aumento de productividad. Lo que hubo fue el descubrimiento de la organización social de los trabajadores, los grupos y subgrupos, las relaciones personales en una estructura informal y al mismo tiempo rigurosa, los distintos niveles de *status* en el grupo y, en definitiva, que la relación que cada individuo tiene con los

restantes miembros del grupo determina su conducta para con el grupo y como miembro del grupo. El grupo, como organización social, impide las desviaciones de conducta de sus miembros respecto de las pautas fijadas por el propio grupo, gracias a un delicado pero extremadamente eficaz sistema de sanciones (premios y castigos); por otra parte, el grupo protege a sus miembros de las interferencias y control del exterior por medio de los lazos de lealtad mutua.

El control ejercido por el grupo sobre sus miembros (organización informal) se reveló como mucho más efectivo que el ejercido por la empresa (organización formal); y todo ello se puso de manifiesto en el hecho de que los cableadores controlaban y restringían el ritmo y la cantidad de su trabajo (lo que tanto había preocupado a Taylor), de suerte que era el pequeño grupo observado, y no la empresa, quien determinaba efectivamente el nivel de producción. Ni uno solo de los obreros estaba trabajando todo lo que podía ni lo que la empresa había dispuesto, pese a que recibían primas en función del nivel de producción. La presión del grupo era demasiado fuerte, de forma que las curvas de producción de los obreros «no expresaban la individualidad», como dijeron Roethlisberger y Dickson, sino las prescripciones del grupo; el trabajo de cada obrero no guardaba relación con su capacidad y su destreza, sino con su pertenencia al grupo. Pues bien, la constatación del origen grupal de la restricción artificial de la producción, con su desprecio por los incentivos salariales, implicaba una nueva negación de la teoría taylorista al desplazar la motivación económica por factores sociales mucho más determinantes de la conducta.

Se hace necesario ahora volver un poco hacia atrás, a 1929, fecha en que se creó en la Western Electric una División de Investigación Industrial que, además de continuar con los referidos experimentos, tenía que desenvolver un programa de entrevistas con trabajadores con objeto de llegar a saber cómo habría de mejorarse el sistema de supervisión de la empresa. En un primer momento las entrevistas se hacían sobre un cuestionario, pero los entrevistadores pronto comprobaron que los trabajadores preferían tratar de las cuestiones que ellos consideraban importantes más que de las contenidas en el cuestionario; la entrevista pasó así a ser «no dirigida», convirtiéndose de hecho en un vehículo para la formulación de quejas y de opiniones acerca de las condiciones de trabajo. Se empezó entonces a observar que las entrevistas generaban una sensación de distensión: el ser entrevistados parecía agradar a los trabajadores, lo que interesó extraordinariamente a la empresa, en especial cuando se conocieron los resultados de la Sala de Cableado.

En efecto, el descubrimiento de la autonomía con que operaba la organización informal de los trabajadores, hasta el punto de que era el propio grupo el que controlaba realmente la producción, planteaba a la empresa el problema de conseguir que dicha organización informal (los trabajadores) aceptase los fines y objetivos de la organización formal (la empresa). En pa-

labras de Baritz, «o se tenía que alterar la manera de pensar del grupo, o acabar con el poder del mismo», en especial cuando se consideraba que la conducta de restricción de la producción era irracional, tanto porque no respondía al incentivo salarial como porque se basaba en el temor de que una alta producción implicase la reducción de los salarios o una política de despidos, lo que no entraba en los planes de la empresa. La empresa terminó escogiendo a estos efectos una «vía psicológica», tratando de limitar la influencia del grupo en el individuo actuando sobre el propio individuo. El programa de entrevistas se convirtió en 1936 en un Programa de Asesoramiento del Personal, impulsado por Mayo, y que era un método para ayudar a la gente a pensar de tal manera que se sentiese feliz con la realización de su trabajo; se trataba, pues, de fomentar el «pensamiento constructivo» —constructivo, claro está, desde el punto de vista de la empresa—. Había nacido con ello la ingeniería social, la técnica de las relaciones humanas para ajustar a las personas a las distintas situaciones.

