

El tejido interactivo de la Organización laboral.

La dualidad formal-informal.

M. Sc. Alba H. Hernández Santana

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. C. Habana, Cuba

Resumen.

El trabajo argumenta un conjunto de reflexiones teóricas que validan el papel y la importancia del estudio de la informalidad para entender el funcionamiento organizacional.

A partir de la dualidad esencial de las Organizaciones como sistemas funcionales y humanos la informalidad se presenta como una clave para entender el lado humano de la Organización. Visualizándola a su vez como un gran tejido interactivo que engloba un conjunto de redes sociales interconectadas, podemos ganar una nueva y más compleja comprensión de la dinámica humana y la forma en que se vincula a la dinámica funcional.

Palabras clave.

Sistema informal-- Relaciones-- Redes-- Interacción-- Autorganización

Abstract.

This paper presents reflections and perspectives about the importance of informal human relations to better understand the organizational behavior.

Since the essential duality of Organizations as human and economic systems, informality becomes a key issue to understand the human side of the working place. Then we could see Organizations like a big tissue that includes interconnected social networks and obtain a more real and complex idea of what an Organization is.

Key Words

Informal System— Relations— Networks— Interaction— Self-organization.

Introducción

Desde las Ciencias Sociales procuramos entender cómo se vinculan las personas en grupos y sistemas sociales mayores. Las relaciones propiamente humanas y más espontáneas entre las personas en el área de trabajo son parte inseparable del propio proceso laboral pero al mismo tiempo constituyen una zona de intervínculo entre otras esferas en tanto a sus relaciones personales en el trabajo el hombre trae sus ideas y sentimientos sobre sí mismo, la familia, la comunidad.

La informalidad relacional ha sido abordada desde hace bastante tiempo en el área organizacional sin que por ello lleguemos aún a un entendimiento cabal de cómo transcurre realmente el proceso de integración compleja formal-informal.

Este trabajo trae y discute algunos de los argumentos más importantes para entender el papel y la importancia de las relaciones informales en el proceso de trabajo y en el todo humano—funcional que una empresa o cualquier otra organización laboral constituye.

Al mismo tiempo rescata el valor positivo del sistema informal para el proceso de trabajo y se separa argumentadamente de las perspectivas que de común han enfocado la informalidad como obstáculo en el desarrollo de las funciones laborales. Considerando también lo inevitable y necesario de tener en cuenta estos elementos para entender la vida social en las Organizaciones.

La informalidad se presenta entonces como un asunto de importancia que no podemos dejar de lado para entender en verdad qué es y cómo funciona una Organización laboral y también como un recurso valioso para hacer cada vez más coherentes los tan a menudo encontrados o contrarios intereses individuales y objetivos organizacionales. Este va a ser el más importante de los móviles para el debate en este tema.

La Organización

Puede ser vista como una gran comunidad de individuos y grupos que coordinan su actividad para el logro continuo de objetivos que pueden ser la producción de determinados bienes o servicios; o la realización de específicas metas sociales y esto se procura con el mínimo costo y el máximo beneficio posible.

Constituye un nivel de estructuración social que contiene y trasciende los niveles precedentes: interpersonal, grupal e intergrupal. En tal sentido, es una compleja integración de grupos, dada a partir de la diferenciación y coordinación de un conjunto de roles, que permiten el desarrollo de funciones que de otra forma no podrían cumplirse. (Schein, 1985)

Ella es un sistema o totalidad integrado cuyas propiedades no pueden ser reducidas a unidades menores, ya que constituyen saltos cualitativos con respecto a las partes que la forman. En su funcionamiento mantiene un constante intercambio de energía e información con su medio a fin de compensar y/o revertir el proceso entrópico. Por ello pueden caracterizarse como un tipo particular de sistema abierto (Katz, 1986), que se diferencia sustancialmente de otros por el hecho de que en la Organización se observa que:

- Falta una estructura física identificable y perdurable que pudiera observarse en reposo y movimiento.
- No tiene una estructura separada o distinguible de su funcionamiento.
- Se necesitan mecanismos de control para mantener la unidad, no hay premisas biológicas que la sostengan.

