



ESTUDIOS

# **LOS ROLES INTERMEDIOS EN LAS ORGANIZACIONES Y SU RELEVANCIA PARA EL CAMBIO SOCIAL: UNA EVALUACION SOCIOLOGICA DEL TECNICO, EL MANDO INTERMEDIO Y EL EMPLEADO DE OFICINA**

Por RAFAEL LOPEZ PINTOR

*Sumario:* I. SUPUESTOS Y FORMULACIONES TEÓRICAS BÁSICAS EN EL ANÁLISIS DE LOS ROLES 1. «Status» y rol. 2. Expectativas de rol y comportamiento. 3. Reciprocidad de roles. 4. Consenso y conflicto de roles. 5. Definidores de los roles.—II. LOS ROLES INTERMEDIOS EN LA ORGANIZACIÓN: 1. El empleado de oficina. 2. El mando intermedio. 3. El rol de técnico.—III. LOS CUADROS Y EMPLEADOS EN LA ESTRUCTURA SOCIAL.

El objetivo de este trabajo es presentar una evaluación crítica de la teoría y la investigación empírica sobre los roles intermedios en las organizaciones administrativas y empresariales. Tarea que, a los efectos de sistematización, se presenta en tres apartados relativos a las aportaciones de la teoría de roles, la investigación sobre los roles intermedios y la relevancia de estos roles en el proceso de cambio social.

El tema de los roles intermedios en las organizaciones administrativa y empresarial ha sido relativamente poco estudiado por los sociólogos si se compara con la atención preferente que han recibido otros sectores ocupacionales de la sociedad industrial, concretamente los empresarios, los altos directivos y los obreros. El papel y posición del empresario y del obrero en el proceso de industrialización, de cristalización de la sociedad in-

dustrial y del futuro de la misma constituye el objeto de una voluminosa literatura, cuyos orígenes pueden retrotraerse hacia la segunda mitad del siglo XVIII, es decir, a los momentos de aparición de la industria misma. Ha habido una tradición sociológica en este sentido que parece seguir condicionando las investigaciones del presente. Pero resulta que, a partir de un determinado momento en el proceso de desarrollo, la presencia de estos roles intermedios en la empresa y la organización adquiere una importancia decisiva tanto por el número de quienes los desempeñan como por la trascendencia de sus funciones en la marcha de los complejos organizacionales. Y, por otra parte, a nivel de la estructura social general, los técnicos y los empleados de oficina dejan de constituir un grupo relativamente minoritario e integrador de una pequeña clase media tradicional para ampliarse y diversificarse estructuralmente, en cuanto estrato social, hasta un punto en que resulta heurísticamente poco fecundo seguir hablando sin más de la clase media y vuelven a cobrar vigor viejas teorías, como la de la proletarianización creciente; no en el sentido de la expansión de un proletariado decimonónico y cada vez más empobrecido, sino de la asimilación en las condiciones económicas y de trabajo entre amplios sectores de estos nuevos estratos intermedios y del moderno proletariado. Se trata, en cualquier caso, de una problemática teóricamente compleja (por cuanto es abordada desde perspectivas diferentes y contrapuestas) y empíricamente poco explorada (se necesita disponer de más información no sólo sobre la estructura ocupacional, sino también sobre las actitudes y el comportamiento de los distintos sectores en cuestión).

En nuestro país el planteamiento de este tema tiene una doble relevancia. Por una parte, la situación de la investigación sobre el particular refleja, con especial gravedad, el *status* del tema en la literatura en general. No se ha investigado casi nada sobre este punto. Por otra, los cambios rápidos y profundos que han tenido lugar en la estructura ocupacional de la sociedad española durante los últimos quince años urgen a abordar en profundidad el estudio de este tema. Entre otras razones porque el analista se enfrenta a un problema susceptible de ser tratado cuasi experimentalmente: el contexto ocupacional español con-

temporáneo ofrece todavía en este momento toda la gama ocupacional que uno puede encontrar tanto en sociedades que apenas empiezan a industrializarse como en sociedades ya industrializadas, ya sea en términos de reductos ocupacionales del pasado muy cercano, de nuevos grupos en formación, de viejos grupos en transformación o de grupos plenamente cristalizados y que son propios de una sociedad industrial. Tal contexto puede ser particularmente fecundo en el estudio comparativo de las actitudes y comportamientos de los distintos grupos ocupacionales y de los cambios de actitud y comportamiento que han tenido lugar en el seno de un grupo específico; en parte estudiando retrospectivamente los cambios sufridos por determinados tipos de personas que fueron socializadas para el trabajo en un contexto radicalmente diferente a aquel en que hoy se mueven.

La situación del tema en la sociología española la ha descrito breve y claramente Castillo en estos términos: «Los llamados por Schneider roles menores (técnicos, empleados, mandos intermedios) apenas han sido estudiados por la sociología española... Es de esperar que esta penuria de estudios sobre los componentes de la nueva clase media sea pronto superada. En especial cuando es tema de tanta conversación ocasional, de tanto comentario de periódico, de tanto discurso político» (1).

Es, entre otras razones, la penuria de información y conocimiento sobre este tema lo que lleva a tratar conjuntamente (a pesar de sus diferencias conocidas o por explorar) a los técnicos, los mandos intermedios y los empleados de oficina. O, en otros términos, esto es así porque aún se está en la fase de decantar la posición de estos grupos *vis-à-vis* los dos grupos considerados como los grandes agentes históricos del proceso de industrialización y racionalización de la sociedad: los empresarios y gerentes, por una parte; los obreros, por otra. La principal característica común de los ocupantes de estos roles menores es precisamente, y por vía de negación, su posición intermedia: el

---

(1) José CASTILLO: «Apuntes para una Historia de la Sociología Española». Apéndice a la versión castellana de Duncan Mitchell, *Historia de la Sociología* (Madrid: Guadarrama, 1973, vol. II, p. 128. De la escasísima literatura española sobre el particular hay que mencionar el estudio sobre los empleados de Banca de José F. Tezanos y otros autores, *Las Nuevas Clases Medias. Conflicto y Conciencia de Clase entre los Empleados de Banca* (Madrid: Edicusa, 1973).

no ser ni empresarios (o altos ejecutivos) ni obreros. Existen, desde luego, otras características comunes entre estos grupos, sobre todo a nivel de substratos de los mismos, como pueden ser la disminución del prestigio de estas ocupaciones a medida que el acceso a la educación se generaliza en una sociedad desarrollada y pierden singularidad ciertos roles, o la similitud creciente de contenidos entre roles técnicos, de mando intermedio y de jefe de oficina. Pero sólo se trata ahora de justificar el tema y no de entrar en el detalle del mismo.

A los efectos de este trabajo, los roles intermedios en la organización serán abordados desde dos perspectivas diferentes y complementarias: el análisis de la estructura y dinámica de estos roles en el contexto interno de la organización, y los cambios en su estructura, contenido e importancia social que se derivan del proceso de transformación de la estructura social, así como los efectos que estos cambios pueden tener sobre la dinámica y el conflicto sociales.

Se trata de abordar el problema desde la teoría de roles clásica (expectativas de rol y comportamiento o ejecución del mismo; socialización para el rol; conflicto y tensiones de roles) para situarlo posteriormente, mediante una óptica interaccionista, en la teoría del conflicto social. En términos de Sheldon Stryker, se trataría de ofrecer no sólo una visión estática del problema, sino de contemplarlo también como un fenómeno condicionado por la interacción recíproca de los procesos de «diferenciación de identidades en el individuo y de diferenciación de las estructuras sociales: los sujetos incorporan identidades múltiples con implicaciones cambiantes y no siempre consistentes con el comportamiento; las estructuras sociales, a su vez, incorporan personas con expectativas respecto de sí mismas y de los demás, también cambiantes y no siempre consistentes» (2). Y es a partir de la interacción entre fenómenos estructurales y psicológicos como se explica la dinámica y el conflicto social.

---

(2) SHELDON STRYKER: «Fundamental Principles of Social Interaction», en Neil Smelser (ed.), *Sociology: An Introduction* (New York: Wiley and Sons, 1973), p. 542.

## I. Supuestos y formulaciones teóricas básicas en el análisis de los roles

Los orígenes remotos de la teoría de roles habría que buscarlos en la obra de Simmel y su intento de explicar *cómo es posible la sociedad*; pregunta a la que responde Simmel diciendo que cuando los individuos se relacionan entre sí no lo hacen en términos de su personalidad global o total, no implican todo su ser en cada una de las relaciones concretas en que se ven envueltos, sino que las relaciones tienen lugar a través de moldes parciales o preestablecidos, que permiten al individuo interpretar las acciones propias y las de los demás sin tener que referirlas a la intimidad última para que tales acciones cobren sentido (3). Sin embargo, los conceptos de *status* y rol proceden originalmente de la antropología social y fueron acuñados por Ralph Linton en los años treinta, aunque el desarrollo inicial de la teoría tendría lugar bajo la umbrela del estructural-funcionalismo: Parsons, Davis, Merton, etc. Sin olvidar, como recientemente han señalado Stryker o Manford Kuhn, que la teoría de roles puede ser considerada como una entre las muchas subteorías de esa corriente teórica más amplia que sería el interaccionismo simbólico (4). En cualquier caso, lo que parece claro es que a la hora de abordar un problema de roles hay que hacer uso del bagaje conceptual de las diversas teorías que han tratado de explicar la interacción social en base a este concepto y otros derivados o relacionados con el mismo, porque no se trata de teorías contradictorias, sino complementarias.

(3) Bajo este epígrafe se contiene un breve resumen de las principales aportaciones de la teoría de roles. En castellano existen dos trabajos más extensos que pueden ser particularmente útiles al lector interesado en el tema: AMANDO DE MIGUEL: *Introducción a la Sociología de la Vida Cotidiana* (Madrid: Edicusa, 1969); RALPH DAHRENDORF: *Homo Sociologicus* (Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1973; publicado en alemán en 1958 y traducido al inglés en 1968).

(4) Y que MANFORD KUHN ha reducido a las siguientes «subteorías u operacionalizaciones» de aquella corriente maestra: *role theory* (HYMAN, MERTON y KITT, KELLY, NEWCOMB, SHERIFF); *social perception and person perception theory* (BRUNER, PETRULLO y TAGIURI); *self theory* (KUHN, ROGERS, COTTRELL, McPARTLAND, etc.); *the dramaturgical school* (KENNETH BURKE, GOFFMAN); *the longitudinal study of socialization and of career trajectories* (HUGHES y BECKER); *interpersonal theory of psychiatry* (HARRY S. SULLIVAN); *lenguaje and culture orientation*, de SAPIR-WHORF-CASSIRER, y otras ocho corrientes más entre las que KUHN menciona la «fenomenología». Véase MANFORD H. KUHN: «Major Trends in Symbolic Interaction Theory in the Past Twenty-five Years», *Sociological Quarterly*, vol. V (1968), pp. 61-84.

La metáfora básica subyacente a la teoría de roles es la del teatro: se desempeñan determinados papeles siguiendo un guión escrito por la cultura, que a su vez es un producto de los procesos de adaptación social a un entorno cambiante. En esta metáfora la teoría de roles coincide con el interaccionismo simbólico que se inicia en la obra de Herbert Mead y que parte del supuesto de que el guión sólo en términos muy vagos y generales está escrito por la cultura, ya que en sus menores detalles se va perfilando a lo largo de la interpretación misma de los roles.

Muy pronto el concepto de rol adquiere importancia central en la sociología (como apuntara Park en 1925, «todo el mundo está siempre y en todas partes, más o menos conscientemente, desempeñando un rol») (5). Y a partir de los años cincuenta empiezan a proliferar los estudios empíricos sobre roles: los de Gross y asociados, Rommetveit, Sarbin, Rushing, Stouffer y Toby, etcétera. Tales estudios van poniendo a prueba el valor heurístico de las categorías conceptuales y teóricas originalmente acuñadas: estructura de rol, sectores de roles, reciprocidad o complementariedad de roles, conjuntos de roles, conflicto intra-rol e inter-rol, proceso de socialización, grupos de referencia, anticipación de roles, control interno y externo en el desempeño de los roles, etc.