En resumen, la Escuela de las Relaciones Humanas se centra en los determinantes sociales de la producción frente a los físicos o económicos, y sugiere que los trabajadores no son felices en una organización estrictamente formal, racional, aunque puedan realizar sus aspiraciones económicas. El conseguir la satisfacción del trabajador es esencial, puesto que es la condición básica para la eficiencia de la empresa: haciendo feliz al trabajador, la empresa obtiene su plena cooperación y esfuerzo, aumentando así su eficiencia y, por ende, su racionalidad. De aquí la insistencia en que los obreros se identifiquen con la empresa y con sus fines, el énfasis en presentarla como una «gran familia», la sistemática referencia a la afabilidad de los superiores, la presentación de los compañeros de trabajo como «amigos», y la necesidad de no decepcionar ni a unos ni a otros, ya que cada uno se tiene que considerar orgulloso de su pertenencia a la empresa y de sus compañeros. En definitiva, se afirma que los fines de la organización y las necesidades de los trabajadores se adecúan perfectamente, pero tal adecuación exige un esfuerzo sistemático para mantener las condiciones que la permitan. El esfuerzo en cuestión es la ingeniería social. La legitimación radica aquí en el sentimiento de pertenencia y en la negación del conflicto.

Sucede, sin embargo, que las tensiones y el conflicto son condiciones estructurales de toda organización, y especialmente de las empresas: las necesidades de la organización no se ajustan a las de las personas, y los intereses de obreros y patronos no son coincidentes. Pues bien, la Escuela de las Relaciones Humanas ignora o disimula esos conflictos, con lo que favorece a «los de arriba» y perjudica a «los de abajo», entre los que no puede haber armonía de intereses, ya que muchos de ellos son rigurosamente incompatibles. El trabajo puede hacerse, ciertamente, más agradable, pero siempre habrá una frustración última derivada de que no se poseen los medios de producción, ni se puede definir su uso, ni se posee el producto del propio

trabajo, además de que con frecuencia el trabajo carece de sentido por sí mismo. El modelo humanista de la organización presenta una imagen «feliz», no realista, en la que la empresa es una «gran familia», y cualquier insatisfecho un inadaptado. Frente al conflicto real de intereses, lo que aquí se ofrece al trabajador no pasa de la ilusión de camaradería y afecto. La organización y sus normas se legitiman por un sentimiento de pertenencia deliberadamente fomentado, con frecuencia a través de una burda manipulación de la persuasión psicológica. De manera análoga a la del taylorismo, la Escuela de las Relaciones Humanas predica la armonía social y niega el conflicto, rechaza la necesidad de los sindicatos y trata de motivar a los trabajadores de forma que las órdenes obtengan el consentimiento de quienes han de cumplirlas.

Estos planteamientos se apoyan —según Baritz— en una serie de rasgos ideológicos profundos de la obra de Elton Mayo; éste añoraría el mito de la «buena y vieja América» preindustrial, hasta el punto de que habla de una enfermedad del industrialismo caracterizada por el aislamiento individual, la pérdida de tradiciones y la atomización de la sociedad: la solución a estos problemas no estaría para él en las grandes instituciones sociales (ni en los sindicatos, ni en la política), sino en los pequeños grupos de hombres que trabajan juntos, hechos a la medida del hombre, y donde anida la «verdadera» democracia. Desde estos supuestos no puede extrañar que la obra de Mayo inspire poca confianza, que se le haya calificado como portavoz empresarial, y que la Escuela de las Relaciones Humanas sea vista como un instrumento de manipulación que garantiza la dominación sin necesidad de recurrir a la coacción manifiesta.

A estas críticas de la dimensión ideológica de la Escuela de las Relaciones Humanas hay que añadir la que se ha centrado sobre el dudoso carácter científico de los experimentos de Hawthorne. Alex Carey, por ejemplo, sostiene que las conclusiones de dichos estudios no encuentran apoyo suficiente en la evidencia empírica obtenida, por lo que carecen de valor; examinando los datos que aparecen en el clásico estudio de Roethlisberger y Dickson llega a la conclusión de que no puede descartarse en absoluto el papel primario jugado por el incentivo económico en la motivación de los trabajadores implicados en los experimentos, del mismo modo que debe reducirse el pretendidamente importante papel jugado por una supervisión amistosa y participativa en la supuesta transformación de las relaciones sociales en la fábrica. Además, los grupos seleccionados para los experimentos carecían de toda representatividad, fueron demasiado pequeños, y no hubo grupos paralelos de control.