- La evolución es autodeterminada. No hay curvas de crecimiento previsible, ni pautas de evolución preestablecidas.
- No existen límites para la variabilidad. Puede transformarse totalmente durante su ciclo vital.

Al mismo tiempo estos autores establecen otro conjunto de características que sirven como base explicativa más específica en lo referido a su funcionamiento interno:

- Incluir actividades de autopreservación del sistema.
- Mantener una pauta de papel formal compleja.
- Tener una clara estructura de autoridad.
- Formular explícitamente una ideología para sostener la estructura de autoridad.

Estas características ofrecen una idea de la Organización como sistema social en el que existe un lado funcional práctico que es su razón de ser primera, o más explícita y que mediatiza todo otro funcionamiento psicológico o social de los individuos y grupos a su interno.

Dada la naturaleza social del hombre, lo anterior supone una dualidad (funcional/social, formal/informal) inherente al propio funcionamiento de la Organización y que se nos muestra en la comprensión teórica que de ella hacemos, en su realidad funcional y en su dinámica cotidiana. Pero como sucede con muchas otras cosas, en nuestra inserción como miembros o como líderes de una Organización Laboral o bien desde el básico sentido común, esta dualidad se nos presenta integrada. El asunto es complejo porque ciertamente en su funcionamiento espontáneo es un todo único y al mismo tiempo es la resultante de la integración compleja de las aristas funcionales y humanas del sistema.

Este reconocimiento no es nuevo en teoría organizacional. La escuela sociotécnica iniciada y desarrollada por investigadores vinculados al instituto Tavistock de Londres¹ ha desarrollado ampliamente la comprensión de la Organización como el montaje complejo entre los sistemas técnico (infraestructura física, equipo disponible, etc.) y social (relaciones entre las personas que tienen que realizar el trabajo), que se determinan mutuamente en su interacción.

Las complejidades aumentan dentro del sistema social. Desde los estudios de Hawthorne² de principios del siglo pasado, realizados por Elton Mayo y un conjunto de colaboradores, ha sido todo un tema la interacción entre el sistema social formal y el informal, generando una visión de la dualidad con un cierto matiz de problema u obstáculo del sistema informal sobre el formal o viceversa. Desde nuestro enfoque consideramos la Organización como

¹ Este ha sido uno de los centros de desarrollo más importantes para la Psicología y Sociología Organizacional. Algunos de sus autores exponentes son: Erik Trist, A.K. Rice, Wilfred Brown, P.G. Herbst, A.T. Wilson. Para una mayor información puede consultarse: Trist (1963) o visitar el sitio web del instituto.

² Una muy buena síntesis de estos estudios la hace E. Schein en su libro *Psicología de las Organizaciones*, 1985.

la articulación de grupos e individuos en sistemas funcionales y humanos cuya integración determina un único y complejo entramado social.

La idea de finalidad y mejor aún, de finalidades, es muy importante para entender el funcionamiento organizacional y la complejidad de la dinámica interactiva. Los fines organizacionales no son únicamente los planteados explícitamente y que llenan lo que se conoce como misión o razón de ser de la Organización. En el quehacer organizacional coexisten finalidades múltiples que se mantienen en juego a lo largo de su existencia como sistema social en tanto los individuos y grupos entran, salen o cambian de posición a su interno, lo que se vincula a su vez con la reconocida y tan llevada y traída movilidad o turbulencia del entorno.

La compleja articulación de fines actúa como uno de los ríos subterráneos de la dinámica humana en la Organización, con consecuencias para la permanencia y el compromiso de los miembros, definiendo también asuntos de eficiencia, cultura y satisfacción. En la Organización Laboral el juego de intereses individuales, grupales y sociales logra ser complementario y es el pegamento que une a un conjunto tal de grupos y personas. Adentrarse en ese juego de intereses ha sido imprescindible para entender el mundo organizacional. Sabemos que un individuo entra a la Organización con expectativas que no aparecen en ningún contrato³ pero que determinan su permanencia y las características de su contribución. Cada grupo tiene un conjunto de metas muchas veces inaccesibles para la gerencia, pero que modulan el comportamiento de toda una sección e impactan la totalidad.