Al final de la década de los cincuenta tiene lugar la recepción de la teoría de roles en Alemania a través de la obra de Dahrendorf *Homo Sociologicus*: el hombre como portador de roles definidos de antemano; una categoría teórica superadora de la antinomia individuo-sociedad como objeto del análisis sociológico (6). Y por esos mismos años se abren nuevos derroteros a la teoría clásica o, mejor, ésta se empieza a poner en cuestión en la obra de Goffman, quien acuña el concepto de *distancia de rol*: la pretendida especificidad y estabilidad del contenido normativo de los roles se pone en entredicho, así como la automaticidad del proceso de socialización, que permite el ajuste entre individuo y rol. Para Goffman, la adaptación del individuo al rol no es fija, sino variable, y supone en cada situa-

(5) ROBERT EZRA PARK: «The Concept of Position in Sociology», *Publications of the American Sociological Society* (1925), 20, pp. 1-14.

(6) DAHRENDORF, *op. cit.*

ción concreta salvar la distancia que separa sus experiencias e intereses del momento respecto de las expectativas que cree que otros tienen sobre cómo ha de comportarse (7).

## 1. «STATUS» Y ROL

Fue Ralph Linton quien por vez primera acuñó los conceptos *status* y rol, que tanta importancia habrían de cobrar posteriormente en la literatura sociológica. Linton define el *status* como «simplemente una colección de derechos y deberes» y dice que cuando un individuo «hace efectivos los derechos y deberes que constituyen el *status* está desempeñando un rol» (*The Study of Man*, 1936) (8). Siguiendo a Linton, sostiene Newcomb (1950) que «una *posición*, que es lo que implica el término *status* de Linton, es algo estático, es un lugar en una estructura», y que el rol consiste en «el comportamiento de los ocupantes de una posición, pero no todo su comportamiento en cuanto personas, sino lo que hacen en cuanto ocupantes de aquella posición». Las posiciones sociales son, para Newcomb, «los elementos más pequeños, los ladrillos, de la sociedad y de los grupos organizados». La sociedad es, pues, un conjunto de posiciones con sus roles correspondientes (9).

En la revisión de la literatura sobre roles que en 1958 hicieron Gross, Mason y McEachern sostienen estos autores que en casi todas las definiciones de rol aparecen al menos tres elementos comunes. Que en *situaciones sociales* (*social locations*) los individuos *actúan* o se comportan con referencia a determinadas *expectativas* (10).

En la obra de Linton se distinguen cinco grandes categorías de posiciones y roles sociales: *edad-sexo, familia, prestigio, ocupación y asociaciones*. La exposición de este tema se centrará más adelante en el análisis del *status-rol* ocupacional, referido

(7) ERVIN GOFFMAN: «Role Distance», en *Encounters: Two Structures in the Sociology of Interaction* (Indianápolis: Bobbs-Merrill, 1961).

(8) RALPH LINTON: *The Study of Man* (New York: Appleton, 1936).

(9) THEODORE M. NEWCOMB: *Social Psychology* (New York: Dryden, 1950).

(10) N. GROSS, W. S. MASON y A. W. MCEACHERN: *Explorations in Role Analysis* (New York: Wiley, 1950).

exclusivamente a los niveles intermedios de las organizaciones administrativas y empresariales.

## 2. EXPECTATIVAS DE ROL Y COMPORTAMIENTO

Es bastante general entre los autores distinguir entre lo que los individuos *realmente hacen* en cuanto ocupantes de una posición y lo que *se supone que deben hacer* (entre las expectativas de rol y el comportamiento real). Así, Newcomb establece una diferencia entre *rol* (definido como «el conjunto de comportamientos que se esperan de los individuos que ocupan una posición determinada») y *comportamiento de rol* («la conducta real de los individuos concretos en el desempeño de su rol»). Otros autores, sin embargo, se refieren al primer aspecto como *expectativa de rol* y al segundo como *comportamiento de rol*. La práctica dominante en la literatura es considerar a las expectativas como *normas* o *estándares de valor*. Pero hay autores, como Sarbin, que utilizan el concepto de expectativas en un sentido predictivo (lo que es previsible que el individuo haga) y no normativo, como cuando habla de las «reacciones anticipadas». En este sentido predictivo, el individuo puede tener expectativas respecto de lo que él realmente hará en el desempeño de un rol específico y que no tienen por qué ser coincidentes con lo que él cree que *debería hacer* (11). Por supuesto, la contradicción entre expectativas predictivas y normativas, o entre diversas expectativas de tipo normativo no totalmente congruentes, pueden ser una causa importante de conflicto intra-rol, a que nos referiremos más adelante. A la distinción entre expectativas predictivas y normativas también se han referido Gross, Mason y McEachern, sosteniendo que cuando se habla del sentido predictivo de las expectativas debería utilizarse el término más preciso de *anticipación*, «que denota sentimientos respecto de la probabilidad de futuros eventos» (12).

La teoría normativa de los roles (que el comportamiento guarda estrecha relación con expectativas sociales de valor, fijas

(11) THEODORE R. SARBIN: «Role Theory», en Gardner Lindzey (ed.), *Handbook of Social Psychology* (Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954), vol. I, pp. 223-258.

(12) GROSS et al., *op. cit.*

y estables) ha sido puesta en entredicho, cuando no superada, por una serie de autores. Desde la misma teoría normativa, William Rushing ha apuntado a una diferencia importante: la diferencia entre supuestos de *orientación* y supuestos *prescriptivos*. Según Rushing, en las teorías que parten del supuesto de orientación el comportamiento social se supone *influido* por un orden normativo, mientras que las que parten del supuesto prescriptivo sostienen que el comportamiento social se *conforma* a un orden normativo. Rushing sostiene que las implicaciones metodológicas de ambos supuestos son importantes para el análisis empírico y se adhiere al supuesto de orientación (13).

También desde la misma teoría normativa surgen dificultades cuando hay que buscar una explicación a fenómenos de apreciable y constante discrepancia entre comportamiento real y expectativas ideales de acción. Sobre este punto sostienen algunos autores que lo que probablemente sucede es que tiene lugar una modificación constante de las concepciones ideales de los roles de manera que éstas puedan conformarse con lo que se percibe que va a ser el comportamiento real del actor. En este sentido, Turner sostiene que uno de los resultados más importantes de los estudios sobre cambio de roles es la continua redefinición que tiene lugar del rol ideal o prescrito de manera «que se ajuste a la pauta de comportamiento posible bajo circunstancias cambiantes» (14).

Un punto de vista más radical, expresado desde fuera de la teoría de roles normativa, es el de autores como Goffman o Rose Coser, cuyo planteamiento entronca con Simmel y gira en torno al concepto de *distancia de rol*. Desde esta perspectiva, el contenido normativo de los roles no está socialmente explícito en términos absolutamente específicos y fuertemente estables. Las expectativas de rol aparecen frente al individuo como guías muy generales y, a veces, tremendamente vagas, porque son el producto de un orden social cambiante, generado y reconstruido cotidianamente por los miembros del grupo social. La adaptación del individuo al rol no es fija, sino variable, porque supone

(13) RUSHING (1964).

(14) R. H. TURNER: «Role: Sociological Aspects», en la *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 13 (New York, 1968), p. 552-57.

en cada situación concreta salvar la distancia, más o menos grande, que separa sus experiencias e intereses del momento respecto de las expectativas que otros tienen sobre cómo ha de comportarse. Un problema que nos lleva al de la reciprocidad de los roles en el sentido de que el rol asignado a una posición específica lleva al individuo a hacer efectivos sus derechos y deberes (usando los términos de Linton) en relación con los ocupantes de otras posiciones en el desempeño de sus respectivos roles (15).

### 3. RECIPROCIDAD DE ROLES

En términos generales podemos concebir un rol como el punto focal de una red de roles interrelacionados. El sujeto de un rol tiene que comportarse respecto de los sujetos de otros roles de acuerdo con una serie de normas compartidas respecto del comportamiento que cada uno espera de los demás. Cada sujeto debe tener alguna idea de lo que espera de los demás, ya que de otra forma sus relaciones serían confusas y caóticas. A menos que esto sea así, no habrá forma de que la interacción tenga un carácter regularizado y de que los comportamientos, en una determinada esfera de convivencia, sean compatibles. Los individuos que interactúan han de llegar, pues, a un *modus vivendi* respecto del comportamiento que cada uno puede esperar de los demás. A este fenómeno se le denomina normalmente *reciprocidad* o *complementariedad* de roles.

Parsons y Shils han puesto especial énfasis en este punto: «El elemento esencial en el rol es la complementariedad de las expectativas. El resultado de la acción del *ego*, en términos del significado que para el mismo tiene, depende de la reacción del *alter* a lo que aquél hace. Esta reacción, a su vez, no es un producto del azar, sino que viene organizada en términos de las expectativas del *alter* respecto de lo que considera un comportamiento adecuado por parte del *ego*. La reacción, por tanto, se estructura en base al problema de si el *ego* adecua su compor-

(15) GOFFMAN, *op. cit.*; ROSE L. COSER: «Role Distance, Sociological Ambivalence, and Transitional Status Systems», *American Journal of Sociology*, vol. 72, núm. 2 (sep. 1966), pp. 173-187.

tamiento, y en qué medida, a las expectativa que tiene el *alter* de lo que aquél debería hacer» (16).

Siendo los roles recíprocos e interdependientes, el cambio en el contenido de un rol afectará el contenido de otros roles interrelacionados con el primero. La fluidez de una red de roles dependerá en gran medida del grado de consistencia de las relaciones de rol por parte de los actores involucrados en dicha red. Es la consistencia de los comportamientos lo que hace posible, por parte de los actores, la predictibilidad de los mismos o la anticipación por el individuo de las respuestas de los demás. A este fenómeno se refiere Turner con el concepto de *role-taking* y sostiene que la consistencia del comportamiento es mucho más importante para que se produzca una interacción social ordenada que la *conformidad* con las prescripciones formales de los roles, que a veces no es otra cosa que una ficción cultural (17). En efecto, como ya hemos visto, las normas pueden tener una influencia relativamente pequeña en el comportamiento real del individuo. Más importante que las prescripciones en la determinación del comportamiento puede ser el sistema de *sanciones* positivas y negativas (*rewards and deprivations*) que existe respecto de cualquier pauta establecida de interrelación.

Se puede decir que el actor de un rol está positivamente motivado cuando se comporta de acuerdo con lo que los demás esperan de él a fin de obtener de éstos una respuesta favorable o recompensa, con frecuencia en términos de simple aprobación y afecto. Por el contrario, la motivación del comportamiento es negativa cuando la adecuación entre comportamiento y expectativas obedece a la necesidad de evitar una respuesta desfavorable por parte de otros, como puede ser el despido de un puesto de trabajo o la simple desaprobación del comportamiento (18).

En el análisis del aspecto relacional y recíproco de los roles algunos autores han llamado la atención sobre el hecho frecuente de que el incumbente de un rol se comporta de manera dife-

(16) TALCOTT PARSONS y EDWARD SHILS: *Toward a General Theory of Action* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1951).

(17) R. H. TURNER: «Role-Taking: Process versus Conformity», en A. M. Rose (ed.), *Human Behavior and Social Processes: An Interactionist Approach* (Boston: Routledge and Keagan Paul, 1962), pp. 32-38.

