

## ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

Muchas de las manifestaciones del comportamiento individual y grupal, y los patrones de relación que se encuentran en las organizaciones, no se encuentran descriptos ni representados en los elementos formales, como son los organigramas, manuales y fluxogramas. Amistades y antagonismos, identificaciones individuales y grupales con otros individuos o grupos, rechazos y aceptaciones, antipatías y simpatías, y otra gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él, constituyen las manifestaciones de lo que se denomina la organización informal. Es decir, existe paralelamente a los patrones formales de relación una enorme variedad de otros patrones de relación, en cuanto forma o contenido y en cuanto a relación de las mismas (porque no están sujetas a establecimientos estructurales o funcionales, sino que dependen de factores libres) lo cual demuestra que no siempre la organización formal de una organización responde exactamente a lo que señala el organigrama.

La razón de ello es bastante simple: la organización formal se atiene sólo a las relaciones funcionales de autoridad y responsabilidad, y a las líneas lógicas de comunicación y coordinación horizontal y vertical; y la organización informal se produce como resultado de factores socioculturales, que se mueven de manera más o menos espontáneamente, como serían igualdades y desigualdades sociales, valores y antivalores compartidos, afinidades y complementariedades de interés y propósitos, etc..

*Una de las maneras más sencillas y útiles de clasificar a los grupos, señalan Bergeron et alia, es considerando su grado de formalismo, además de la fuerza de su estructura interna. En este sentido se hablará del grupo formal y del grupo informal. Un grupo formal es un grupo creado intencional y deliberadamente (con el fin de cumplir una tarea específica, por ejemplo). En general tiene una estructura de autoridad, un sistema de status y una serie de papeles bien definidos, ampliamente desarrollados y perdurables. Por otro lado, un grupo informal es aquél que se crea espontáneamente a partir de las interacciones, preferencias o necesidades de los individuos. Los miembros se unen a él voluntariamente. No son designados como en el caso de los grupos formales.*

Ello nos lleva a concluir algo sumamente interesante: aun cuando en los grupos formales como en los informales encontremos papeles, una estructura de autoridad y un sistema de normas, estos elementos no tienen la misma naturaleza en cada caso. En los grupos informales estos fenómenos son espontáneos, naturales y no forzados. En segundo lugar, son menos definidos, más flexibles y menos elaborados que en caso de los grupos formales.

Adicionalmente a lo anterior, los grupos informales dentro de las organizaciones pueden presentar una característica particular, en cuanto a su composición. Puede darse el que se denomina “**horizontal**”, en el sentido de que está compuesto de miembros del mismo nivel o del mismo status dentro de una misma organización, así como también el “**vertical**”, en el sentido que comprende personas de niveles diferentes en la estructura jerárquica, aunque dentro de la misma área funcional, y finalmente el “**mixto**”, que está compuesto por personas de diferente status y que provienen de diferentes partes de la organización.

Según Robert Dubin (Relaciones Humanas en la Administración) existen cuatro factores que condicionan la aparición de los grupos informales:

- a) **Los intereses comunes que se desarrollan en cierto número de personas y que, a través de ellas, pasan a ser compartidos más íntimamente.** En el proceso diario del trabajo existe una prolongada interacción que pasa a identificar las aspiraciones, esperanzas y deseos, más o menos comunes, entre las personas que van a forjar el esquema de la organización informal.
- b) **La interacción provocada por la propia organización formal.** El cargo que cada persona ocupa en la organización exige una serie de contactos y de relaciones formales con otras personas, con el fin de cumplir debidamente sus

responsabilidades, las cuales se prolongan y se amplían mas allá de los momentos de trabajo, y propicia la formación de contactos informales.