En relación directa con esto, F. Capra (2002) hace un interesante replanteo de la Organización como un sistema de naturaleza dual, dada por la interacción compleja de sistemas vivientes y artificiales. Según este autor las organizaciones son al mismo tiempo:

- instituciones sociales diseñadas para propósitos específicos (artificiales)
- comunidades de personas que interactúan para construir relaciones, ayudarse y dar sentido personal a sus actividades cotidianas. (vivientes)

Consecuentemente, una de las cuestiones más importantes y difíciles a enfrentar cuando analizamos o intervenimos en Organizaciones Laborales es el problema -esta es la palabra más adecuada- de la integración entre las metas organizacionales y los intereses de las personas. Particularmente dado en el hecho de que, la parte intencional, o el sistema de ordenamiento planificado, o bien la jerarquía de la Organización, a menudo desconocen la naturaleza, las necesidades y las potencialidades del lado social. Muchos de los esfuerzos que en materia de intervención y/o consultoría organizacional se realizan tienen que ver finalmente con el problema de la integración entre el individuo y la Organización, sean ellos enfocados al desarrollo de grupos, el entrenamiento a líderes, o bien a la conducción de procesos de cambio.

En todos estos asuntos la clave va a ser poder alinear los objetivos de las personas y del sistema en un conjunto coherente de intereses complementarios. Esto siempre va ser

³ Edgar Schein (1985) utiliza el concepto de *contrato psicológico* para referir y explicar la relación implícita entre los fines individuales y organizacionales desde la entrada a la Organización y mientras subsista alguna forma de pertenencia. En realidad el concepto es una extensión de lo que se ha descrito como *contratos sociales* y también una idea implícita en la teoría del intercambio social de Homans.

extremadamente difícil en tanto la Organización comporta la clásica contradicción entre lo individual y lo social.

La Organización Informal.

Justamente en términos de la integración Individuo-Organización la informalidad organizacional se hace un tema relevante. Y de hecho lo es, tanto si lo miramos desde la perspectiva de la integración del individuo al sistema, como desde los recursos del sistema para integrar al individuo.

Como ya se ha planteado, la Organización contiene a su interno, individuos y grupos que se entrecruzan en sus actividades y relaciones para generar dos sistemas distinguibles. Uno formal, dado por las relaciones propiamente laborales, preestablecido en su estructura y dinámica por la propia Organización. Y otro informal, proporcionado por las relaciones personales entre los miembros, que funciona de forma autónoma o espontánea, en cierta medida al margen de los planes e intenciones. Esta distinción es análoga a la que hace Homans (1950) en su modelo de sistema social cuando describe un sistema ambientalmente determinado (externo) y uno (interno) surgido a partir del externo, pero que incluye actividades, interacciones y sentimientos no especificados por él.

Los estudios en la empresa eléctrica de Hawthorne –ya mencionados anteriormente– constituyen una de las primeras experiencias sobre informalidad organizacional⁴ y mostraron la relevancia de las motivaciones sociales para la vida organizacional (Schein, 1985). Demostraron además, la existencia de una Organización social informal, su relevancia para el trabajador y el impacto directo que pueden tener en los resultados de la Organización. Como consecuencia se generó un nuevo enfoque para concebir la naturaleza humana y su relación con el trabajo, cuyos planteos se resumen en el reconocimiento de las necesidades sociales (aceptación, pertenencia) como el principal motivador de la conducta humana y el sentido de identidad como originado en las relaciones interpersonales. De esta forma se concluyó que los individuos responden a la Organización en la medida que ésta ofrezca posibilidades reales para satisfacer sus necesidades sociales y para construir un sentido de identidad.

Aunque no de manera única y absoluta, en efecto, además de los fines prácticos, la motivación profesional, la necesidad de subsistencia u otros asuntos, la decisión individual de ser miembro de una Organización pasa continuamente por la validación del sistema de relaciones personales (informalidad) que la pertenencia implica. Y junto con eso no solamente se define la propia pertenencia, sino la manera en que ésta se da, lo que hace que la informalidad juegue un papel en la determinación del comportamiento de individuos y grupos a su interno, con las implicaciones inherentes para la producción y la efectividad.