(18) GROSS et al., *op. cit.*

rente respecto de los actores que desempeñan roles diversos en el seno de una misma red o entramado de roles, y que a los efectos de investigar las expectativas y comportamiento del ocupante de una posición es necesario segmentar tales expectativas y comportamientos en términos de la relación que aquel actor tiene con los ocupantes de otras posiciones. A este fenómeno Gross y sus asociados han llamado *segmentación de roles* y Merton ha denominado, por el contrario, *conjunto de roles*, todos estos autores refiriéndose básicamente al mismo fenómeno. El concepto de *segmentación* implica que cada rol puede segmentarse en sectores que representen las pautas de expectativas y comportamiento específicamente relacionadas con cada uno de los otros roles que interactúan con el primero. El concepto mertoniano de *conjunto* implica la consideración de que cada uno de aquellos sectores de rol constituye un rol específico. Un *conjunto* de roles sería la disposición de los roles distintos que el ocupante de una posición desempeña en sus relaciones recíprocas con los ocupantes de otras posiciones (19). La diferencia entre ambos conceptos es, pues, de énfasis, pero el fenómeno a que hacen referencia es importante.

#### 4. CONSENSO Y CONFLICTO DE ROLES

Con frecuencia se parte del supuesto de que existe un alto grado de consenso o acuerdo entre las expectativas sobre el comportamiento de las personas que desempeñan un mismo tipo de rol o, en otros términos, de que la definición de un rol es comúnmente aceptada. Hoy, sin embargo, es más común partir del supuesto de que el consenso sobre la definición de cualquier rol es un problema empírico, que debe ser investigado en cada caso. O incluso sostener, desde un principio, que el grado de consenso necesario para una interacción armoniosa entre las personas que desempeñan roles recíprocos no tiene por qué ser muy alto (20). En cualquier caso, hay que estudiar o investigar tanto el consenso como el disenso de roles.

(19) R. MERTON: «The Role Set», *The British Journal of Sociology*, VIII, núm. 2 (junio 1957), pp. 110-118.

(20) Gross et al., *op. cit.*

Es bastante frecuente referirse al *conflicto de roles* como aquellas situaciones en que los ocupantes de una posición se enfrentan a expectativas de roles conflictivas o incongruentes (21). Como señalan, sin embargo, Biddle y Thomas (1966), el conflicto de roles no es más que una forma de *disenso de roles* que podemos considerar como un *disenso polarizado*. Habría conflicto en aquellos casos en que las expectativas son totalmente incongruentes. Pero hay muchos casos de incongruencia parcial en que el individuo está en parte de acuerdo con cada una de las expectativas enfrentadas. En tales casos habría que hablar, según estos autores, de *disenso no polarizado* (22).

Gross y sus asociados distinguen dos tipos básicos de conflicto de roles: conflicto *intra-rol* e *inter-rol*, ambos sumamente frecuentes e igualmente importantes, aunque la literatura haya concedido más importancia al conflicto *inter-rol* que al otro tipo de conflicto. El conflicto *inter-rol* se da en aquellas situaciones en que los individuos se enfrentan a expectativas contradictorias como resultado de ocupar simultáneamente dos o más posiciones o *status*. El conflicto *intra-rol* aparece cuando un individuo se enfrenta con expectativas de rol incompatibles referidas a la misma posición o *status*. Un ejemplo del primer tipo de conflicto es el del técnico de la industria sometido a las presiones, con frecuencia incompatibles, de la comunidad profesional a la que pertenece y los estándares profesionales a los que debe lealtad, por una parte, y de las demandas de la dirección de la empresa y las normas de la organización, por otra. Un ejemplo claro de conflicto *intra-rol* es el del mando intermedio de la industria, que debe responder simultáneamente a las expectativas que sobre su comportamiento tienen actores tan diferentes como la dirección, los técnicos, los obreros y el sindicato. A estos casos nos referiremos en detalle más adelante.

Cuando el disenso de roles es persistente el ocupante de una posición experimenta lo que se ha dado en llamar *role strain* o tensión de rol. William Goode ha definido *role strain* como «el

---

(21) *Ibidem*.

(22) BRUCE J. BIDDLE y EDWIN J. THOMAS, *ROLE THEORY: Concepts and Research* (New York: Wiley and Sons, 1966).

sentimiento de la dificultad para desempeñar las obligaciones de un rol» (23). Parsons se ha referido a esta tensión en los siguientes términos: «El conflicto de roles es una fuente obvia de frustración en el sentido de que crea una situación incompatible con una armoniosa integración de la personalidad en el sistema interactivo... y puede contribuir a una situación general propicia al desarrollo de estructuras motivacionales ambivalentes que se expresarán en neurosis, comportamientos desviados u otras manifestaciones» (24).

Frente a una de las hipótesis comúnmente aceptadas sobre el conflicto de roles (Goode: que la multiplicidad de relaciones de rol o sobrecarga de roles, al incrementar la probabilidad de conflictos de rol, constituye una fuente de tensión e inestabilidad emocional), Sam Sieber ha sostenido recientemente la teoría de que los beneficios que depara la acumulación de roles sobrepasan con mucho las tensiones que tal acumulación puede generar. Según Sieber, serían cuatro los *tipos de recompensas* derivadas de la acumulación de roles: *los privilegios propios* de cada uno de los roles que el individuo desempeña; *mayor seguridad de «status»* por el efecto amortiguador que ciertos roles pueden tener encubriendo los fallos en el desempeño de otros; *mayor disponibilidad de recursos no institucionalizados*, a diferencia de los privilegios, y que ayudan no sólo a un mejor desempeño de cualquiera de los roles, sino también a incrementar el *status* del individuo; finalmente, *enriquecimiento de la personalidad y gratificación del «ego»*: aumenta el grado de información, se desarrolla la capacidad de comprensión de puntos de vista contrapuestos—y, por tanto, la capacidad para resolver conflictos—y hay menos posibilidades de aburrimiento (25).

Para evitar o aliviar esta tensión, los ocupantes de una posición harán lo posible por superar las situaciones de disenso con que se enfrentan. Esta es una área poco estudiada. Autores como Gross y asociados sostienen que una variable importante al respecto puede ser la evaluación que la persona frente al dilema

(23) WILLIAM J. GOODE: «A Theory of Role Strain», *American Sociological Review*, vol. 25 (agosto 1960), pp. 483-496.

(24) T. PARSONS: *The Social System* (Glencoe, Ill.: Free Press, 1951).

(25) SAM SIEBER: «Toward a Theory of Role Accumulation», *American Sociological Review*, vol. 39 (agosto 1974).

haga de la *legitimidad relativa* de las expectativas incongruentes con que se enfrenta (considerando legítima aquella expectativa respecto de la que el actor cree que tiene obligación de adecuar su conducta). Este es, sin duda, un criterio poco preciso, porque de lo que se trata generalmente es de sentimientos de obligación enfrentados. Otro factor que identifican los mismos autores en la resolución del conflicto es la consideración de las sanciones a comportamientos alternativos: el actor intentará resolver su conflicto de roles de manera que minimice la aplicación de sanciones negativa y maximice la de sanciones positivas. Stouffer y Toby, basándose en sus propias investigaciones, sostienen que los mecanismos que el individuo pone en marcha en la resolución de un conflicto de roles dependen de variables de *personalidad* (hay individuos que tienen tendencia a resolver sus conflictos de una manera universalista y otros de una manera particularista). En términos de personalidad se han expresado también Gross y asociados, distinguiendo en los individuos tres tipos básicos de orientación respecto de la resolución de sus conflictos de roles: orientación moral (tienen mayor peso las expectativas consideradas legítimas); orientación expeditiva o de conveniencia (se da más importancia a las sanciones que a la legitimidad); orientación mixta de las otras dos (se llega a un balance entre las dimensiones sanción-legitimidad) (26).

Merton identifica un cierto número de *mecanismos sociales* con los que los miembros de la sociedad reducen sus conflictos de roles: la *intensidad* de las expectativas en conflicto para el individuo concreto (dejará de lado la menos intensa); el *poder* relativo de las personas que han de juzgar el comportamiento del individuo al que se le plantea el conflicto (éste tiende a satisfacer las expectativas del que tiene más poder); la posibilidad de *ocultar el comportamiento* respecto de aquellos grupos o personas cuyas expectativas no casan con el mismo; la posibilidad de *hacer expreso el conflicto* ante las personas cuyas expectativas lo generaron, haciendo que la resolución del mismo se traslade al ámbito de acción de estas últimas; el *apoyo social* que el individuo en conflicto pueda generar o recabar de otras

(26) GROSS et al., op. cit. S. A. STUFFER y J. TOBY: «Role Conflict and Personality», *American Journal of Sociology*, 56 (1951), pp. 395-406.

personas que se encuentran en condiciones similares (caso típico es el del conflicto individual que se traslada al nivel de un sindicato o asociación profesional); finalmente, lo que Merton llama el «cerceñar el conjunto de roles» (*abridging the role-set*) o la ruptura de relaciones, por parte del actor en conflicto, con ciertos individuos cuyas expectativas le crean tensión, aumentando así el consenso de rol entre los individuos con los que sigue teniendo relaciones (27).

El problema de los mecanismos sociales en la resolución de los conflictos de roles nos lleva al tema de los grupos de referencia o, en términos más generales, de los definidores de los roles.

##### 5. DEFINIDORES DE LOS ROLES

Hablar de consenso y conflicto de roles implica que las expectativas de comportamiento son definiciones sociales. Y debe plantearse el problema de quién o quiénes determinan esas expectativas o definen los roles. Por supuesto, como señalan Gross y asociados, el propio actor es un agente definidor de expectativas y su papel *qua individuo*, definidor de sus propias guías de comportamiento, cobra un especial relieve en las teorías de Goffman o Garfinkel. Se trata aquí, sin embargo, de hacer referencia a las instancias sociales externas al individuo mismo.

En general, y más concretamente en el estudio de los roles, el concepto de sociedad resulta vago y de difícil concreción. Una operacionalización adecuada del mismo puede construirse sobre el concepto de *grupo de referencia* (Dahrendorf, 1958). Como señala Jiménez Blanco (1973), el dilema individuo-sociedad quedaría superado en los conceptos operacionales de *homo sociologicus* (el hombre como portador de roles sociales definidos de antemano) y *grupos de referencia* (grupos que el individuo adopta como marcos de referencia para la conformación de sus actitudes y comportamiento) (28).

Merton distingue dos tipos de grupos de referencia: aquellos

(27) R. MERTON, *op. cit.*

(28) DAHRENDORF, *op. cit.*; JOSÉ JIMÉNEZ BLANCO: *Introducción a la edición castellana del libro de Dahrendorf* (Madrid, 1973).

de los que es miembro y aquellos de los que no es miembro (*membership and non-membership groups*), y Turner habla de grupos de *identificación*, de *interacción* y de *evaluación*. Los grupos *membership* de Merton y de *identificación* de Turner hacen referencia al mismo fenómeno: el individuo adopta las posiciones de los otros miembros de su grupo como referencia básica de sus actitudes y comportamiento. Los grupos de *interacción* son aquellos cuyos estándares de valor son tomados en cuenta por el actor de un rol sólo condicionalmente, y los grupos de *evaluación* son aquellos que el individuo tiene en cuenta sólo porque su grupo de *identificación* los valora como puntos de referencia. Estas dos últimas categorías grupales de Turner se corresponden con el concepto de Merton *non-membership groups*. También se ha hecho una distinción entre grupos de referencia *positivos* y *negativos*, según funcionen para el individuo actor como referencia de lo que debe o no debe hacer.

Junto a los grupos de referencia, y también como definidores de roles, Merton ha acuñado otros dos conceptos: el de *individuos de referencia* y el de *modelos de rol*. Individuos de referencia son aquellas personas cuyos roles o comportamiento, tomados en su conjunto, constituyen objeto de emulación para otros. Un modelo de rol sería una persona cuyas actitudes y comportamiento en un solo rol o un número limitado de éstos sirven como modelo de comportamiento y expectativas a otras personas respecto de esos mismos roles. Estos conceptos no deben considerarse yuxtapuestos, sino complementarios al de grupo de referencia.