- c) **La fluctuación del personal dentro de la organización altera la composición de los grupos sociales informales.** La rotación, el movimiento horizontal y vertical del personal, las transferencias, etc., también producen cambios en la estructura informal, pues las interacciones cambian y con ellas los vínculos humanos. Aparece aquí los procesos de inducción de los nuevos elementos del grupo hacia la afirmación de valores y estándares de comportamiento determinados por el grupo y de las relaciones entre ellos, que tienden al fortalecimiento de la organización informal.
- d) **Los períodos de descanso denominados tiempos libres,** permiten una intensa interacción entre las personas y hacen posible el establecimiento y fortalecimiento de los vínculos sociales entre el personal.

Esta realidad al interior de las organizaciones resulta de importancia para el conocimiento de la dinámica interna, pues los grupos informales, en la investigación administrativa, pueden ser un “instrumento de cambio” en el sentido de que aparece como “fuente de influencia” sobre sus miembros; o puede ser una “meta de cambio” en el sentido de querer cambiar el comportamiento de los individuos que lo conforman, cambiando los patrones de interrelación, su liderazgo, su ambiente emocional u otros elementos; y finalmente puede ser utilizado como “agente de cambio”, ya que ciertos cambios en el comportamiento organizacional sólo pueden ser provocados por medio de esfuerzos de grupos que actúen como agentes de cambio, y en ciertos casos (más de los que pareciera) el grupo informal – la organización informal- posee un poder de convocatoria y motivación mayor que la formal.

El problema para el investigador administrativo, cuando se aboca al conocimiento, análisis e intervención de la organización informal, radica en la ausencia de una bibliografía sobre la identificación de los grupos informales, su comportamiento, y la forma de abordarlos, desde un punto de vista puramente organizativo-administrativo. Y es por ello que ensayamos aquí un avance metodológico que, fundamentado en las características de la organización informal, pueda servir de orientación en el proceso investigativo.

Debe tenerse presente que la organización informal tiene su origen en la necesidad del individuo de convivir con los demás seres humanos, en su interés de establecer relaciones satisfactorias informales con sus compañeros de trabajo, adicionales a las que determinan las responsabilidades laborales, según la distribución funcional dentro de la organización.

**El primer paso** en la identificación y análisis de la organización informal tiene que ver con la relación tamaño de la organización/grupos informales. Ello significa que existe una realidad: en la medida que el tamaño de la organización se incrementa, las posibilidades de que existe una sola “organización informal” paralela a la formal, se aleja cada vez más. Es posible, y así lo confirman las investigaciones llevadas a cabo, que en las organizaciones grandes aparezcan grupos informales diversos, por áreas de actividad funcional, ya que el tamaño incrementado impide la interacción de los individuos. En otras palabras, parece que la organización informal tiende a llegar aun techo de dimensión, el cual está todavía por investigarse. Sin embargo, la lógica y las pruebas llevadas a cabo señalan que el factor interrelación condiciona definitivamente el surgimiento y la permanencia de la organización informal. Por ello es que después de cierto tamaño, lo que aparecen son diversas organizaciones informales por áreas de actividad, por áreas de ubicación espacial, y otros factores.

**El segundo paso** se refiere a la tipificación de la organización informal, en cuanto a su composición interna. Ya que parece que el comportamiento de los grupos verticales, horizontales o mixtos, varía según la naturaleza del trabajo y otros factores coadyuvantes a su aparición.

**El tercero** se relaciona con el análisis de las características propias de la organización informal, pues ello nos permite identificar la naturaleza interna de la misma, es decir, la forma o manera en que se manifiesta o de cómo ciertos factores inciden en mayor o menor medida en su aparición, comportamiento y manifestaciones.

Para ello se puede tomar la clasificación de las características de la organización informal, expresadas por Idalberto Chiavenato, como hacemos en esta propuesta metodológica. Lo cual no significa de alguna manera que sean las únicas sujetas a posible análisis o examen, sino solamente una primera aproximación que deberá ser ampliada según la naturaleza del universo investigado.