Pero también hay que reconocer importantes aportaciones positivas derivadas de los experimentos de Hawthorne: como señala Bendix, se deja de considerar al obrero como un mero factor de la producción y se descubren una serie de aspectos humanos y sociales que nunca hasta entonces habían sido considerados. Los trabajadores no son individuos aislados que producen

mecánicamente y que sólo se motivan por el salario, sino que son personas con sentimientos, actitudes y opiniones que no pueden ser ignorados y que viven en el seno de grupos. En todo caso, las muchas líneas de trabajo que se originan en las investigaciones de Hawthorne llegan con frecuencia a conclusiones sumamente matizadas y realistas, como sucede, por ejemplo, en el caso de Chris Argyris.

4. *El modelo de la cooperación negociada*

Si el modelo weberiano de la organización burocrática descansa en la obediencia a la norma, el taylorista de la Organización Científica del Trabajo en la autoridad de la ciencia, y el humanista de la Escuela de las Relaciones Humanas en el sentimiento de pertenencia, el que podríamos llamar modelo de la cooperación negociada considera legítima la obediencia a la norma negociada y acordada.

Dicho modelo organizacional parte de la teoría del conflicto, esto es, de una visión «realista» de la sociedad que la percibe como estructurada en relaciones asimétricas que implican desigualdad, dominación y explotación. No toda la desigualdad es económica, ni la explotación se limita a la extracción de plusvalía en el modo de producción capitalista, ni el conflicto se reduce a la lucha de clases. Ni siquiera toda la estructura social, todo el conjunto de las relaciones sociales, es conflictivo: también hay en cualquier sociedad importantes factores de integración y equilibrio, pero desde luego ninguna sociedad es exclusivamente, ni siquiera primordialmente, integración y equilibrio. Sin duda, el mayor factor de conflicto radica en las circunstancias de la producción material de la vida y en los intereses que en ellas se desenvuelven, lo que puede llevar legítimamente a una pretensión de transformación del mundo, de destrucción y superación de un sistema económico que dé paso a la construcción de otro diferente en el que dicha colisión de intereses no tenga lugar. Pero cabe también una posición que, partiendo de lo dado, no se limite a celebrarlo, sino que pretenda su reforma, no en el sentido de la supresión del conflicto de intereses, y por ende del conflicto —cosa que se valoraría como no viable—, sino en el de su institucionalización.

Institucionalización del conflicto significa, ante todo, reconocer su existencia y, en segundo lugar, establecer mecanismos aceptables por las partes para dirimirlo por una vía que excluya la violencia y la prevalencia sistemática de unos intereses sobre otros. No es del caso, evidentemente, entrar aquí en un examen de las muy diversas soluciones que en el curso de la historia se han propuesto para institucionalizar los conflictos: sólo cabe decir que en una sociedad avanzada no cabe otra solución que la basada en la negociación, la transacción y el compromiso. Ello implica, como es lógico, una previa ecualización de las posiciones asimétricas, con objeto de evitar una apariencia

de negociación en la que una de las partes pueda aducir como último argumento en su favor el de *quia nominor leo*. Por lo que se refiere al conflicto derivado de la producción de bienes y servicios, la aparición y consolidación de los sindicatos, del derecho de huelga, de la negociación colectiva y de la legislación laboral, son elementos de esa necesidad ecualizadora imprescindible para que la negociación no sea una farsa, sino justamente un mecanismo institucionalizador del conflicto.

Pues bien, si la producción de bienes y servicios tiene lugar, en el sistema capitalista, en el seno de las empresas, tanto públicas como privadas, puede hablarse de un modelo organizacional que tome como punto de partida la condición estructural del conflicto de intereses que enfrenta a obreros y patronos (o por lo menos —como quiere Dahrendorf— a quienes tienen y a quienes carecen de poder en una organización en la que unos manden sobre otros). Y en la medida en que se negocie para llegar a acuerdos en los distintos puntos concretos en que se despliegue y articule el conflicto, tales acuerdos adquirirán la naturaleza de normas que habrán de ser respetadas —esto es, obedecidas— por todos aquellos en cuya representación se negoció. En un sistema social en el que exista un grado de consenso suficiente sobre la convivencia civil y sobre —como se dice ahora— el «modelo de sociedad», las organizaciones —y específicamente las empresas— pueden entenderse más apropiadamente gracias al modelo de la cooperación negociada que con ninguno de los tres a los que nos hemos referido más arriba.

