

la verdad sobre la organización informal

Dr. Octavio Gómez Haro.

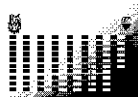
Generalmente se acredita a Chester I. Barnard la división de la estructura organizacional en "formal" e "informal". Su tesis ha sido interpretada por generaciones subsecuentes de escritores administrativos y científicos sociales como que significa que es precisamente el enfoque "informal" el que, en el análisis final, es el más efectivo, y por lo tanto, el más importante dentro del comportamiento total de la organización. Cualquier cosa que se realice al través de la organización formal, se argumenta, encuentra una formidable resistencia y se enfrenta a serios conflictos, mientras que las directrices y comunicaciones administrativas son aceptadas con rapidez mediante el simple proceso de despacharlas utilizando los canales de la organización informal.

Sobre bases estrictamente pragmáticas lo anterior no es válido. El comportamiento o estructura organizacional no puede ser aislado en grupos divididos convenientemente. Tal y como la investigación empírica ha demostrado, las organizaciones muestran un comportamiento bastante complejo, y decir que toda acción de comportamiento dentro de ellas es o formal o infor-

mal es igual que simplificar esta acción hasta un nivel elevado de ingenuidad, una conclusión que ciertamente no surge de hechos reales.

A continuación analizaremos "el mito" de la organización informal examinando las principales ventajas que aducen sus proponentes:

- 1a.—Que la organización formal y la informal son dos entidades diferentes.
- 2a.—Que la organización informal traspasa adecuadamente los niveles de autoridad y de dirección burocrática.
- 3a.—Que la administración puede ganarse la aprobación organizacional en forma mucho más fácil al través de acciones informales que al través de la organización formal.
- 4a.—Que las relaciones organizacionales son más permanentes cuando no son estructuradas ni planeadas, sino cuando son informales.



5a.—Que la organización informal acentúa las relaciones humanas.

6a.—Que se puede lograr un grado máximo de motivación mediante la utilización de los principios de la organización informal.

7a.—Que el ser humano, por naturaleza, prefiere las organizaciones informales.

Cada una de estas suposiciones se discuten a continuación:

1.—Las organizaciones "formal" e "informal", son dos dimensiones de una misma unidad:

Aquellos que propugnan la organización informal enfatizan su relativa importancia destacando la dualidad de la estructura organizacional como una realidad natural.

Pero la complejidad del comportamiento organizacional no puede permitir esa dualidad, un sector gobernado por reglas y otra sección dirigida por valores. Existe y siempre existirá mutualidad, interacción y cooperación entre dos componentes estructurales.

La relación entre las dos formas de organización son muy íntimas. Por un lado, es la organización informal la que origina las organizaciones formales. Por otro, una vez que las organizaciones formales se establecen, éstas inevitablemente crean y requieren organizaciones informales, las que no únicamente las condicionan, sino las vitalizan. Por ello, una necesita de la otra.

Mejor que contemplar estas dos unidades estructurales como dos cuerpos separados, será apropiado contemplarlas como dos dimensiones operantes en la empresa, una enfatizando la autoridad y la otra la convivencia, cada una funcionando en tiempos diferentes, bajo situaciones diferentes y bajo diferentes grupos de gente.

Tal fertilización mutua entre la organización formal y la informal puede ser más sana a la larga, tanto para el individuo como para la empresa.

2.—La organización informal no puede trascender canales de autoridad.

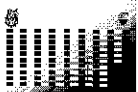
Los que apoyan la teoría de la organización informal señalan que su unidad está compuesta de gente que representa varios niveles organizacionales y que estos diversos niveles de autoridad son un importante factor para la salud de la organización, ya que las gentes no pueden olvidar quiénes son ellas y en qué puestos están colocadas y simplemente pueden hablar en la forma en que lo sienten, en un ambiente de amistad y entendimiento.

Es cierto que la organización informal extrae acciones de diversos niveles de responsabilidad de la escala de la organización, pero la anterior suposición no resiste un escrutinio completo:

Existen clases de decisiones que se toman al nivel inferior de la organización, las que es imposible e impropio que sean tomadas en la cima de la organización o viceversa.

Aún cuando las gentes provienen de diferentes niveles organizacionales y tienen diferentes puestos, sería inocente suponer que esas personas pierden de vista, deliberada y gustosamente, la autoridad de sus puestos en esa situación. La mayoría de los empleados viven sus puestos (títulos dentro de la organización) íntegramente, los disfrutan y los llevan hasta sus propios hogares. Esto se convierte en una pasión y encuentran imposible el hacerla desaparecer.