<b>Características de la Organización Informal</b>	<b>Explicación</b>	<b>Sugerencias Metodológicas</b>
1. Relación de cohesión o de antagonismo	Los individuos aunque estén situados en diferentes niveles o sectores de la organización, crean relaciones personales de simpatía (de identificación) o de antagonismos (de antipatía), cuya dirección e intensidad es variable en extremo.	Identificar de manera sistemática las manifestaciones de identificación o antagonismos entre los grupos informales previamente ubica-dos dentro de la organización. Para ello se puede crear una taxonomía de dichas manifestaciones, siguiendo los criterios que en opinión del investigador y la naturaleza de las funciones organizacionales, parezcan las más evidentes
2. Status	Los individuos interactúan en grupos informales, dentro de los cuales cada uno, independientemente de su posición en la organización formal, adquiere una cierta posición social o estatus, en función de su papel en cada grupo. La posición social y el prestigio de cada miembro está determinada, más por su participación e integración en la vida de grupo que por su posición o prestigio dentro de la organización formal.	Con base en la posición social, el prestigio de que gozan cada uno de los miembros del grupo informal, por su nivel de participación y su integración a él, determinar el status o rol que desempeña. Para ello puede utilizarse la clasificación –por ejemplo- de E. L. Shostrom con relación al uso del poder: dominante, débil, calculador, parásito, hostil, buen diablo, juez, y protector.
3. Colaboración espontánea	La organización informal existe en toda empresa o institución y es un prerrequisito necesario para la colaboración efectiva del personal, pues en el nivel informal existe un alto índice de colaboración espontánea que puede y debe ser aplicado a favor de la organización.	Determinar, mediante la observación de la dinámica del grupo, el nivel de colaboración espontánea que se manifiesta en el funciona-miento organizacional cotidiano.

<p>4. La posibilidad de oposición a la organización formal.</p>	<p>Cuando no es bien entendida o se maneja inadecuadamente, la organización informal puede desarrollarse en oposición a la organización formal, y en desacuerdo con sus objetivos. Generalmente esto es el resultante de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal.</p>	<p>Determinar , mediante la observación de la dinámica del grupo, el nivel de oposición a los objetivos, metas, políticas, estrategias y el estilo de dirección formal que se utiliza dentro de la organización. Adicionalmente, determinar si los niveles de dirección formal tienden a crear un clima de buenas relaciones con el personal.</p>
<p>5. Patrones de relaciones y actitudes</p>	<p>En cualquier organización existen grupos informales que desarrollan, espontáneamente, patrones de relaciones y actitudes que son aceptados y asimilados por sus miembros, pues traducen los intereses y aspiraciones del grupo.</p>	<p>Estucturar los patrones de relación y las actitudes del grupo con relación a su funcionamiento (nivel de éxito de sus actividades ligadas a la tarea y al aspecto socioemotivo); el tamaño (por cuanto el tamaño incrementado dificulta la comunicación y se tiende a crear subgrupos); la homogeneidad (porque afecta la solidaridad y la cohesión) en los campos de los valores, intereses, experiencia, procedencia y otros aspectos; status del grupo (por cuanto éste sea mayor sus miembros demostrarán más lealtad); presiones exteriores (ya que ellas aumenta la cohesión) como la competencia, conflictos con los niveles de dirección, o con otros grupos; el éxito; y su nivel de aislamiento físico y socioemotivo.</p>
<p>6. Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales</p>	<p>El cambio de nivel funcional de un individuo en la organización formal puede llevarlo a ingresar a otros grupos informales, de acuerdo con las relaciones funcionales que deberá mantener con otros individuos, en otros niveles y sectores de la organización. Los grupos informales, por tanto, tienden a alterarse con las modificaciones de la organización formal.</p>	<p>Identificar la movilidad histórica de los miembros del grupo dentro de la organización, a fin de determinar los cambios o alteraciones experimentadas por ellos, a fin de determinar su capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias.</p>
<p>7. La organización informal trasciende la organización formal.</p>	<p>La organización informal está constituida por relaciones e interacciones espontáneas, cuya duración y naturaleza trasciende</p>	<p>Identificar las actividades extraorganizacionales que el grupo fomenta, su tipo, manifestaciones típicas, y</p>

	las interacciones y relaciones meramente formales. Mientras que la organización formal está circunscrita al área física y al horario de trabajo establecido, la organización informal escapa a esas limitaciones.	ubicación espacial. Pues en la medida que éstas existan la cohesión tiende a ser mayor.
--	---	---