Lo que legitima, pues, a las normas de las organizaciones y las hace ser obedecidas es que se trata de normas acordadas (o, si se quiere, establecidas participativa o democráticamente). La cooperación humana necesaria para alcanzar fines que exceden de la dimensión individual se alcanza con mucha mayor facilidad en la medida en que quienes han de cooperar convengan los términos en que hayan de hacerlo. Por el contrario, tanto más difícil será tal cooperación cuanto mayor sea la proporción de normas impuestas unilateralmente. No basta con que exista una norma para que sea obedecida sin fricciones, sino que el modo de su establecimiento es decisivo para su legitimidad: la negociación y el acuerdo se constituyen así en los factores que explican el predominio de la cooperación sobre el conflicto en las organizaciones.

Naturalmente, la negociación y el acuerdo no se limitan a las cuestiones salariales ni a las condiciones básicas de empleo, como jornada, horarios, etc.: tanto en el plano más amplio de la concertación social como en los más restringidos de los convenios colectivos y los convenios de planta, son muchas las cuestiones objeto de negociación y acuerdo. Piénsese en la importancia que hoy día revisten los acuerdos sobre incrementos de productividad y consiguiente distribución del excedente que generan, o sobre introducción de procesos automatizados o nuevas tecnologías y mantenimiento del nivel de empleo; o las cada vez por desdicha más frecuentes negociaciones sobre

precarización del trabajo, planes de viabilidad, cancelación o suspensión de contratos de trabajo, política de nuevos reclutamientos, etc. Incluso el reconocimiento por parte de los trabajadores de las necesidades que pueda llevar aparejada una mejora de la competitividad vendrá acompañado de la exigencia de que la empresa lleve a cabo una política industrial o comercial correcta, lo que podría plantear un problema enteramente diferente: el de la eventual participación de los trabajadores en los órganos de dirección de la empresa, como en algún país ya sucede, y que no siempre parece a trabajadores o a empresarios la solución adecuada.

El modelo organizacional de la cooperación negociada, aludido más que tratado en los párrafos anteriores, tiene como el modelo burocrático, el científico o el humanista, una pretensión explicativa de la realidad social, inseparable de un contenido ideológico: no sólo se trata con ellos de decir cómo es la realidad y por qué es así, sino que de alguna manera intentan decir cómo debe ser. Para Weber, liberarse de la obediencia ciega a la tradición o de la irracional obediencia a la voluntad de un líder son, qué duda cabe, cosas positivas; como para Taylor lo era eliminar la ineficiencia y la arbitrariedad y pasar de los saberes artesanales a las prácticas industriales; o para Mayo romper con el aislamiento y las relaciones impersonales y acabar con la supervisión autoritaria y con la desconfianza entre patronos y obreros. Bien es verdad que el modelo weberiano insiste en demasía en la autoridad, la jerarquía y la obediencia, que el taylorista renueva el poder empresarial revistiéndolo ahora de la pretensión de indiscutible que comporta la ciencia, y que el de las Relaciones Humanas trata de hacer invisible e inoperante el conflicto a través de la manipulación psicológica, eludiendo así no sólo su resolución, sino su mero planteamiento. Por su parte, el modelo de la cooperación negociada parte del hecho del conflicto como condición estructural de cualquier organización, y específicamente de las empresas; y explica la aceptación de las normas y su obediencia por quienes vienen obligados a cumplirlas en función de su carácter acordado, no impuesto; aceptación y obediencia que no son nunca absolutas, pese a que las normas sean acordadas: siempre se tratará de una cuestión de grado, ya que ni el hecho mismo de la negociación (en la que pueden participar a regañadientes por valorarla como desigual o por encontrarse en débil posición negociadora) ni la situación social en que ésta se produce (ya que los trabajadores pueden rechazar el modo de producción capitalista) tienen necesariamente que obtener una adhesión leal y una aceptación sin reservas por parte de los trabajadores obligados a cumplir dichas normas en el desempeño cotidiano de sus tareas.