Una vez que han gozado de los privilegios y ventajas (así como de las tribulaciones y dificultades) inherentes a su posición de ejecutivo, inconscientemente se condicionan y refuerzan en base a ese poder, a grado tal que ese poder se convierte en parte sicosomática o patológica de la estructura de su personalidad.



En la organización informal, las gentes están influenciadas respecto de sus esfuerzos cooperativos en función de su posición (status), sus impulsos, de sus amistades, su origen racial, sus sentimientos y sus costumbres sociales. Consecuentemente, el hecho de que momentáneamente estén fuera de la santidad de su oficina, la autoridad, por sí misma, no garantiza en forma automática un ambiente cordial de unidad y amistad total. Siempre existirá una fría reserva, independientemente de la clase de estímulo motivacional que prevalezca.

- 3.—Los canales establecidos ayudan a cerrar la brecha entre la administración y los trabajadores, en mejor forma que la organización informal.

La mayoría piensa que la organización informal proporciona a la administración los necesarios canales y medios de comunicación para que ésta llegue a los trabajadores más rápida y suavemente y con un mejor entendimiento que los tradicionales métodos que utilizan las organizaciones formales. Si la administración desea obtener una rápida aprobación a sus acciones, decisiones y prácticas, debe abordar la organización de manera informal, ya que el abordarla formalmente fomentará la resistencia y el estancamiento.

No obstante esa creencia, insistiremos en que la gente no olvida necesariamente sus posiciones formales en una situación no estructurada. Creemos que los esfuerzos para "rodear" una estructura formalmente organizada (no importa que tan fluida y flexible pueda ser en la práctica) causará disenso y tal vez genere conflictos. Reuniones informales tales como lapsos para tomar café, excursiones sociales y paseos locales —algunos ejemplos de la tradicional organización informal— no son, por sí mismas, suficientemente poderosas para rodear o hacer a un lado los canales establecidos. Aún si la "palabra" o invitación a los empleados para la realización de tales reuniones se hiciese circular por, digamos un alto ejecutivo a un ejecutivo junior, el siguiente día de trabajo vería la confirmación oficial de esa comunicación, restau-

rándose así las mecánicas de la organización formal.

- 4.—Las relaciones organizacionales son tan sólo temporales cuando no están estructuradas.

Muchas gentes señalan que el florecimiento de relaciones organizacionales no estructuradas ofrece mayor permanencia que aquellas desarrolladas al través de la rigidez de la organización formal.

Creemos necesario reiterar que las relaciones no estructuradas nunca permanecen por mucho tiempo sin estructurarse, si se desea que sean efectivas. Por ello, será más correcto decir que no existe cosa tal como una relación no estructurada. Todas las relaciones humanas son relaciones estructuradas, todas siguen ciertas reglas; toda comunicación interpersonal, como el discurso, el gesto, la ilustración, etc., sigue modelos tradicionales y estructurados. El único aspecto fluido en el modelo podría ser el grado de rigidez de reglas, el cual puede variar de acuerdo a las costumbres y prácticas locales y a la identidad cultural. Sujeto a ese grado de diferencia es imposible concebir una relación totalmente informal, es decir, una relación que desconozca la existencia de cualquier obligación formal.

- 5.—Las relaciones humanas no están enfatizadas en la organización informal.

Tal es la leyenda que rodea a la llamada filosofía de las relaciones humanas de la organización informal, es decir, que cualquier cosa que aún en forma remota sugiera tal orientación es aceptada de inmediato.

Esta suposición puede ser cuestionada desde por lo menos dos puntos de vista

Primero, aceptando como cierta la tesis de que la organización informal inspira y alienta las relaciones humanas, preguntémonos ¿por qué este factor, por sí mismo, provoca una impresión favorable? Después de todo, las rela-



ciones humanas son únicamente un dispositivo administrativo, carente por sí mismo de propósito y sentido de dirección, por lo menos, en tanto se practique la forma en que se ha venido hasta ahora practicando.

Segundo, que la organización informal más a menudo que no carece de esa orientación de relaciones humanas tan pregonada. Por el contrario, la organización informal frecuentemente es, y puede ser, una fuente constante de rumores, celos, rivalidades, caracteres agresivos y falsas exhibiciones de superioridad.

Si toda la gente es igual sociométricamente, la licencia y la toma participativa de decisiones son cosas muy difíciles. Por contra, debemos aceptar que existe la posibilidad de que la gente continuamente esté rivalizando para alcanzar mejores puestos, hasta que aparezca la autoridad formal.