Los roles en cuanto conjuntos de expectativas de comportamiento o normas (cualquiera que sea el grado de especificación que las mismas tengan en un contexto social dado) se aprenden, y a este proceso de aprendizaje se le denomina proceso de *socialización*. Pero el aprendizaje, al que haremos referencia en seguida, está mediatizado por variables de *personalidad*. O, desde otro punto de vista, los roles pueden considerarse como los vínculos de conexión entre la personalidad del individuo y la estructura social.

Como señala Newcomb, la diversidad en los comportamientos de los distintos ocupantes de una misma posición, en parte hay

que explicarla en las diferencias de temperamento o de capacidad intelectual. O en términos de Parsons y Shils, todo comportamiento es motivado y dice por tanto relación con el sistema de disposición de necesidades del actor: «un determinado tipo de necesidad-disposición estará mejor gratificado en ciertos tipos de roles, y el equilibrio del sistema de disposición de necesidades de la personalidad tiene mucho que ver con el ajuste probable del *ego* a los diferentes tipos de roles» (29). Los individuos se adaptan mejor a aquellos roles que mejor satisfacen las necesidades básicas de su personalidad.

La interacción entre rol y personalidad funciona también en el sentido contrario: el desempeño prolongado del mismo rol puede tener efectos determinantes sobre la personalidad del actor. Es ya arquetípico el ejemplo de Merton sobre el efecto del desempeño prolongado de ciertos roles sobre la personalidad de los ocupantes de las posiciones burocráticas.

La congruencia y compatibilidad entre la personalidad individual de los actores y las estructuras existentes de expectativas de rol depende en gran medida de los procesos de *socialización* que operan en el sistema social, ya que ciertos componentes básicos del sistema de personalidad son un producto de tales procesos. Como resultado de experiencias comunes de la niñez, que a su vez están condicionadas por las actitudes y comportamiento de los padres, de los iguales (*peers*), y en general del grupo primario, los miembros de una sociedad poseen ciertas características comunes de personalidad, de predisposición y de comportamiento. Tales semejanzas son las que permiten la continuidad cultural. Como señala Turner, «la socialización es en parte un problema de aprendizaje de ciertas concepciones de rol culturalmente estándar y, en parte, un problema de aprender a construir el mundo social mediante el desempeño de roles en un proceso que tiene carácter tentativo y adaptativo» (30).

Las instancias socializadoras básicas son la familia, la escuela, el grupo de iguales, las profesiones y organizaciones con ellas relacionadas y las organizaciones políticas. Sin perder de vista que, sobre todo en situaciones de rápido cambio social cobran

(29) PARSONS y SHILS, *op. cit.*

(30) TURNER, *op. cit.*

especial relevancia los procesos de *resocialización* en que suelen desempeñar un papel importante, en cuanto agentes resocializadores, las universidades y los organismos públicos o privados a cargo de ciertos programas educativos, de movilización política, desarrollo de comunidad, etc.

Según Sarbin, los métodos de aprendizaje de roles pueden agruparse en dos categorías: la *instrucción intencional* y el *aprendizaje incidental*. Por la primera se prepara o entrena formalmente al individuo para que desempeñe determinados roles; mientras que el aprendizaje incidental tiene lugar a través de la observación cotidiana informal y la identificación con otros. Un ejemplo típico de este segundo fenómeno lo constituye el aprendizaje de los niños a través del juego. Por supuesto, las posibilidades de aprendizaje incidental están limitadas por el número de roles que uno ve a su alrededor; lo que posibilita el grado de *empatía* a que el individuo podrá efectivamente llegar.

En un contexto social estable, una socialización inadecuada o heterogénea puede producir individuos que no se sientan motivados a adecuar sus comportamientos con las expectativas de rol institucionalizadas en el sistema social. Cuando se producen cambios sociales importantes, los procesos de socialización pierden necesariamente uniformidad y congruencia: tienen lugar procesos de resocialización que generan y expanden expectativas no siempre congruentes con las que tenían antes vigor respecto de los mismos roles; y también se desarrollan procesos de socialización paralelos e incompatibles en términos de las expectativas de rol. En estos casos, el sistema de socialización establecido se ha roto y, de alguna manera, los nuevos procesos tendrán un efecto disruptivo y de cambio en el sistema social. Parsons y Shils se han referido de una manera muy poco crítica a este fenómeno en los siguientes términos: «el fracaso de los mecanismos de socialización para motivar a la conformidad con las expectativas genera tendencias hacia comportamientos desviados que, más allá de un punto crítico determinado, serían disruptivos del orden y el equilibrio sociales» (31). Pero hay que ir más allá de este planteamiento si no queremos negar las posibilidades de cambio social y la eventual bondad del mismo.

(31) PARSONS y SHILS, *op. cit.*

Dedicaré, para terminar este resumen, unas líneas al reciente planteamiento de Heinrich Popitz, que afecta a toda la teoría de roles. La tesis central de Popitz es que la utilidad del concepto de rol es muy limitada porque no ha sido especificado suficientemente el ámbito de la acción social en que es aplicable. Según este autor, el concepto de rol sería aplicable en aquellas situaciones que él denomina como *positional crystallization* en que pueden identificarse conjuntos duraderos de peculiaridades de comportamientos asociados con cierta clase de individuos y que se transmiten de generación en generación. El concepto de rol sólo debería aplicarse, por tanto, en aquellas situaciones normativas de los incumbentes de ciertas posiciones o en el entorno formal de ciertas estructuras.

El concepto de rol deriva de dos conceptos más amplios: normación social y diferenciación social. Hay situaciones normativas que no pueden reconducirse al concepto de rol por su carácter efímero o la falta de una posición estable a la que referirlas. Y existen instancias de actividad donde faltan tanto el carácter posicional como la diferenciación normativa. Ejemplos de estas situaciones son, según Popitz, la situación del líder carismático, de tipos sociales como los *beatniks* o los bohemios, determinados aspectos de la actividad en el seno de los grupos informales y, desde luego, las pautas de individualidad o comportamientos estrictamente peculiares de cada individuo.

El concepto de rol supone un nivel bastante alto de institucionalización de la acción y, por tanto, escapan al alcance del mismo todas aquellas zonas de la actividad social poco institucionalizadas. Concluye Popitz diciendo que sólo limitando el alcance del concepto nos podrá ser útil en el análisis intercultural e histórico y que, sobre todo, debe quedar abierta la *relación subjetiva de rol*, es decir, la forma en que el individuo se relaciona con su rol y con los roles de los demás. Con esto, la posición de Popitz queda muy lejos de Parsons (y, por supuesto de Linton), pero muy cerca de Goffman. Y al poner énfasis en las limitaciones del concepto de rol para el análisis de situaciones normativas cambiantes, nos deja en un buen punto para adentrarnos en el análisis de los roles *menores* de la industria, un

sector de la actividad que se transforma ampliamente a medida que el proceso de industrialización avanza (32).

Hasta aquí una descripción de los principales elementos conceptuales y teóricos de la teoría de roles, que vamos a aplicar al análisis de los roles intermedios en la organización. No sin poner énfasis en el hecho de la relativa escasez de información empírica desde la que el tema debe ser abordado. No se tratará entonces de aplicar cada una de las categorías conceptuales e hipótesis de la teoría de roles a cada uno de los roles «menores» de la organización (el empleado de oficina, el mando intermedio y el técnico), sino de enfocar el tema hacia aquellas zonas que han sido investigadas con mayor o menor extensión.

## II. Los roles intermedios en la organización

Trataré aquí y en este orden del contenido, comportamiento y conflictos de roles a nivel de los empleados de oficina, los mandos intermedios y los técnicos en las organizaciones administrativas y empresariales.

### 1. EL EMPLEADO DE OFICINA

El contenido de este rol se centra en tareas de tipo administrativo y contable fundamentalmente y el tipo de personas que lo desempeñan pertenecen a las categorías de contables, tenedores de libros, secretarías, taquígrafas y mecanógrafas. Pero es quizá el cambio en el contenido de estos roles el aspecto que mayor atención ha recibido por parte de los investigadores. Cambio de contenido que unánimemente se considera el resultado de los procesos de automatización y racionalización de las oficinas. Pero que, sin embargo, no toda la investigación empírica disponible lleva a las mismas conclusiones respecto del tipo y dirección de tal cambio.

En el ya clásico trabajo de Mills sobre los empleados ameri-

---

(32) HEINRICH POPITZ: *The Concept of Social Role as an Element of Sociological Theory*, en J. A. Jackson (ed.), *Role* (Cambridge: The University Press, 1972).

canos, se sostiene que el trabajo de oficina cada vez se asemeja más al del obrero del taller: por una parte, en cuanto al volumen creciente a partir de los años veinte de los empleados de este tipo; por otra, en cuanto a los efectos de la automatización sobre el contenido del trabajo mismo y la estructura organizacional de los empleos de oficina (las posiciones de rol).

Dice Mills que la automatización ha supuesto para este tipo de empleos el incremento de las tareas puramente rutinarias y la disminución de aquellas que requieren una particular iniciativa. Adicionalmente, funciones como las del contable o las del tenedor de libros han sido usurpadas, en términos de la estructura de autoridad, por el *director administrativo* y cercenadas, en términos de la actividad concreta, por los instrumentos y procedimientos mecanizados. También cambia la jerarquía de la estructura secretarial (secretarías, mecanógrafas y taquígrafas): cada vez hay menos jefes con una secretaria particular; el dictado taquígrafiado se sustituye por el dictado grabado, y las tareas mecanográficas se centralizan en un pool de mecanógrafas.

Todos estos cambios dan lugar a una simplificación de la jerarquía de *autoridad real*, cuya columna vertebral son los cuadros directivos a los que se integra la nueva posición de *director administrativo* (equivalente a la de un jefe de departamento) y que despacha directamente con el gerente o el vicepresidente de la empresa. La jerarquía de *status* que persiste al margen de esta jerarquía de autoridad es una pura ficción; basada en ilusiones como los símbolos externos de *status* o la cercanía física a las personas que tienen autoridad. Resume Mills la situación en los siguientes términos: «El trabajo mecanizado y estandarizado, la disminución de la probabilidad por parte del empleado de ver y entender la operación global, la pérdida.—salvo para unos pocos—de cualquier oportunidad de contacto privado con los que detentan la autoridad; *tal es el modelo del futuro*. Todavía las complejidades de *status* en la oficina o en el almacén tienen con frecuencia importancia en la psicología del empleado; pero, como tendencia general, los factores técnicos y económicos y la autoridad de línea ganarán ascendencia sobre tales factores de *status*

que en la actualidad interfieren la racionalización de la jerarquía de cuello blanco» (33).

Si bien resulta difícil dejar de ver algunos de los efectos que la expansión, racionalización y automatización del trabajo de oficina hayan tenido sobre la estructura de roles y el prestigio de los mismos en este sector ocupacional, las investigaciones posteriores al trabajo de Mills proporcionan fragmentos de evidencia empírica contradictorios respecto del incremento de las tareas repetitivas y la disminución de la iniciativa en el trabajo administrativo más o menos automatizado. Por una parte, el estudio de Ida Hoos sobre la introducción de los ordenadores en las oficinas y sus efectos sobre el trabajo administrativo abunda en la tesis de Mills sobre el incremento de las tareas repetitivas (34). Sin embargo, un número determinado de estudios coetáneos y posteriores al de Hoos, realizados en los Estados Unidos y Europa, llegan a la conclusión exactamente contraria. Shepard, en Inglaterra sostiene basándose en los resultados de sus propias investigaciones que en las oficinas «lo que realmente han reemplazado las máquinas es una gran cantidad de laboriosos esfuerzos manuales de control de datos y de cálculos aritméticos rutinarios» y que una cierta comprensión de la naturaleza de la empresa «continúa siendo una cualificación deseable del empleado de oficina, ya realice su trabajo a través de procedimientos manuales o mecánicos» (35). La introducción de los ordenadores en la oficina se ha concluido en otros estudios, tiene como consecuencia una disminución en la demanda de empleados para tareas rutinarias y un aumento de la necesidad de personal más educado y cualificado (36).