En efecto, dicho modelo no sólo da por supuesto el conflicto entre capital y trabajo (ya que no se puede postular seriamente la coincidencia de intereses económicos entre ambas partes), sino que la existencia de negociación para acordar las normas sobre las condiciones de trabajo supone, a su vez, una dosis más o menos grande de coerción. El modelo, pues, es complejo y ambi-

valente, ya que por una parte articula variables de conflicto y consenso, y por otra de libertad y coerción.

El equilibrio social entre conflicto y consenso es, en general, poco estable; en todo caso, la integración de la clase obrera en la sociedad capitalista tiene lugar por una combinación de consenso y coerción. El consenso no se puede dar por supuesto: ni es automático, ni general, ni se da en todos los ámbitos sociales con igual intensidad. La obediencia, pues, es algo que debe ser logrado, y ello se produce a través de la negociación colectiva de las normas que han de ser obedecidas (incluso, claro está, por el empresario, en la parte que le corresponda). Lógicamente, cuanto más agudo es el conflicto, más difícil es lograr el consenso. Y cuanto mayor es la coerción existente, menor libertad de negociación existe por parte de los trabajadores, y menos obstáculos encuentra la negociación.

Cuando hablo aquí de coerción me refiero a la presión que sobre la conducta de los individuos ejerce la estructura social, y específicamente el modo de producción de las condiciones materiales de la vida. Se trata, pues, de la que podríamos llamar «coerción económica»: lo que Marx llamaba «la coerción sorda de las relaciones económicas», o Weber «el modo típico y dominante de satisfacer las necesidades de las masas de la población, con la expropiación a los trabajadores de los medios de producción y la apropiación de las empresas por propietarios de valores», lo que crea —según el propio Weber— «las condiciones más favorables para la disciplina», obligando a los individuos «a someterse a las reglas de acción capitalistas».

El modelo, pues, de la cooperación negociada recoge, por tanto, los aspectos cooperativos e integradores atribuidos por Durkheim a la división del trabajo, pero también e *inseparablemente* los conflictivos y coercitivos señalados por Marx y Weber para el modo de producción capitalista. Es cierto que en el capitalismo tardío hay una mayor integración social de la clase obrera que con anterioridad a la II Guerra Mundial, y que los antagonismos de clase están más atenuados. Pero de ahí a suponer que la empresa sea una comunidad de intereses compartidos entre empresarios y trabajadores media una distancia insalvable. Es cierto que los trabajadores están interesados en la estabilidad y continuidad de la empresa para la que trabajan, e incluso en sus buenos resultados en la medida en que éstos les permiten formular mayores reivindicaciones. Pero al menos en la distribución del excedente entre beneficios y salarios los intereses son contrapuestos.

Es evidente que la negociación colectiva de los términos de la cooperación entre trabajadores y empresarios modifica el funcionamiento del sistema en favor de los primeros (que obtienen mejores condiciones de trabajo), pero es igualmente cierto que preserva y consolida los aspectos esenciales del sistema en favor de los segundos (que ven aceptada su posición). El modelo de la cooperación negociada sirve así a la integración social de la clase obrera, en la medida en que genera normas acordadas que han de ser por ello mismo

obedecidas (y no meras normas como en el modelo burocrático, o normas «científicamente establecidas» como en el taylorista, o normas para las que se procura más la persuasión que la imposición como en el modelo humanista). Si a esta legitimación de la situación de ambas partes en la empresa, lograda por negociación y acuerdo, se añade la ideología reformista y la política estatal de bienestar, así como el mayor nivel de vida alcanzado masivamente en los países de capitalismo avanzado, se comprende fácilmente el fenómeno de la desmovilización revolucionaria de la clase obrera, que de manera tan notoria forma parte de las transformaciones del capitalismo.