Las razones por las cuales emerge un sistema informal a partir de las relaciones formales están vinculadas a la naturaleza social del hombre y a sus necesidades psicológicas al pertenecer a un grupo. La informalidad relacional cumple importantes funciones ligadas a los intereses que mueven a una persona a iniciarse y permanecer en una Organización dada. Una de las necesidades más perentorias que el individuo tiene que cubrir para permanecer es la de construir una interpretación lógica y coherente acerca de los eventos

⁴ De hecho el propio Homans se basó en ellos para producir parte de sus ideas respecto al sistema interno.

organizacionales. (Lamertz, 2002) Y justamente su recurso interpretativo fundamental, al no tener acceso a una fuente de información más segura, va a estar proporcionado por la constante comparación y referencia de quienes le son socialmente cercanos, para lo cual debe generar y sostener una comunicación personal suficiente para estos fines.

Otras funciones del sistema informal se vinculan a la socialización de los nuevos miembros para comprender y aceptar la cultura, la transmisión del conocimiento y la información, cubrir necesidades emocionales vinculadas o no al trabajo y el apoyo ante tareas de dificultad o que requieran conocimiento del entorno interior mayor. De este modo podemos afirmar que incluso para la propia realización de los roles formalmente establecidos, las relaciones informales son un recurso imprescindible.

Un importante mecanismo generador de la informalidad radica en la necesidad de las personas de buscar un espacio de definición y de influencia en el sistema cuando éste desconoce los intereses de los miembros, o bien cuando no ofrece posibilidades de influir en la definición de los destinos organizacionales. En estos casos el sistema de relaciones informales subyace a la relación formal, sirviendo como una contraparte importante a las normas y regulaciones formalmente establecidas. Para muchos individuos, éste es el único camino de influencia posible en las decisiones y en la manera en que se establecen normas y procedimientos funcionales.

De esta forma nos acercamos directamente al tema de la participación social, o mejor en este caso, al de la participación organizacional. Conociendo que existe una gran variedad de definiciones y enfoques para analizar la participación, aquí vamos a asumir que es: *el conjunto de formas mediante las cuales los individuos o grupos aseguran sus intereses o contribuyen en los procesos de toma de decisión mediante elecciones autodeterminadas.* (Heller, 1998).

Participación entonces puede ser cualquier tipo de proceso social que conduzca a ese resultado y en consecuencia queda incluida la informalidad como un camino para participar o bien como una forma de participación. De hecho, la participación informal se define en oposición a la formal como: "toda aquella en la que no hay mecanismos explícitos involucrados". (Heller, 1998). No obstante se reconoce que la formal abre espacios a la informal y que un ambiente informal es el mejor para la propia participación formal, en tanto el individuo puede ser más auténtico y espontáneo en la exposición y defensa de sus verdaderos intereses.

Desgraciadamente éste ha sido un recurso muy utilizado por las gerencias que tienen un sentido utilitario o manipulador de la participación y que generan ambientes informales para ofrecer participación aparente, sin permitir ninguna influencia real a las personas miembros, pero eso ya es *harina de otro costal*.

La participación informal, entendida en oposición conceptual y real a la formal, refuerza la idea de la informalidad como un camino alternativo y/o subversivo de influencia en el sistema. Esto, al ser una realidad en muchas Organizaciones, dado que su sistema formal de relaciones deja poco margen de influencia, se ha extendido como una verdad generalizable a toda la informalidad organizacional. De esta forma se la concibe como un peligro para la buena marcha del trabajo, la concentración de los grupos en la tarea, o bien para la justeza de las decisiones de un líder. Así hay Organizaciones que se oponen y combaten el sistema informal de relaciones o en otros casos lo dejan de lado como un asunto ajeno cuya existencia está al margen del funcionamiento organizacional.

Edgar Schein (1985) distingue conceptualmente el sistema formal del informal afirmando la existencia de dos Organizaciones diferenciadas: una formal que es la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para el logro de un objetivo común explícito a través de la división del trabajo y mediante una jerarquía de autoridad; y otra informal definida como los patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una Organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades. Por último este autor señala que muchos de los problemas psicológicos en una Organización surgen precisamente de la compleja interacción entre lo formal y lo informal.