Lo que parece implicar la automatización, tanto en el trabajo de oficina como en el taller, es una reorganización del trabajo, que no necesariamente ha de tornarse más monótono y aburrido

(33) W. MILLS, *WHITE COLLAR: The American Middle Class* (New York: Oxford University Press, 1951).

(34) IDA HOOS: *Automation in the Office* (Washington, D. C.: Public Affairs Press, 1961).

(35) JOHN M. SHEPARD: *Automation and Alienation. A Study of Office and Factory Workers* (Cambridge, Mass.: M. I. T. Press, 1971).

(36) «U. S. Department of Labor. Adjustments to the Introduction of Office Automation», *Bulletin* núm. 1.276 (Washington, D. C., 1960); ENID MUNFORD y OLIVE BANKS: *The Computer and the Clerk* (London, 1967); W. H. SCOTT: *Office Automation* (OECD, 1965); H. A. RHEE: *Office Automation in Social Perspective* (Oxford, 1968).

que en las condiciones anteriores. En esta dirección hablan también los numerosos estudios sobre el efecto de la tecnología en la satisfacción y moral en el trabajo: el resultado que se repite una y otra vez es que el trabajo de tipo artesanal, así como el automatizado son los menos alienantes vis-à-vis el trabajo en cadena que es el más alienante. Generalmente se trata de estudios sobre muestras de obreros; pero Shepard, por ejemplo, compara muestras de obreros y empleados de oficina cuyo trabajo se desarrolla sobre las mismas bases tecnológicas (artesanal, masiva, automática) y llega al antedicho resultado: tanto los obreros como los oficinistas que trabajan con ordenadores o instrumental asimilado están mucho más satisfechos que los obreros y oficinistas que manejan las primitivas máquinas (37).

Son más obvios los otros efectos de la automatización y racionalización del trabajo de oficina: la ruptura de las viejas jerarquías de autoridad y la igualización entre los distintos subgrupos del sector. Si a esto unimos el efecto de *asimilación salarial* con los obreros (en parte producto de la expansión del sector, en parte del ascenso obrero) puede sostenerse con Schneider que el problema básico de este rol radica en la *ruptura* entre la situación objetiva en que el empleado de oficina se encuentra y la definición subjetiva que tiende a hacer de su propia situación (38): sus condiciones salariales y de trabajo se han acercado a las de los trabajadores industriales, o al menos a ciertos sectores de los mismos, pero el empleado suele verse a sí mismo más cerca de la jerarquía de autoridad de la empresa y, desde luego, considera que su posición en la empresa y en la sociedad es más importante que la del obrero (y así lo ve también la sociedad a juzgar por la evidencia empírica disponible en las sociedades capitalistas, que no en las socialistas, donde el obrero cualificado tiene más prestigio que el empleado de oficina; o al menos este es el resultado que se desprende de los trabajos de

---

(37) Sobre una evaluación de la evidencia empírica respecto de las relaciones entre tecnología y alienación en el trabajo véase la obra ya citada de SHEPARD, así como también la obra de JOHN P. ROBINSON, R. ATHANASIOU y K. B. HEAD: *Measures of Occupational Attitudes and Occupational Characteristics* (Michigan: Survey Research Center, Institute for Social Research, 1969).

(38) E. V. SCHNEIDER: *Sociología Industrial* (Madrid: Guadarrama, 1966).

Choubkine, Vodzinskaia, Margolin, Geliuta y Slesarev, entre otros sociólogos del Este) (39).

Diríase que la desigualdad entre el empleado y al menos los sectores cualificados del mundo obrero (cualificación que cada vez es más la tónica en las sociedades desarrolladas) está más en la *cultura* que en las condiciones materiales del trabajo y, en consecuencia, de los estándares de vida.

Esta discrepancia entre las condiciones objetivas y subjetivas constituye la fuente principal de tensiones y conflictos de rol entre los empleados: por una parte el constatar que el sueldo no les permite vivir mejor que los obreros (pueden aún distinguirse de ellos en la empresa, pero no en la calle, los almacenes o las iglesias), que las condiciones de trabajo son con frecuencia parecidas y que la estructura de autoridad y comunicación de la oficina es muy similar a la del taller. Por otra, el querer seguir diferenciándose de ellos y el temor a perder el prestigio que les da su posición de empleados, sobre todo a nivel de símbolos externos de *status* (la ropa, la mesa de trabajo, etc.). A estos aspectos ya apuntaba Gardner en 1945; en ellos insiste Mills y casi todos los autores que han estudiado al empleado de oficina.

Este prestigio, que con frecuencia se percibe amenazado, constituye, según Schneider, la recompensa generalizada principal del rol, y el empleado lo refuerza mediante mecanismos ideológicos en el sentido de postular y convencerse a sí mismo de la superioridad de su trabajo (basándose en su nivel de estudios su capacidad para manejar símbolos abstractos, su cercanía a la dirección, etc.) (40). Pero no hay que olvidar que las bases mismas sobre las que se monta ese prestigio están seriamente amenazadas por las características y requisitos que va adquiriendo el trabajo cualificado en el taller en las sociedades con un alto grado de desarrollo industrial: requisitos de educación, manejo de los ordenadores y control de mecanismos automáticos, con-

---

(39) Trabajos citados por JANET SCHWARTZ y JOSEPH LENGERMANN en una comunicación al VIII Congreso Mundial de Sociología celebrado en Toronto, 1974. Véase también ALEXANDRA GELIUTA: «A marginal Stratum in the Social-Class Structure of Socialist Society», trabajo presentado al mismo Congreso; GENNADI SLESAREV: «The Young Recruits of the USSR Working Class and the Scientific and Technological Revolution», VIII Congreso Mundial de Sociología, Toronto, 1974.

(40) SCHNEIDER, *op. cit.*

tacto directo con los ingenieros, etc. Y sin olvidar tampoco que tales semejanzas se producen entre subgrupos de los distintos sectores y que cada vez resulta más impropio y heurísticamente menos fecundo seguir hablando de empleados y obreros en lo que se refiere a definiciones de rol dentro de la empresa moderna.

## 2. EL MANDO INTERMEDIO

Este rol corresponde a posiciones tales como jefe de taller en la industria, jefe de departamento en almacenes y grandes oficinas y otras asimiladas. Si contemplamos esta posición desde la estructura de autoridad, el mando intermedio está en primera línea; o en otros términos, dentro de la línea jerárquica ocupa la última posición de mando. Sólo es intermedio en el sentido de su ubicación entre los niveles superiores de la dirección y los obreros o empleados, según los casos.

En términos generales, podemos decir con Miller y Form que el mando intermedio es la persona encargada de la supervisión del producto o servicio final de la empresa u organización. Esta es, sin embargo, una manera simple de introducirnos en un tema relativamente complicado; pues como reconocen estos mismos autores, «no existe tanta controversia sobre ningún otro puesto, como la existente sobre el rol, la posición y la función de los encargados y mandos intermedios» (41). Y esto es así porque los cambios que han tenido lugar en este nivel de la empresa en lo que va de siglo son impresionantes. En 1946 señalaba Peter Drucker que dos generaciones antes, en los Estados Unidos, el encargado era un contratista semiindependiente cuyas ganancias o pérdidas dependían del producto final que fuera capaz de conseguir. Mills señala que cuando el encargado se incorpora a la plantilla de la fábrica, y en un sistema de producción a pequeña escala, su rol era una combinación del de maestro artesano, programador de producción, especialista en costes, jefe de personal y administrador. Hoy, dice Schneider, con el aumento del tamaño de las empresas, la especialización, la racionalización y la creación de los sindicatos (quizá el factor más importante),

(41) D. MILLER y W. FORM: *Sociología Industrial* (Madrid: Rialp, 1989).

el contenido de este rol se ha modificado drásticamente (42). Pero aunque sus funciones han cambiado, el mando intermedio sigue siendo tan importante como en el pasado: sigue siendo el responsable de un proceso complejo de coordinación de actividades de producción mediatizadas por grandes máquinas y de implementación de una programación bastante rígida. Hoy, como a finales de los años cuarenta, sigue siendo válida la concepción que de este rol presentara Auren Uris: el encargado ha de ser capaz de que se consiga la producción con una calidad concreta, mediante el uso más eficaz y menos costoso de los hombres y máquinas a sus órdenes (43).

Aunque han desaparecido de este rol muchos de los contenidos que antes tenía (relativos al personal o la organización del trabajo), su responsabilidad sigue siendo la misma y muy grande. Con la diferencia de que al independizarse de este rol aquellas funciones y al aparecer otras nuevas en la empresa, la autoridad y autonomía del mando intermedio se han visto drásticamente reducidas por las limitaciones que al mismo le vienen impuestas desde la dirección, el *staff* y los obreros, o más adecuadamente, por los sindicatos.

En cuanto a las presiones de la *dirección*, el mando intermedio, que es parte al menos formalmente de la misma, se ve imbuído por la ideología del coste y de la eficiencia, de la que los obreros no siempre participan. Y en cualquier caso, por las ideologías más recientes de la dirección en términos de «relaciones humanas» (estilo democrático de liderazgo y atención a las relaciones informales en el trabajo). Esta es una ideología que se desarrolla a partir de los trabajos de Mayo, Roethlisberger y Dickson y que se transforma en una *tecnología-ideológica* con el desarrollo de las técnicas de las relaciones humanas, que llegan incluso a ser objeto de la organización de departamentos de *staff* en las grandes empresas; inspirados en los principios y recomendaciones prácticas que emanan de aquellos primeros estudios y, con posterioridad, de los de autores como Lewin, Lippit, Coch y French, Argyris, Likert, Herzberg, etc. Con esto queda

(42) PETER DRUCKER: *The Concept of the Corporation* (John Day, 1946); MILLS, *op. cit.*; SCHNEIDER, *op. cit.*

(43) AUREN URIS: *Improved Foremanship* (New York: McMillan, 1948).

de manifiesto que las presiones sobre el mando intermedio no son solamente de tipo general o ideológico en cuanto recomendaciones de la dirección, sino que se complican aún más porque debe hacer caso a las «recetas técnicas» que le imponen los expertos en relaciones humanas desde el departamento de personal u otro creado *ad hoc* (44).

Pero esta es sólo una de las muchas presiones a que está sometido el mando intermedio desde el *staff* de la organización. Los ingenieros, los tecnólogos o los contables son los responsables de los cambios que en sus respectivas esferas de competencia deban hacerse. Para no mencionar la inspección de todo tipo sobre la producción, siendo así que los resultados de lo que hace el mando intermedio y sus subordinados son, como dicen Miller y Form, *cada vez más medibles*.

En cuanto al *sindicato*, en 1945 sostenía Roethlisberger que suprimía los últimos vestigios de iniciativa y decisión que le quedaban al mando intermedio (45). Esto, sin embargo, no es exacto en el sentido de que haya sido el *sindicato* el agente liquidante de aquellos vestigios, sino sólo un agente más del proceso, al cual incluso a veces recurre el mando intermedio para que presione ante la dirección a fin de lograr algo que el mando intermedio cree no poder conseguir por sí solo (46). Con todo, el papel limitador del *sindicato* es muy considerable por cuanto impone una serie de reglas sobre el trabajo que pueden equipararse en volumen y complejidad a las que imponen los técnicos del *staff*.

Que el mando intermedio difiera con frecuencia de las expectativas de rol de la dirección no debe extrañar, porque desde hace mucho tiempo es casi unánime el consenso entre los autores en el sentido de que esta posición no forma parte de la dirección, aunque así se exprese formalmente en los organigramas y manuales de organización de la organización.