Lo que no cabe es suponer que en el llamado capitalismo tardío ha desaparecido el conflicto, o no existe ya la «sorda coerción» sobre las condiciones económicas de la clase obrera. Los trabajadores, especialmente en época de crisis económica, aceptan pragmáticamente las coerciones del sistema para poder seguir trabajando y viviendo. Incluso los conflictos más violentos, que son los que tienen por objeto defender el puesto de trabajo amenazado por la crisis, contribuyen así al mantenimiento del sistema.

Por consiguiente, coerción y negociación, conflicto y consenso, son elementos inseparables en el modelo empresarial que aquí he llamado de cooperación negociada, y que en mi opinión describe y explica con bastante propiedad la realidad empresarial de la economía de mercado en la segunda mitad del siglo xx. Para Braverman, la historia del capitalismo es la historia de la creciente subordinación de los trabajadores a la dirección de la empresa: podrá discutirse si el predominio relativamente reciente del modelo de la cooperación negociada implica un paso más en la misma dirección, o si por el contrario supone un freno, o incluso una inflexión, en dicha tendencia histórica. Pero en todo caso el masivo fenómeno de la negociación colectiva (y no sólo, claro está, de los salarios) pone de manifiesto un cambio importante en las razones por las que los trabajadores aceptan y obedecen las normas que rigen la actividad de la empresa y su propio trabajo: se aceptan y obedecen porque se han negociado y pactado con la dirección, a la que también, como es obvio, obligan.

Quizá convenga, para terminar, delimitar negativamente el modelo que llamo de la cooperación negociada, indicando lo que en mi opinión no es. No es, desde luego, ni autogestionario ni el propio de las empresas que se denominan cooperativas: en ninguno de estos casos hay dos partes en conflicto que hayan de negociar, ni en ellos el problema es propiamente de negociación, sino de participación. Por otra parte, la cooperación negociada no puede considerarse de aplicación universal: no todos los trabajadores tienen iguales oportunidades para beneficiarse de ella, ya que ni en todas las organizaciones es igualmente aplicable (en las más heterónomas, como las organizaciones públicas, incluso a veces la mera negociación colectiva de las condiciones de empleo puede estar limitada) ni todas las normas son igualmente negociables (como sucede con muchas normas técnicas de producción o de

seguridad, etc.). La negociación a que aquí me refiero tiene por objeto el establecimiento de normas de la organización que han de ser obedecidas o cumplidas por sus miembros o servidores: no se trata, por tanto, de la mera negociación colectiva de los salarios y condiciones de empleo, por lo que no interfiere con el conflicto laboral ni lo excluye.

En el modelo de la cooperación negociada no se pretende, pues, el control del conflicto por la negociación, como sucede en la concertación social con planteamientos más o menos neocorporativos, en la que los grandes actores sociales (patronales, sindicatos y Gobiernos) pactan para canalizar la dinámica social. Va de suyo, pues, que el modelo organizacional al que me vengo refiriendo no implica grandes acuerdos o pactos entre clases o fuerzas sociales antagónicas, ni se pretende en él la cooptación de los sindicatos para la formulación de políticas de rentas, ni trata de reducir la capacidad de los trabajadores de recurrir a la huelga. Y, por supuesto, la cooperación negociada nada tiene que ver con una hipotética armonía entre las clases, ni con ninguna concepción de la sociedad como una unidad orgánica.

Ciertamente, la cooperación negociada tiene por objeto la identificación de los trabajadores o miembros de la organización con las normas que han de cumplir, y ello por haberlas negociado y acordado, en la medida en que hayan participado personalmente en su negociación o se hayan sentido satisfactoriamente representados en ella. Es en ese limitado sentido en el que puede decirse que el modelo en cuestión implica un grado mayor o menor de integración de los trabajadores en la empresa u organización de que se trate, pero no implica consolidar la dominación de clase de los patronos por reforzamiento de su autoridad: la autoridad que se robustece es la de las normas, por ser negociadas y acordadas, y no impuestas unilateralmente. El modelo de la cooperación negociada no se presenta, pues, como una alternativa al capitalismo, ni al sistema de cogestión que defiende la presencia de una representación de los trabajadores en el Consejo de Administración de las empresas. Su especificidad radica en el tipo de legitimidad que otorga a las normas de la organización, negociadas y acordadas por quienes han de cumplirlas y hacerlas cumplir.

