

El nacimiento de la organización informal

por Antonio Valls

Vimos en un artículo anterior que la organización informal que nace dentro de una empresa, coexistiendo con su organización formal, exhibe unos elementos diferenciales específicos en cuanto a las tareas, el sentido de colaboración, la voluntad y los valores y normas que comparten sus miembros.

Y que su función es impedir que afecten al grupo otras inferencias, que pudieran dificultar el mantener conscientemente su nivel de rendimiento laboral.

¿Cómo nace esta organización informal? Hay dos clases de influencias decisivas: la que propicia el entorno del grupo emergente y la de sus propias características esenciales.

La primera influencia básica es la catadura de la dirección y de la organización formal que establezca. Si la empresa está constituida en unidades de trabajo muy grandes constará que nazcan grupos informales. En secciones con tareas homogéneas de tamaño inferior a las 20 personas, el surgimiento de una organización informal será casi automático. Y a nivel de macroentorno, tendrán impacto sobre esta génesis las facetas tecnológicas, económicas, sociales y culturales del mismo.

Pero ahí donde la dirección de la empresa puede actuar especialmente, es en los acontecimientos sociales que poco a poco configuran la formación de la organización informal. Cada uno de ellos tiene un papel muy claro. Son los siguientes:

La generación de amistad

Entre un grupo de personas que comparte diariamente una serie de tareas parecidas, es natural que se generen actitudes amistosas que el tiempo reafirma más y más. En este sentido, es muy importante el rol que juega la proximidad. En no pocas empresas un fuerte antagonismo entre el área de producción y la de ventas no tiene otro fundamento que su ubicación física en distintos edificios y poblaciones.

La instauración de actividades de contrapeso

A medida que el vínculo amistoso entre los componentes de un grupo se estrecha, este adopta paulatinamente y de manera libre una serie de tareas cuyo objeto principal es paliar los peligros, incomodidades y molestias que causan las tareas laborales formalmente adjudicadas al grupo.

La informalidad que reina en muchos departamentos de informática por ejemplo, no tiene otro objetivo que aliviar la tensión que producen las largas horas de trabajo concentrado de los analistas.

El surgimiento de un líder

Este suele emerger temprano en el proceso, y su presencia es decisiva para dar cohesión y durabilidad al grupo informal. Lo habitual es que la persona escogida por el grupo sea aquella que, poseedora de unos valores con los que el personal sea capaz de identificarse, sea además el mejor conocedor y ejecutor del trabajo que se realiza. Quizás también disfruta de una cierta aura de ganador.

El mayor potencial destructivo de la organización informal se da cuando el líder escogido por el grupo no es el mismo que el puesto por la empresa. Un grupo así liderado tendrá poca o ninguna cohesión, y su rendimiento bajará drásticamente hasta tanto no se resuelva esta dicotomía.

La instauración de normas

Esta es la etapa final y de consolidación de la organización informal. Aquel momento en el que, por el continuo trato amistoso entre personas a la sombra de un líder, se adoptan conductas similares dentro del grupo frente a los eventos de cada día. Casi al instante, surge un sistema de sanciones que permite que estas conductas se conviertan en auténticas normas. Los efectos de la existencia de la organización informal, vimos ya que tienen lugar en tres áreas:

1. En el mayor o menor grado de desarrollo personal que fomentan.
2. En el nivel de satisfacción laboral que proporciona a sus miembros.
3. En la cantidad, calidad y coste del trabajo que se genera.

Es pues, lógico que la dirección quiera y deba intervenir en la génesis y subsistencia de los grupos informales, ya que ello ha de tener repercusión en tres áreas decisivas de la vida empresarial. Al fin y al cabo, la dirección de la empresa sólo dispondrá plenamente de sus empleados, cuando cada persona de la organización tenga un sentido muy desarrollado de la lealtad al grupo, pueda desplegar amplias habilidades de interrelación con otras personas, y trabaje con objetivos empresariales ambiciosos.

Frente a los problemas que crean ciertas conductas individualistas típicas de las empresas latinas, Japón y Alemania nos muestran como la mayor productividad, solamente se da en grupos de trabajo altamente cohesionados. Una clase de cohesión a la que las empresas españolas pueden aproximarse a través de la organización informal.