Es esta extraña posición en la estructura de autoridad de la

---

(44) AMITAI ETZIONI: «Human Relations and the Foreman», *Pacific Sociological Review* (Spring, 1958).

(45) FRITZ J. ROETHLISBERGER: «The Foreman: Master and Victim of Double-talk», *Harvard Business Review*, vol. 23, núm. 3 (1945).

(46) B. B. GARDNER: *Human Relations in Industry* (Homewood Ill.: Richard Irwin, 1945).

empresa y las presiones polivalentes que sobre la misma recaen lo que constituye la principal fuente de tensión y conflicto de roles del mando intermedio. Autores como Gradner y Whyte sostuvieron que se trata de un *hombre en el medio*, a quien más que parte de la dirección hay que considerar un *agente* de la misma, pues ni participa en las decisiones de política de la empresa ni puede tener una visión general del quehacer de la misma. Otros autores, como Wray, han ido más allá, afirmando que no se trata de un *man in the middle*, sino simplemente de un hombre o *posición marginal*, a la que llegan presiones de arriba y de abajo (de la línea, el *staff* y el sindicato) y que tiene que adoptar roles alternativos frente a estas presiones (47). Desde la teoría de roles no diríamos que tiene que adoptar roles alternativos, sino que tiene que adoptar comportamientos desde la encrucijada de expectativas frecuentemente incompatibles respecto del mismo rol; o en otros términos, que el mando intermedio sufre sistemáticamente un intenso conflicto *intrarrol*, porque la ambigüedad estructural de su posición implica un escaso consenso de rol. Según el estudio de Wray, esta situación no es típica de las grandes empresas, sino extensiva a grandes y pequeñas. Se trata, como también descubrieran Mann y Dent, de un comportamiento de rol múltiple típico de la situación de un hombre marginal. Pero, como dicen Miller y Form, sin embargo este es también un comportamiento característico de todas las posiciones de liderazgo. Lo que ocurre es que cuando la posición de liderazgo es tan endeble como la del mando intermedio, los recursos que facilitan tal tipo de comportamiento son particularmente escasos (48).

Porque, en efecto, el jefe de taller o de oficina tiene una posición demasiado visible y especialmente expuesta al desgaste en el ejercicio de la autoridad (49). Está demasiado cerca tanto de la dirección como de los obreros y del *staff*: si se identifica con unos

---

(47) B. B. GARDNER y W. F. WHYTE: «The Man in the Middle: Position and Problems of the Foreman», *Applied Anthropology*, vol. 4, núm. 2 (1945); DONALD E. WRAY, «Marginal Men of Industry: The Foremen», *American Journal of Sociology*, vol. 54, núm. 4 (1949).

(48) FLOYD C. MANN y JAMES DENT: *Appraisal of Supervisors and Attitudes of their Employees in the Electric Power Company* (The University of Michigan, 1954).

(49) MILLER y FORM, *op. cit.*

aumentará automáticamente la distancia respecto de los otros; la doble identificación es muy difícil de construir y aún más de administrar; y el refugiarse en una identificación con sus iguales (los otros mandos intermedios) no siempre aumentará su poder y seguridad (sobre todo si son pocos en número), es poco efectivo a nivel de las relaciones en el taller (normalmente estarán separados) y puede distanciarlo igualmente de los demás grupos.

Son, en conclusión, escasos los mecanismos de que el mando intermedio puede disponer para resolver las complejidades de su rol. Y también se han visto disminuidas las recompensas generalizadas que tal posición proporcionaba; los ingresos no suelen ser muy superiores a los de los obreros, sobre todo cualificados; y el poder y el prestigio se han visto recortados por los diversos factores a que ya hemos hecho referencia.

### 3. EL ROL DE TÉCNICO

En términos de Schneider, este rol «se puede definir como aquel que consiste en aplicar diversas clases de conocimientos o aptitudes, escasas y difíciles de adquirir, al proceso de producción» (50).

Los incumbentes de este rol eran tradicionalmente los ingenieros, pero entre ellos hay que contar hoy a los economistas, abogados, psicólogos, sociólogos, técnicos de publicidad, *marketing*, relaciones públicas, auditores, etc.

El cambio fundamental que en las últimas décadas ha tenido lugar en relación con este rol, en las sociedades más industrializadas, se refiere a la expansión de las posiciones *status* a que el mismo hace referencia y a la diversificación cualitativa de los contenidos del rol.

En general, el rol de técnico se desempeña en posiciones de *staff* y no de línea o mando de hombres, aunque, como veremos más adelante, la distinción línea-*staff*, en la realidad, que no en los organigramas, se hace cada vez más borrosa a medida que quienes ocupan posiciones de línea tienden a ser técnicos y tam-

(50) SCHNEIDER, *op. cit.*

bien a medida que «el mando de hombres» se desarrolla en cuanto técnica específica. En cualquier caso, la distinción línea-*staff* sigue teniendo plena vigencia en las organizaciones empresariales y administrativas de muchas sociedades y una vigencia relativa en términos generales; a juzgar por la frecuencia e intensidad con que los clásicos conflictos entre estos dos tipos de posiciones se presentan. Lo que significa que la base estructural de tales conflictos no ha desaparecido y resulta difícil imaginar una estructura organizacional para el futuro en que de alguna forma no estén diferenciadas estas posiciones.

En términos de teoría y análisis de roles, la investigación de la problemática del técnico se ha centrado en torno a dos tipos de conflicto de roles: la tensión entre profesionalismo y burocratismo (orientación profesional vs. orientación organizativa) y la tensión o conflicto entre línea y *staff* (autoridad administrativa vs. autoridad del experto).

El conflicto entre la orientación profesional del técnico y su orientación hacia la organización en que trabaja lo ha visto muy bien Mark Abrahamson, tanto en términos de las lealtades conflictivas que se demandan del técnico desde instancias diferentes (la profesión y la empresa) como desde el punto de vista de un problema de socialización y resocialización en el rol ocupacional (51).

Según este autor, los cambios que han tenido lugar en las últimas décadas en la especialización de las profesiones y su estructuración en el mercado de trabajo *no se han reflejado fielmente* en los procesos de socialización para los roles profesionales. Tradicionalmente, hablar de profesiones era sinónimo de profesiones liberales (libertad respecto de los clientes y libertad respecto de limitaciones organizacionales o burocráticas en el desempeño de las funciones). Hoy, sin embargo, las profesiones liberales ocupan un lugar casi marginal en las sociedades altamente desarrolladas y la mayor parte de los profesionales ejercen su actividad en el seno de organizaciones más grandes o más pequeñas. Sin embargo, el modelo de referencia implícito en el proceso de socialización para los roles profesionales (la enseñan-

(51) MARK ABRAHAMSON: *The Professional in the Organization* (Chicago: Rand McNally and Co., 1967).

za de las universidades) sigue siendo en gran medida el de las profesiones liberales y no se suele tener en cuenta que la mayor parte de los profesionales tendrán que vincular su actividad a los esquemas y mecanismos de las organizaciones formales.

La última elección que suele hacer el estudiante, con frecuencia después de haber terminado su carrera, es la del contexto ocupacional donde va a trabajar, que muy probablemente *tendrá que ser* una organización. Y, en congruencia con esta hipótesis, está la evidencia empírica de que quienes más tarde tomaron una decisión en este sentido son los que después están menos satisfechos con su ocupación (52).

Resultado de esta situación es el *shock cultural* que el profesional sufre cuando empieza a trabajar en un contexto que, aun cuando lo haya previsto, normalmente no ha evaluado en todas sus consecuencias. Se produce entonces lo que Abrahamson llama *role-transition* y, en general, con implicaciones conflictivas. Transición que puede ser doblemente traumática si el paso de un rol a otro, en términos netamente profesionales, va acompañado de una redefinición de clase por parte del individuo (verbigracia, hijos de profesionales de clase media independientes que pasan a visualizarse a sí mismos en un estrato dependiente que consideran inferior).

Esta transición se opera a veces a través de mecanismos que el individuo mismo pone en marcha, pero con frecuencia son las organizaciones empleadoras las que diseñan estrategias para paliar el fracaso socializador de las organizaciones docentes. Se trata a veces de estrategias que operan caso por caso o que se diseñan a nivel de grupo (prácticas con grupos de trabajo, cursos, ofrecimiento de incentivos especiales, etc.).

Cualquiera que sea el resultado de esta transición, y aun en los casos en que no ha sido necesaria, el técnico tendrá con frecuencia que hacer frente a un conflicto de tipo inter-rol y que se genera en la presencia de expectativas alternativas de carrera y comportamiento profesional procedentes de dos grupos distintos de referencia: la dirección de la organización y su grupo profesional (acompañadas, desde luego, de sistemas de incenti-

---

(52) ANSELM L. STRAUSS y M. RAINWATER: *The Professional Scientist* (Chicago: Aldine, 1982).

vos y sanciones diferentes). Será sujeto de lealtades y objeto de demandas con frecuencia incompatibles.

Kornhauser ha expresado muy bien esta situación en los siguientes términos: «Como profesional, el individuo adquiere estatura a partir de la opinión de sus colegas en la profesión. Como empleado, adquiere *status* de sus superiores en la organización..., las contingencias de una carrera profesional no son las de una carrera burocrática, y ambas pueden entrar en conflicto..., los incentivos profesionales y organizacionales pueden ser incompatibles de manera que surja un problema de integración de sistemas de incentivos» (53).

Los mecanismos para superar este tipo de conflicto intra-rol dependerán mucho del tipo de organización de que se trate. En el caso de organizaciones altamente interesadas en la investigación, como las que estudia Kornhauser, lo que suele suceder a la larga es una adaptación del científico a la rutina de la organización y una estima progresiva del trabajo científico por parte de los administradores, cuando realmente necesitan investigación de alta calidad para el éxito de la empresa.

Es importante destacar, en este punto, que no todos los técnicos tienen en principio una orientación profesional tan fuerte que les lleve a un conflicto con las orientaciones de la organización. Y lo que aparece en un buen número de estudios es que el técnico tiende a buscar en la organización aquellas posiciones que mejor concuerdan con su orientación básica y, en cualquier caso, a acomodar su orientación con la posición que ocupa; lo que resulta bastante lógico teniendo en cuenta la natural tendencia del ser humano a minimizar la disonancia cognitiva. En este sentido son ilustrativos los trabajos de John Riegel (*Intangible Rewards for Engineers and Scientists*, 1953; *Administration of Salaries for Engineers and Scientists*, 1958), Hollis Peter (1957) y del Princeton Opinion Research Corporation (*The Conflict between the Scientific Mind and the Management Mind*, 1959). En mi propio estudio de una empresa pública chilena encontré que, aunque con un considerable predominio de la orientación profesional entre los técnicos, no obstante *más de un 40 por 100* de

(53) WILLIAM KORNHAUSER: *Scientists in Industry: Conflict and Accommodation* (Berkeley: The University of California Press, 1962).

de éstos manifestaban una lealtad más fuerte a la organización que a la profesión (se trataba de un grupo de ingenieros, arquitectos y constructores básicamente) (54).

Son varias las tipologías que se han construido de las orientaciones de los técnicos en las organizaciones, destacando entre ellas las siguientes:

*Leonard Reissman* (1949):

- burócrata funcional (comprometido con la profesión);
- burócrata del cargo (compromiso con la organización);
- burócrata especialista (doble lealtad no conflictiva);
- burócrata con espíritu de servicio (particularmente interesado en prestar servicios a grupos no profesionales).

*Dwaine Marvick* (1954):

- especialista (orientación profesión);
- institucionalista (orientación organización);
- híbrido (fines personales, propio interés).

*Alvin Gouldner* (1957):

- cosmopolitas (orientación profesión);
- localistas (orientación organización).