Se observará que el modelo de la cooperación negociada no se limita a establecer una suerte de disciplina contractual, como sucede con la negociación colectiva basada en el principio *pacta sunt servanda*: aquí lo importante no es la existencia de un contrato, sino la noción de que, en la medida de lo posible, las normas de la organización que han de ser cumplidas por todos (los que están y los que no están en posiciones de autoridad) no son unilateralmente impuestas, sino negociadas y acordadas por todos. Ello implica, obviamente, una legitimidad muy distinta de la que ampara el cumplimiento de las normas en los modelos burocrático, cientifista y humanista: la obediencia a las normas no descansa en el hecho de que sean normas, ni en que pretendan estar científicamente establecidas, ni en el sentimiento de

pertenencia, sino en la participación. Es claro que dicha participación puede no ser funcional para el logro de la tasa de ganancia a que aspire la empresa, como puede no ser viable en una serie de aspectos técnicos de la producción o la distribución: el modelo de la cooperación negociada no es, pues, una panacea ni para los intereses de los empresarios ni para los de los trabajadores; aunque no excluye el conflicto, supone una considerable extensión del ámbito de la participación y una suerte de autodisciplina en el cumplimiento de las normas organizacionales que se legitiman por su origen negociado. Negociación que no consiste sólo en un compromiso entre exigencias contrapuestas, sino en la articulación y agregación de expectativas y demandas relativas al trabajo en la organización.

BIBLIOGRAFIA

1. *Sobre el modelo burocrático*

- Max WEBER: *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1964, vol. I, pp. 170 a 180, y vol. II, pp. 695 a 753.
- «Parliament and Government in a reconstructed Germany», apéndice II a la edición *Economy and Society*, Bedminster Press, Nueva York, 1968, vol. III, pp. 1381 a 1469 (hay trad. española en Max WEBER, *Escritos políticos*, Folios Ediciones, México, 1982, vol. I, pp. 59 a 162).
- Carl J. FRIEDRICH: «Some observations on Weber's analysis of Bureaucracy», en MERTON *et al.*, *Reader in Bureaucracy*, The Free Press, Nueva York, 1952, pp. 27 a 33.
- Alvin W. GOULDNER: «The Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy», *American Political Science Review*, 49, 1955, pp. 496 a 507.
- *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, Nueva York, 1964; véanse pp. 157 a 245.
- Helen CONSTAS: «Max Weber's two conceptions of Bureaucracy», *The American Journal of Sociology*, LXIII, 4, 1958, pp. 400 a 409.
- Alfred DIAMANT: «The Bureaucratic Model: Max Weber rejected, rediscovered, reformed», en HEADY y STOKES (eds.), *Papers in Comparative Public Administration*, The University of Michigan, Ann Arbor, 1962, pp. 59 a 96.
- Terence H. HOPKINS: «Bureaucratic Authority: The convergence of Weber and Barnard», en ETZIONI (ed.), *Complex Organizations*, Holt, Reinhart & Winston, Nueva York, 1961, pp. 82 a 98.
- Renate MAYNTZ: «Max Weber's Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie», en MAYNTZ (ed.), *Bürokratische Organisation*, Kiepenheuer und Witsch, Köln, 1968, pp. 27 a 35.
- Charles H. PAGE: «Bureaucracy's Other Face», *Social Forces*, XXV, octubre 1946, pp. 88 a 94.
- Eric STRAUSS: *The Ruling Servants*, Praeger, Nueva York, 1961; véanse los cinco primeros capítulos.
- A. GUTIÉRREZ RENÓN: «La desmitificación de la burocracia», en VV. AA., *Estudios sobre la burocracia española*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1974, pp. 9 a 26.
- Robert K. MERTON: «Estructura burocrática y personalidad», en R. K. MERTON, *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1964, pp. 202 a 213.