El segundo paso se refiere a la tipificación de la organización informal, en cuanto a su composición interna. Ya que parece que el comportamiento de los grupos verticales, horizontales o mixtos, varía según la naturaleza del trabajo y otros factores coadyuvantes a su aparición.

El tercero se relaciona con el análisis de las características propias de la organización informal, pues ello nos permite identificar la naturaleza interna de la misma, es decir, la forma o manera en que se manifiesta o de cómo ciertos factores inciden en mayor o menor medida en su aparición, comportamiento y manifestaciones.

Una vez obtenida la información anterior, el análisis puede pasar el siguiente estadio, cual es el de determinar su cohesión, por cuanto es un factor importante en el análisis y la previsión del comportamiento. El investigador debe preocuparse de este aspecto y de los factores que influyen en la cohesión por razones de orden práctico, ya que la cohesión y la conformidad a las normas se refuerzan mutuamente. Como lo demostró G. C. Homans, esto significa esencialmente que en un grupo en el que el grado de cohesión es elevado, hay mucha probabilidad de que algunos de sus miembros tengan éxito en influir sobre otros miembros para que éstos cambien su comportamiento.

Algunas observaciones sobre ello se pueden encontrar a continuación:

Cambio de las normas	Un fuerte grado de cohesión permite que un miembro del grupo pueda cambiar las normas a las que se conforman los demás miembros. Como en un grupo cohesivo, por lo general existen la estabilidad y la seguridad, tales comportamientos son posibles. Incluso se permite a veces estimular a un miembro a que haga estas tentativas. Si además el miembro implicado considera que el cambio que propone es importante para él, y se ve en posición de satisfacer sus necesidades personales, puede entonces aumentar su satisfacción, y por eso mismo hace resaltar las razones que tiene para permanecer en el grupo.
Productividad.	El grado de cohesión afecta igualmente la productividad del grupo. Cuando existe un alto grado de cohesión se posee por lo general una definición muy clara del nivel de producción que cada miembro debería proporcionar y de la tolerancia que puede ser aceptada. En efecto, mientras más solidario sea el grupo, más uniforme será el nivel de producción de sus miembros. Si los objetivos del grupo se conforman a los de la organización y sus relaciones con la dirección son buenas, entonces la productividad será buena.
Satisfacción	Es igualmente interesante analizar la satisfacción de los individuos que conforman el grupo y sus consecuencias cuando se relaciona con el grado de cohesión del grupo. Los miembros de un grupo unido corrientemente tienen un grado de satisfacción elevado, ya que se sienten apoyados y comprendidos. El sentimiento de pertenencia y el hecho de tener impresiones positivas pueden incluso hacer que el individuo presta menor importancia a ciertos aspectos negativos de su trabajo, tales como salario poco elevado, condiciones de trabajo inadecuadas o incluso supervisores particularmente quisquillosos.
Desarrollo personal	Un grupo solidario proporciona a menudo un contexto favorable al aprendizaje y al desarrollo personal. Muchas investigaciones demuestran que es más fácil tomar riesgos y expresar nuevas ideas en un ambiente en que hay cierto grado de apoyo y de confianza. Si un grupo es poco unido, si los miembros desconfían unos de otros, si se consagra gran parte de la energía en conservar un mínimo de armonía, los particularismos o la originalidad son difíciles de tolerar y se consideran muy peligrosos.