*Harold Wilensky* (1965):

- experto profesional (profesión);
- carrerista (organización);
- misionero (servicio a otros grupos).

Otro tipo importante de conflicto es el de la colisión entre las expectativas de la *línea* y el *staff*, posiciones y roles a que ya hemos hecho referencia, y del que ya hablara Veblen en su obra *The Engineers and the Price System* (1933). Este es un conflicto relacionado con el anterior en el sentido de que, al menos parcialmente, surge de la disparidad entre las orientaciones burocrá-

---

(54) RAFAEL LÓPEZ PINTOR: *Política, Administración y Programas de Desarrollo en Chile*, tesis doctoral no publicada en la Universidad Complutense de Madrid, 1974.

ticas y profesionales sustentadas por ocupantes de posiciones de línea y *staff*, respectivamente. Pero solo parcialmente, por cuanto la base específica del conflicto radicaría en las funciones que las posiciones de línea y *staff* demandan necesariamente de sus ocupantes.

En términos de Etzioni, se trata de un dilema estructural inevitable que con frecuencia lleva a contraponer el principio de autoridad basada en el conocimiento con el de autoridad basada en la posición administrativa (la justificación última de un acto profesional es que se ajuste a los estándares profesionales; la de un acto administrativo es que esté en línea con las reglas y los fines de la organización y que proceda de la autoridad correspondiente) (55). Como señalan Blau y Scott, la expectativas de disciplina organizacional no siempre casan con las expectativas del quehacer profesional o del experto (56). Pero, aparte de las posibles expectativas cruzadas respecto de la actividad propia de cada posición, *existen otras bases adicionales y estructurales de este tipo de conflictos*: son, como apunta Dalton, la necesidad por parte del experto de justificar su presencia en la organización y de que sus contribuciones sean aceptadas por la dirección y también la dependencia del *staff* respecto de la línea en lo que a condiciones de trabajo y promociones se refiere (la conciencia de estar siendo evaluados desde estándares de dirección) (57). Se han apuntado otras bases del conflicto en términos de origen social diferente de técnicos y directivos, pero este factor cada vez tiene menos relevancia en la sociedad industrial avanzada.

Los mecanismos que mitigan este tipo de conflicto, tanto en organizaciones profesionales como no profesionales suelen darse en términos de insistencia en la separación funcional de roles entre gerentes, científicos o técnicos y administradores; las semejanzas de *background* (y cada vez son mayores en los países más desarrollados); y la posibilidad o el esfuerzo de percibir los

---

(55) A. ETZIONI: *Modern Organizations* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1964).

(56) PETER BLAU y W. SCOTT: *Formal Organizations* (New York: Chandler, 1962), cap. 9.

(57) MELVIN DALTON: «Conflict between Staff and Line Managerial Officers», en Etzioni (ed.), *Complex Organizations* (Holt, Rinehart, Winston, 1961).

problemas mutuos (58). En este último punto tiene sumo interés el estudio de Renato Tagiuri demostrando, con datos empíricos de una muestra de científicos, administradores y ejecutivos, que las orientaciones valorativas de estos grupos son básicamente las mismas, es decir, la jerarquía de orientaciones obedece básicamente al mismo padrón; aunque la *imagen* que cada grupo tiene de los demás no corresponde con la realidad. El autor concluye que no existe, pues, una base sólida de conflicto de roles en base a la diferencia de orientación (59). Conclusión que me parece desacertada, porque en la medida en que se tiene una cierta imagen de un grupo esa imagen se convierte en la referencia con la que el actor anticipa e interpreta el comportamiento de ese grupo y adecua sus propios comportamientos a la misma. De alguna forma, lo que pensamos como real es real en sus consecuencias.

Hasta aquí el análisis de los roles intermedios en las organizaciones. En general, la expansión y diversificación del sector industrial y de los servicios ha supuesto una expansión numérica de las posiciones desde las que estos roles se desempeñan y cambios importantes en el contenido de los mismos. Este es un fenómeno cuya relevancia desborda con mucho el ámbito de las organizaciones empresariales y administrativas y constituye una manifestación importante del cambio social en la sociedad industrial. Cuando menos hay que relacionarlo con problemas de *estratificación y movilidad social*; y una comprensión cabal del mismo nos llevaría a plantearnos de lleno el problema de las transformaciones de la estructura social en las diversas etapas de la industrialización, tarea que escapa a las posibilidades de esta exposición. Sin embargo, y porque es un problema que se ha planteado en estrecha relación con las transformaciones ocupacionales que afectan a estos tipos de roles intermedios, parece oportuno dedicar alguna atención a ciertas teorías de renovada actualidad sobre el problema de si los cuadros y em-

---

(58) TODD R. LA PORTE: «Conditions of Strain and Accommodation in Industrial Research Organizations», *American Sociological Quarterly*, vol. 10, núm. 1 (junio 1965), p. 21-38. DALTON, *op. cit.*; ETZIONI: «Modern Organizations», *op. cit.*; RENATO TAGIURI: «Value Orientations and the Relationship of Managers and Scientists», *American Sociological Quarterly*, vol. 10, núm. 1 (junio 1965), pp. 39-51.

(59) TAGIURI, *op. cit.*

pleados se están proletarizando sin más, o más bien constituyendo la punta de lanza de una nueva clase obrera.

### III. Los cuadros y empleados en la estructura social

La expansión creciente del sector técnico y de los llamados trabajadores de «cuello blanco» (o, como dice Goldthorpe, «las trabajadoras de blusa blanca», ya que en un gran porcentaje son mujeres) y los cambios en las condiciones de trabajo de estos sectores han llevado a algunas autores a postular una teoría de la proletarización de estos empleados y de la aparición de una nueva clase obrera. A los cambios en el contenido de estos roles ya hemos hecho amplia referencia. En cuanto a la expansión del sector deben mencionarse algunos datos elocuentes: en los Estados Unidos, que es donde la tendencia ha sido más fuerte, el número de empleados de oficina aumentó en un 100 por 100 entre 1909 y 1927; en un 67 por 100, entre 1940 y 1954, y en un 37 por 100, entre 1964 y 1975. Y el número de técnicos aumentó en un 54 por 100 entre estas dos últimas fechas; cifrándose actualmente el número de los trabajadores de cuello blanco (técnicos incluidos) en un 48 por 100 de la fuerza laboral (siendo el de empleados de oficina un 16,6 por 100) (60).

En países que se han desarrollado bajo un modelo similar de industrialización, estas tendencias siguen la misma dirección que en los Estados Unidos, aunque con diferente intensidad: así, en Inglaterra, el porcentaje de la fuerza laboral no manual era de un 29 por 100 en 1959, representando un incremento del 1 por 100 respecto de 1951 y de un 7 por 100 respecto de 1921 (en 1966, el 13,7 por 100 eran empleados de oficina). Y en Japón, el porcentaje de trabajadores de cuello blanco en 1963 era de un 27 por 100 de la fuerza laboral no agrícola, significando un incremento de un 24 por 100 respecto de 1944 (en 1969, los empleados de oficina constituían el 13,8 por 100 de la población activa) (61).

(60) SCHNEIDER, *op cit.*; ANTHONY GIDDENS: *The Class Structure of Advanced Societies* (London: Hutchinson, 1973), cap. 10.

(61) GIDDENS, *op. cit.*

En España, el sector ocupacional a que nos estamos refiriendo representaba en 1950 el 16 por 100 de la población activa, porcentaje que se elevaba en 1969 al 22 por 100 (en 1969 los empleados de oficina constituían el 7,4 por 100, como en Italia o Francia). Sin olvidar que estos porcentajes se distribuyen muy desigualmente entre las «ocho Españas» de que hablan Linz y De Miguel, y que, como han indicado De Miguel, Giner o Logan, no pueden ser considerados un indicador de movilidad social neta, por cuanto la expansión del sector obrero ha sido aún mucho más fuerte (62).

La polémica en torno al significado de los cambios cuantitativos y cualitativos de las posiciones y roles intermedios en las organizaciones empresariales y administrativas a medida que avanza el proceso de industrialización no es nueva. Hunde sus raíces en la obra misma de Marx; se plantea entre los marxistas alemanes de los años veinte de este siglo (Lederer, Bernstein); se abre nuevamente al debate en 1958 desde la revista francesa *Arguments* y las obras posteriores de Mallet y Gorz, para recobrar actualidad en los trabajos más recientes de Touraine, Giddens, Bell, Goldthorpe y Lockwood.

En el III volumen del *Capital*, Marx señala tres fenómenos de reciente aparición en el desarrollo del capitalismo: la expansión del sistema bancario y de crédito; la aparición en escena de los gerentes industriales no propietarios a quienes Marx llama «trabajadores de superintendencia», los considera «el alma de nuestro sistema industrial» y «enteramente separados de la propiedad del capital»; y la expansión del sector de los empleados de oficina.

Sobre este último sector dice Marx: «Es claro que las operaciones comerciales se ensanchan en la medida en que aumenta la escala de la producción..., el cálculo de los precios, el llevar los libros y la contabilidad deben encuadrarse en este contexto... y ello implica la contratación de trabajadores comerciales a sueldo que constituyen el *staff* de las oficinas.» Más adelante, Marx prevé que el número de este tipo de empleados aumentará, pero que la expansión del capitalismo los proletarianizará tanto por

(62) AMANDO DE MIGUEL: *Manual de Estructura Social de España* (Madrid: Tecnos, 1974); Tezanos, *op. cit.*

los efectos de la división del trabajo de oficina como por la expansión de la educación pública que depreciará el valor de este tipo de trabajo. Termina Marx el pasaje diciendo: «Con pocas excepciones, el valor de estos trabajadores se deprecia con el progreso del desarrollo capitalista. Sus sueldos disminuyen a medida que su calificación o habilidad aumenta» (63). La hipótesis de la proletarización de los empleados está absolutamente clara en este pasaje del *Capital*.

Sin embargo, en el volumen IV de la misma obra, Marx critica a Ricardo por no haber tenido en cuenta «el constante crecimiento de las clases medias, de aquellos que están situados entre los obreros y los capitalistas y terratenientes... (clases) que constituyen una pesada carga sobre la base trabajadora y aumenta la seguridad y el poder social de las diez mil personas que ocupan las posiciones superiores». Pasaje enigmático éste, considera Giddens, a pesar de los intentos que se han hecho por aclararlo (64). Efectivamente, yo creo que aunque un marxista ortodoxo no tendría mayores dificultades en interpretarlo, desde el punto de vista de la investigación empírica y en relación con el pasaje anterior es una buena expresión de los términos de la polémica a que estamos haciendo referencia.

En la Alemania de los años veinte, Lederer y Marschak calificaron el fenómeno de la expansión de los cargos administrativos y técnicos como la aparición de una «nueva clase media»; no en el sentido de un extracto social independiente, sino de una clase que eventualmente tendría que pronunciarse en apoyo de la clase obrera o de los hombres de negocios (y efectivamente lo hizo poco más tarde en este último sentido). Esta es la posición que en 1951 adoptará Wright Mills en su estudio de la clase media americana, *White Collar*. Pero otros marxistas alemanes como Pernstein interpretaron el fenómeno en los términos del Marx del III volumen del *Capital*; esto es, desde la teoría de la proletarización de los técnicos y empleados. Esta es la posición que más tarde sostendrán en Francia marxistas ortodoxos como Maurice Bouvier-Ajam y Gilbert Mury en el sentido de que «los empleados a sueldo... se encuentran separados del resto del prole-

(63) Véase volumen III del *Capital*.

(64) GIDDENS, *op. cit.*, pp. 177-178.

tariado por el artificio de la burguesía, no por el análisis científico. El hecho de que lleven camisa blanca y se les pague al final del mes no es suficiente para poner en cuestión su pertenencia objetiva a la clase obrera, aun en el caso de que su consciencia subjetiva permanezca confusa» (65).