La semblanza de un ambiente utópico de igualdad y de uniformidad puede resultar en la expresión de sentimientos de agresión, disgusto y furia previamente suprimidos o reprimidos, los cuales pueden ser dirigidos especialmente contra aquella gente en puestos superiores en la escala de la autoridad formal. Tales explosiones o estallidos pueden causar un daño grave y permanente a la salud y vitalidad de la organización.

6.—La utilización de la organización informal al grado máximo no produce motivación.

Los devotos de la organización informal insisten en que es altamente recompensatoria, motivacional y acentúa y mejora la ejecución del empleado. Dicen, además, que si el control supervisorio fuera reemplazado por el informal auto-control, éste, a la larga llevaría aún más la productividad del subalterno, puesto que tal acción crearía un ambiente sano y vigoroso, el que alentaría a los participantes a que ejecutaran a su máximo grado de productividad. Esta pretensión (sin embargo) no es ya válida a la luz de actuales descubrimientos empíricos. En primer lugar, el control informal, tal como se

ejerce al través de cierto grado de auto-control, está sujeto también a la gráfica de organización y al manual de políticas, y requeriría por lo menos una ejecución y observación mínimas de las políticas organizacionales. En segundo lugar, el auto-control es considerado por los modernos investigadores empíricos como más **rudo** que el control supervisorio externo. La gente, abandonada a sí misma en un ambiente de control no estructurado y colocada a su "estricto honor", está sujeta a un grado mucho más severo de auto-disciplina.

En un sentido puramente técnico, es mucho más correcto y empíricamente más adecuado el aseverar que la organización informal desalienta la motivación del empleado, debido a que puede inculcar sentimientos de frustración o de desesperación en razón de niveles de aspiración que se prometen, pero no se logran. La motivación puede ser ejercida únicamente en el contexto del individuo, en la situación del trabajo y en las recompensas que van con el puesto, y estas tres claman por un tratamiento o acercamiento formal, en lugar de por una informalidad continuada de estrategia.

7.—Por naturaleza, la gente no prefiere la organización informal.

Se dice, dentro de la teoría informal, que la gente no es formal, y por ello prefiere la existencia de una situación informal en la organización. Sin embargo, toda la historia de la civilización humana está llena de ejemplos de organizaciones formales (a veces super-formales) y de patrones o modelos de autoridad establecidos y de personalidades autoritarias. Ninguna organización informal ha sobrevivido dentro de una base de organización informal. Mientras que la organización informal es, per se, efímera, la organización formal es permanente, teniendo longevidad y tradición. Por lo tanto, la mayoría de la actividad humana, si se desea que produzca resultados, está organizada formalmente. La religión, la industria, las instituciones educativas, los deportes, las asociaciones y las fraternidades son todas ellas ejemplos de estructura formal. Es más, aún dentro de la actividad infor-



APR 19 1963
A 123

mal existen ciertas reglas fundamentales de conducta —comportamiento interpersonal y control integral— los cuales se extraen usualmente de tradiciones de formalidad establecidas. Aún en las producciones creativas informales individualizadas, rara vez se pierde por completo el contacto con la disciplina rigurosa del mundo formal.

CONCLUSION

La endeble dosificación de la organización en "formal" e "informal" es demasiado cruda e ingenua para que pueda sostener un propósito significativo dentro del contexto del comportamiento de la organización. La fluidez del movimiento entre los sectores, entre las confusas líneas de división y la aplicación integral de modelos de conducta establecidos ponen de manifiesto la falsía de esta hipótesis. La organización informal ya no es (si alguna vez fue) una entidad superior que enfatiza conceptos tales como relaciones humanas, motivación y participación. Es incapaz de trascender las líneas de autoridad en la estructura organizacional. La administración estaría totalmente condenada a morir si desea y trata de encontrar apoyo y apro-

bación a sus acciones al través de los canales de la organización informal.

Asimismo, no es realista sugerir que la mayoría prefiere la informalidad de la organización a la formalidad, puesto que aún la conducta informal tiene finalmente que organizarse y desarrollar sus propias reglas y reglamentos. La interacción organizacional y las relaciones interpersonal, no ganan permanencia ni una alta dosis de motivación mediante el solo comportamiento informal y su diseño también informal.

Han habido incontables ataques contra el sistema administrativo denominado como burocrático. Este ha sido ridiculizado, criticado y rechazado, pero a la fecha nadie ha alguna vez iniciado una adecuada alternativa para desplazarlo. El que cualquier sistema alternativo ciertamente incluirá su propio estilo burocrático ha sido olvidado o hecho a un lado, debido a la prisa de endosar la organización informal.

En lugar de buscar absolutos, deberíamos tratar de entender estas relaciones y utilizar las diferentes dimensiones en beneficio de nuestra sociedad considerada como un todo.