2. Sobre el modelo cientifista

- Frederick W. TAYLOR: *The Principles of Scientific Management*, Norton, Nueva York, 1967 (ed. original de 1911) (hay trad. española en Herrero, México, 1961).
- Thomas KEMPNER: «Frederick Taylor and Scientific Management», en TILLET, KEMPNER y WILLS (eds.), *Management Thinkers*, Penguin, Harmondsworth, 1970, pp. 75 a 87.
- José María VEGARA: *La Organización Científica del Trabajo, ¿ciencia o ideología?*, Fontanella, Barcelona, 1971.
- René LECLERE: *Les méthodes d'organisation et d'«engineering»*, Presses Universitaires de France, París, 1968.
- Benjamín CORIAT: *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, Madrid, 1982.
- Antonio GRAMSCI: «Americanismo e fordismo», en *Note sul Machiavelli, sulla politica e sullo Stato moderno*, Ed. Riuniti, Roma, 1971, pp. 403 a 464.
- André GORZ (ed.): *Crítica de la división del trabajo*, Laia, Barcelona, 1977.
- Harry BRAVERMAN: *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, Nueva York, 1974; véanse caps. 4 y 5 (hay trad. española en Nuestro Tiempo, México, 1975).
- Reinhard BENDIX: *Work and Authority in Industry*, Wiley, Nueva York, 1956; véase cap. 5 (hay trad. española en Eudeba, Buenos Aires, 1966).
- Sociologie du Travail*, núm. 4, 1974, monográfico sobre «Conditions de travail. Le Taylorisme en question».
- Zenovia A. SOGHOR: «Soviet Taylorism Revisited», *Soviet Studies*, XXXIII, 2, abril 1981, pp. 246 a 264.

3. Sobre el modelo humanista

- F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, 1939.
- Elton MAYO: *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Boston, 1945 (hay trad. española en Nueva Visión, Buenos Aires, 1977).
- *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Viking Press, Nueva York, 1968 (ed. original de 1933) (hay trad. española en Galatea-Nueva Visión, Buenos Aires, 1959).
- George C. HOMANS: *The Human Group*, Harcourt, Brace & Co., Nueva York, 1950; véanse caps. 3, 4, 5 y 6.
- «The Western Electric Researches», en HOSLETT (ed.), *Human Factors in Management*, Harper, Nueva York, 1951, pp. 210 a 241.
- R. H. FRANKE y J. D. KAUL: «The Hawthorne experiments: First statistical interpretation», *American Sociological Review*, vol. 43, 5, octubre 1978, pp. 623 a 643 (véanse, en la misma revista, comentarios a este artículo en vol. 44, 5, octubre 1979, pp. 858 a 867, y en vol. 45, 6, pp. 995 a 1027).
- Alex CAREY: «The Hawthorne studies: A radical criticism», *American Sociological Review*, vol. 32, 3, junio 1967, pp. 403 a 416.
- Loren BARITZ: *Los servidores del poder*, Europa, Madrid, 1961.
- Rensis LIKERT: *Un nuevo método de gestión y dirección*, Deusto, Bilbao, 1965; véanse especialmente pp. 101 a 123 y 153 a 183.
- Chris ARGYRIS: *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*, Harper, Nueva York, 1957 (hay trad. española en Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, Madrid, 1964).

4. Sobre el modelo de la cooperación negociada

- N. ABERCROMBIE, S. HILL y B. S. TURNER: *La tesis de la ideología dominante*, Siglo XXI, Madrid, 1987.

- Harry BRAVERMAN: *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, Nueva York, 1974 (hay trad. española en Nuestro Tiempo, México, 1975).
- Ralf DAHRENDORF: *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford University Press, Stanford, 1959 (hay trad. española en Rialp, Madrid, 1962, de la edición alemana de 1957, no revisada).
- Emile DURKHEIM: *La división del trabajo social*, Akal, Madrid, 1982 (ed. original de 1893).
- Anthony GIDDENS: *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*, Alianza, Madrid, 1979.
- Jürgen HABERMAS: *Toward a Rational Society*, Beacon Press, Boston, 1970.
— *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Amorrortu, Buenos Aires, 1975.
- Barry HINDESS: *The decline of working-class politics*, Londres, 1971.
- Barrington MOORE: *Injustice: the social bases of obedience and revolt*, Londres, 1978.
- Claus OFFE: *Contradictions of the Welfare State*, Hutchinson, Londres, 1984.
- Frank PARKIN: *Orden político y desigualdades de clase*, Debate, Madrid, 1978.
- Erick Olin WRIGHT: *Clase, crisis y Estado*, Siglo XXI, Madrid, 1983.