Sin embargo, hay otra corriente teórica, que se ha desarrollado paralelamente a la anterior, y que sostiene, más que la proletarización de los estratos medios, la formación de una *nueva clase* en el seno de la sociedad industrial avanzada, dirigida por los técnicos y los trabajadores cualificados que se transformarían en *la punta de lanza del movimiento obrero*.

Como dice Bell, la idea no es nueva y está presente en el Veblen de *The Engineers and the Price System* (1920): el potencial revolucionario de los ingenieros como el *staff* general indispensable para la marcha del sistema industrial y la posibilidad de una revolución sindicalista dirigida por los técnicos de la industria.

Esta nueva clase obrera, tal como aparece en las teorías que mencionaré a continuación, estaría por tanto integrada por algunos sectores de la llamada «nueva clase media», de Lederer y ciertos grupos de trabajadores manuales. Y formaría lo que Gramsci y Garaudy denominarían un *bloque histórico* de gran potencial revolucionario en el seno del neocapitalismo.

El desarrollo de esta teoría es prácticamente un dominio francés y se ha expresado en obras de casi simultánea aparición: la de Serge Mallet (*La Nouvelle Classe Ouvrière*, 1963), la de Pierre Belville (*Une Nouvelle Classe Ouvrière*, 1963), la de André Gorz (*Strategie Ouvrière et Néocapitalism*, 1964) y la de Alain Touraine (*La Société Postindustrielle*, 1969). Entre los autores de los países socialistas, el tema lo aborda el checoslovaco Radovan Richta en su obra *Civilization at the Crossroads* (1968), y en los Estados Unidos, siguiendo a Gorz, Herbert Gintis en su trabajo *The New Working Class and Revolutionary Youth* (1970).

Mallet define a la nueva clase obrera básicamente en términos de los ingenieros y los técnicos, sosteniendo que aunque están ligados a los capitalistas, su alto nivel de vida depende de la

(65) M. BOUVIER-AJAM y GILBERT MURY: *Les Classes Sociales en France* (París, 1963).

alta productividad de las empresas. Su situación puede cambiar con la situación económica general y no deben ser considerados una aristocracia de la clase obrera. Su nivel de vida les separa de los obreros, pero son igualmente dependientes que éstos, y pueden tomar conciencia de los intereses que los unen.

Autores como Gorz o Touraine se refieren a esta clase en términos amplios (o de bloque histórico): no incluiría a los trabajadores de la cadena de montaje o los pequeños empleados de oficina encargados de trabajos repetitivos, sino a categorías más elevadas como «los técnicos, los asistentes técnicos y los empleados de alto nivel, que no forman parte del juego burocrático, pero que están más directamente expuestos a sus consecuencias que los trabajadores de tipo tradicional» (66). Dice Gorz que «los técnicos, los ingenieros, los estudiantes, los investigadores descubren que son beneficiarios de un salario igual que los demás, que son remunerados por una cantidad de trabajo que sólo es *bueno* en la medida en que origina beneficios a corto plazo. Descubren que la investigación a largo plazo, el trabajo creativo sobre problemas originales y el amor al trabajo son incompatibles con los criterios del beneficio capitalista..., entonces se hace evidente que la lucha por una vida con sentido es la lucha contra el poder del capital y que esa lucha no puede plantearse sino en un plano de continuidad entre el nivel de la empresa y el de toda la esfera social, el del sindicato y el de la esfera política, el de la tecnología y el de la cultura..., a partir de aquí todo está implicado: puestos de trabajo, salarios, carreras, la ciudad, las regiones, la ciencia, la cultura y la posibilidad de desarrollar la capacidad creadora individual al servicio de la humanidad» (67).

Esta revolución de lo que Gintis denomina «fuerza de trabajo educada» (*educated labor*) parte del *clash* entre la necesaria autonomía del proceso de creación de conocimiento técnico y la subordinación del mismo a los objetivos económicos de la empresa.

En la sociedad socialista, señala Richta, la estratificación so-

---

(66) ALAIN TOURAINE: *La Sociedad Postindustrial* (Barcelona: Ariel, 1971), páginas 69-70

(67) ANDRÉ GORZ: *Strategie Ouvrière et Neocapitalism* (Paris, 1964), pp. 104-106.

cial se estructura según el contenido del trabajo y la existencia a largo plazo de dos estratos distintos (quienes realizan trabajos creativos y quienes realizan trabajos simples y operativos) hay que preverla como un problema serio. Este sistema de estratificación da lugar a conflictos no sobre las viejas líneas, sino en términos de actitudes hacia el cambio y la ciencia misma. En estas condiciones piensa el autor checo «los obreros no van a tener de la noche a la mañana una participación activa en la revolución científica y tecnológica» (68). Richta no deduce de aquí que los obreros estén siendo explotados o lo sean en el futuro por los técnicos, sino que son los técnicos los agentes directores del cambio social en una sociedad industrial avanzada donde tiene primacía el conocimiento técnico.

Hasta aquí el hilo conductor de unas posiciones teóricas que al ser formuladas desde una perspectiva marxista, más o menos ortodoxa, no están solo interesadas en detectar fenómenos de la realidad presente, sino también, y muy especialmente, en prever posibles evoluciones de futuro con la conciencia de que, desde la teoría, puede contribuirse a que se haga realidad la alternativa deseada. Se parte del supuesto, al menos implícito, de lo que Althusser denominara «praxis teórica»; o en otros términos, de que la teoría, en alguna forma, ya es praxis y modifica la realidad sobre la que se está teorizando. De aquí que sea tan fácil criticar esta teoría desde una perspectiva no-marxista como difícil de negar desde el interior de la perspectiva marxista misma.

¿Quién podría negar el aserto de Low-Beer en el sentido de que se trata de la interpretación de una misma realidad, de un conjunto de hechos que están ahí, en forma diferente por marxistas y no marxistas? ¿O el de Giddens cuando dice que esta teoría no se corresponde fielmente con la realidad o que refleja mejor la situación francesa (con una fuerte tradición de sindicalización de los empleados) que la americana, donde el nivel de sindicalización es escaso y el potencial revolucionario de la clase media mínimo? (69).

(68) RADOVAN RICHTA: *Civilization at the Crossroads* (editado en Checoslovaquia en 1968 y distribuido en inglés por la International Arts and Sciences Press de Nueva York); HERBERT GINTIS: «The New Working Class and Revolutionary Youth», *Continuum* (Spring-Summer, 1970), vol. 8, núms. 1 y 2.

(69) LOW-BEER, trabajo inédito (Universidad de Yale, 1973); GIDDENS, *op. cit.*,

Por otra parte, a casi ningún sociólogo de mediana sensibilidad le parecerá indeseable en el horizonte utópico un modelo de sociedad en que fuera superado el trabajo asalariado en el sentido de que la remuneración no tuviera que depender de la ocupación de un puesto fijo en una empresa y de la fabricación de un producto y donde, como dice Pierre Rolle, los actos productivos se ordenarían en combinaciones fluidas, de las que nadie tendría que hacerse cargo; en organizaciones experimentales, siempre reformables, en torno a las instalaciones industriales. El trabajo sería una serie de encuentros y adaptaciones desinteresadas; dicho de otra forma: una actividad trivial. Consiguientemente, se abolirían de inmediato todas las categorías de la Economía Política (70).

Creo con Rolle que la Sociología no puede, desde luego, negarse a explorar estas perspectivas. Pero es en este nivel exploratorio de las perspectivas de futuro donde los investigadores de distintas ideologías han de trabajar pacientemente y sin entusiasmarse demasiado por los resultados de la investigación a corto plazo.

Disponemos ya de una cantidad considerable de información empírica sobre los cambios de la estructura social que afectan el contenido y estructuración de los roles intermedios en la industria; sabemos algo sobre el comportamiento de los ocupantes de estos roles en las relaciones de trabajo y también de ciertos comportamientos y actitudes que tradicionalmente han venido mostrando a nivel social (verbigracia, su menos intensa incorporación en los sindicatos, su conciencia de clase media, etc.). Pero no sabemos casi nada de los cambios de mentalidad que se estén produciendo en estos sectores y de los mecanismos a través de los que esos cambios tienen lugar y, por supuesto, de los mecanismos de traslación de esos cambios de mentalidad a la esfera política, donde se dirimen los grandes problemas sociales. En este sentido son ilustrativos los trabajos de Festjens y Van Raemdonk (1970) sobre el descontento de los cuadros de la industria belga o el proyecto de Invernizzi (1974) para un estudio empírico de la formación de la «nueva clase obrera» en Italia. En am-

---

(70) PIERRE ROLLE: *Introducción a la Sociología del Trabajo* (Barcelona: Planeta, 1974).

bos casos, y de forma más o menos explícita, se trata de combinar las perspectivas psicosociológica y macrosociológica para la comprensión del cambio ocupacional y social (71).

Lo que parece claro a estas alturas del desarrollo de la Ciencia Social es que el estudio de los roles intermedios en la industria no nos llevará muy lejos sin referirlo de alguna manera a los cambios que tienen lugar en la estructura del sistema productivo y en la estructura social general; y que este último tipo de cambio en gran medida depende de las transformaciones de la conciencia individual, fuertemente condicionadas por la experiencia cotidiana del trabajo.

A partir de la Revolución Industrial, y en concomitancia con el desarrollo de la industria, tiene lugar por primera vez en la historia la incorporación *masiva de las gentes* en sistemas de interacción que trascienden el ámbito de la familia, la aldea, el caserío, la parroquia o el taller artesano. Tal ampliación de los sistemas de convivencia se ha visto acompañada por una demanda creciente, aunque no siempre intensa, de participación en los recursos de todo tipo en torno a los que la interacción se estructura. Y las demandas se suelen generar en el seno de aquellos sectores dominados que disponen de mayor grado de información.

Si es que alguna vez lo fue, desde luego en la sociedad industrial ya no sigue siendo aceptable la imagen despectiva del trabajador manual ignorante que la Antigüedad nos legara en los escritos de Luciano de Samosata o Platón («gente que, por lo que toca a la inteligencia, no merece la pena frecuentar» —Platón). Ni tampoco la imagen de estulticia del campesino que nos pintara Marx ni, mucho menos, la del obrero que rehúye los trabajos que le obligan a pensar y que tanto complaciera a Ford en los años veinte. En labios del Crisóstomo, *panta equeina ejetai* (todas aquellas cosas pasaron). Si es que alguna vez fueron. Esta vez la *crisis-stoma* (la boca de oro) es la investigación social empírica que, desde los años veinte, ha contribuido a impedir cada vez con más firmeza que puedan seguirse haciendo

---

(71) Ch. FETSJENS-VAN RAEMDONK: *Les Problemes du Personnel de Cadre dans l'Industrie. Situation de la Belgique* (VII Congreso Mundial de Sociología, Varsovia, 1970); EMMANUELE INVERNIZZI: *A Proposal for Analyzing the Process of Proletarianization of Clerks and Technicians* (VIII Congreso Mundial de Sociología, Toronto, 1974).

manifestaciones autorizadas en el sentido de las anteriores. Desde los experimentos de Hawthorne hasta los últimos trabajos de Herzberg y de los sociólogos menos ortodoxos de los países socialistas la investigación empírica sobre el trabajo pone de manifiesto reiteradamente que no sólo los obreros, sino particularmente los empleados y los técnicos desarrollan expectativas y expresan demandas de participación. Y no solo eso, sino que en la medida en que hay evidencia empírica no suelen percibir plenamente como suyos los fines de la dirección. En estas circunstancias, si las *recetas de dirección* de la llamada por Goldthorpe *Neoesuela de las Relaciones Humanas*, que tanta aceptación parecen estar teniendo también en la Unión Soviética, llegan a tener pleno éxito en el Este y en el Oeste durante los próximos treinta años nuestra generación de sociólogos no tendrá demasiados motivos para felicitarse del mundo y el orden de cosas que ayudó a configurar.

