

La organización informal y su aporte a la empresa por Antonio Valls

Los buenos directivos saben que dirigir empresas es dirigir personas, a las que por lo tanto, siempre prestan atención. Y por supuesto, no ignoran la existencia de organizaciones informales de empleados, dentro de los organigramas cuidadosamente elaborados por la empresa. Porque dichas organizaciones "no oficiales" por así decirlo, pueden jugar un papel crucial en los resultados de la empresa.

La organización informal comprende uno o más grupos de personas dentro de una empresa, que se caracterizan por unas relaciones interpersonales peculiares. Estas interacciones pueden ser de intercambio de tareas, de ayuda mutua o de diversiones convenidas, y suelen desenvolverse en un particular entramado de amistades y antagonismos. Además, la organización informal surge espontáneamente y al margen de la organización oficial formalizada por la dirección de la compañía.

El gestor de empresa mediocre verá una amenaza en esta especie de poderes fácticos que se establecen libremente. Pero la dirección eficaz será consciente de su existencia, y los promoverá y aprovechará para liberar todo su potencial, que pondrá al servicio de los objetivos de la empresa.

Si bien la actividad que desarrolla un grupo informal puede estar básicamente en concordancia con lo que la empresa espera de él, las razones por las que ello ocurre nunca son las "oficiales". Su dinámica interna es la creada por el propio grupo -muchas veces como reacción a las exigencias de la empresa-, no solamente en lo que se refiere a la relación entre las personas que lo componen, sino también en el aspecto de sus querencias.

A los intereses y deseos individuales que trae originariamente cada persona al grupo, se superponen los que la empresa requiere de ella, estableciéndose una nueva voluntad que comparte unos valores y normas propios de la organización informal. Estos valores pueden responder a sus ideales, de los que se derivan unas normas específicas de trabajo: trabajar más o menos horas, defenderse mutuamente, establecer nexos amigables entre jefe y subordinado, etc.

Hay que tener en cuenta que el objetivo último de un grupo informalmente constituido dentro de la empresa, es lograr que nadie le impida rendir de una manera más en armonía, con los deseos y posibilidades de las personas que lo forman.

Se resuelven así de un plumazo y de manera impune, las contradicciones y errores de cálculo que muchas veces encierran las directrices y expectativas de las empresas con respecto a sus empleados.

Para lograr esto, la organización informal no dispone de un sistema legal para hacer cumplir sus normas, pero suele forzar su cumplimiento mediante el adecuado uso y administración de tácticas tales como poner en evidencia o ridiculizar al infractor.

Pudiera pensarse que la administración auto impuesta del rendimiento por una organización informal, es negativa para la empresa; pero esto puede no ser así. Que se administre el rendimiento no quiere decir que el objetivo del grupo sea bajarlo sin más ni más; se trata más bien de adecuar el rendimiento a un nivel en el que a cambio, las personas que componen el grupo obtengan:

Sentido de pertenencia: el mundo laboral actual, deja muy poco espacio para cultivar la vida social fuera del ámbito de la empresa. Se invierte mucho tiempo en viajes de casa al

trabajo y viceversa. Muchas personas viven lejos de su lugar de origen. El grupo informal satisface la necesidad básica de pertenencia e identificación social de todo ser humano.

Sentido de colaboración: El surgimiento de una organización informal de manera espontánea acrecienta el sentido de colaboración entre sus miembros hacia un objetivo común, que finalmente puede converger con el de obtener un resultado económico para la empresa. Esta cooperación mutua así reforzada abre posibilidades de mejora en diversas facetas de la actividad de la sociedad.

Capacidad de tolerar: En la empresa hay todavía hoy, muchas tareas incómodas, rutinarias, desagradables y hasta peligrosas. Las normas que genera la organización informal, aunque no son las oficiales, ayudan a tolerar estos aspectos negativos del trabajo al personal... que paradójicamente, puede ser así más productivo.

El fenómeno del surgimiento de una organización paralela en los grupos humanos formalmente organizados, se constató de manera empírica hace ya más de sesenta años. Es decir: es inevitable. Lo que queda a la dirección de la empresa para que la organización informal trabaje a su favor, es darse cuenta de que existe, fomentarla, y conducirla.

Para conducirla hay que comprender cómo se genera, qué factores la influyen, y qué procesos sociales comporta. Temas que trataremos en un próximo artículo.