Finalmente, no hay que olvidar que en relación al funcionamiento global de una organización, la cohesión de un grupo informal es un factor neutro. Su efecto dependerá de la clase de orientaciones que prevalecen dentro de él. Si concuerdan con los objetivos delineados por la organización en su conjunto, todo va bien. En caso contrario, la cohesión de un grupo informal puede ser un inconveniente serio.

Algunas de las manifestaciones negativas que se pueden percibir son las siguientes:

Sentimiento de invulnerabilidad	Los grupos excesivamente cohesionados tienden a volverse demasiado optimistas y deseosos de tomar grandes riesgos, ignorando las señales de peligro, aun cuando éstos sean muy explícitos.
Racionalización	Igualmente, pueden llegar a justificar y explicar cualquier cosa. Los elementos que deberían normalmente llevar al grupo a poner en tela de juicio las decisiones tomadas o en vías de serlo, o aún a reexaminar completamente la situación, son minimizados o simplemente eliminados. La autocensura constituye igualmente otro síntoma. Los miembros evitan desviarse de lo que parece ser el consenso del grupo; no formulan sus objeciones y minimizan la amplitud de sus dudas.
Falsa unanimidad	Los silencios y las no-intervenciones de algunos miembros son interpretadas automáticamente como signos de aprobación. Los puntos de vista del líder o de la mayoría de los miembros son aceptados tal como son y la presión que ejerce el grupo hace que los que no comparten las mismas ideas sean inducidos a callarse. Se espera que todo miembro leal esté de acuerdo para que no se rompa la unanimidad que le da fuerza al grupo y que garantiza su éxito.
Los estereotipos	Es indispensable identificar si el grupo informal posee nociones estereotipadas concernientes a los grupos que ellos consideran adversos o enemigos, pues ello deriva en un proceso falso de toma de decisiones, en muchos sentidos. Se está en presencia de estereotipos cuando, por ejemplo, a los niveles de dirección se les considera malintencionados, malos, con quienes no vale la pena negociar seriamente; o se les considera tan débiles o estúpidos que se considera que todo esfuerzo para conciliar las diferencias está destinado al fracaso.

Con el conocimiento adquirido en el proceso de investigación y análisis llevado a cabo, puede finalmente llegarse a la identificación de **las actitudes de la organización informal** con respecto de los factores básicos de la organización formal. Para ello, a manera de sugerencia, se puede utilizar la siguiente guía:

<b>Factores organizacionales</b>	Misión institucional Objetivos y metas Políticas y estrategias Conformación estructural Adscripción funcional Sistemas, procesos y procedimientos operativos Sistemas administrativos (información, comunicación, evaluación, coordinación y control, etc.)
<b>Factores sociales</b>	Cultura organizacional Estilo gerencial Procesos de interacción Patrones y redes de relacionamiento formal Atributos específicos por área o sector organizacional
<b>Factores físicos</b>	Configuración espacial Ambiente físico (iluminación, ventilación, temperatura, humedad, etc.) Diseño interior Arquitectura de interiores
<b>Factores tecnológicos</b>	Herramientas, equipo y maquinaria Tecnología de la información Diseño del trabajo Diseño de flujos Experiencia técnica Procedimientos técnicos Sistemas de obtención, adecuación y adaptación de tecnología

Aquí se llega, en consecuencia, a los resultados que interesan en la investigación administrativa: hasta qué punto la organización informal representa un apoyo o una dificultad en la gestión de la organización formal, por cuanto está comprobado que su poder e influencia sobre los miembros de la organización, por lo menos sobre algunos de ellos o sobre grupos particularizado, puede ser de importancia para la aceptación y apoyo de los objetivos y metas, la aceptación y puesta en práctica de políticas y estrategias, la facilitación de proceso productivo a que tiende la estructura y la adscripción funcional, la aceptación o resistencia a los cambios, etc..