Compartimos plenamente esta definición y valoramos que ella expresa exactamente el sentido con el que hemos estado analizando la informalidad. Que no se limita a su comprensión como la realización conjunta de actividades fuera del contexto laboral (visitarse, ir al cine juntos, etc.) sino que incluye a la interacción de las personas en el propio proceso de trabajo cuando este se conduce por vías no especificadas por la pauta funcional o la jerarquía de autoridad establecida en la Organización. Así incluso es posible utilizar las vías informales como recurso para la consecución de objetivos de trabajo (formalmente pautados) cuando se aprovecha el vínculo interpersonal o la simpatía de alguien en una posición favorable para lo que el otro necesita.

Como puede verse, la distinción entre uno y otro sistema, aunque se presentan como dos asuntos diferentes, no es cosa tan sencilla. De hecho en ésta, como en otras definiciones de formal e informal encontramos una radicalidad que definitivamente no vemos en la vida real. Como venimos argumentando, la existencia de un sistema formal de relaciones implica casi imprescindiblemente el sistema informal. Las personas en su interacción para la actividad generan vínculos interpersonales que mediatizan el ejercicio de la tarea y que impactan inevitablemente el desempeño individual y organizacional. Pudiera decirse incluso que un sistema formal en sí mismo es una abstracción irreal, en tanto la materialización y efectividad del sistema de roles funcionales requiere de la interacción espontánea y creativa entre las personas.

Es interesante el llamado de atención que sobre este asunto realizan Katz y Khan⁵ (1986), al reconocer que desde Hawthorne se ha aplicado el concepto de informalidad a la conducta ajena a los requerimientos del rol organizacional y posiblemente opuesta a su cumplimiento, con lo que se ha hecho prácticamente equivalentes sistemas informales de relación y restricción de los resultados. Estos autores califican esta concepción como restringida y confusa, puesto que existe, a su modo de ver la posibilidad de que algunos sistemas informales sean “amplificaciones de apoyo no codificadas, venidas de la estructura formal” (Katz y Khan, 1986 pp 58-59). Particularmente ellos pensaron en las agrupaciones informales como situadas en un punto intermedio entre agrupamientos primitivos⁶ y organizaciones formales.

El análisis de la relación entre los dos sistemas se complejiza gradualmente. La mayor parte de las veces el sistema formal es el generador del sistema informal y ciertamente es éste primero quien dispone los límites o digamos el alcance de las relaciones informales, aunque esta función no siempre se cumple de manera absoluta.

⁵ Llama la atención como estos autores adelantaron reflexiones que hoy siguen en el centro de los análisis en cuanto a dinámica social y funcional de las Organizaciones.

⁶ Los propios autores definen a los grupos primitivos como asociaciones que carecen de mecanismos reguladores.

Pongamos por caso un lugar específico en el que dos individuos entren a trabajar. La posibilidad de que ambos desarrollen alguna conexión va a depender casi absolutamente de que se produzcan condiciones de interacción lo suficientemente regulares como para generar conocimiento mutuo y abrir la posibilidad de que la relación se establezca, dando lugar a afectos y valoraciones. Al mismo tiempo una vez ocurrido el tránsito hacia el sistema informal, o lo que es lo mismo que las dos personas entren en contacto interpersonal por algún tiempo suficiente para generar vínculos, el sistema de relaciones informales se hace relativamente independiente del formal, generando una dinámica propia que puede, en determinados casos, trascender la relación formal (laboral) pautada.

Ciertamente, con esto estamos afirmando que una vez generado el sistema informal, la relación entre los dos sistemas puede invertirse, siendo el sistema informal quien regule el buen funcionamiento del formal. La situación clásica de dos personas en conflicto, obstruyendo la ejecución de la tarea mutua o de grupo es un buen ejemplo.

En el mundo de hoy se hace todavía más fuerte esta afirmación si consideramos que las tareas son cada vez más complejas y requieren de la integración de las personas a equipos de trabajo y de éstos entre sí, lo cual debe significar mayores posibilidades de predominio para el sistema informal de relaciones.

Cuando se logra un adecuado acople entre los sistemas formal e informal la interacción social al interno de la Organización se hace más fluida y aumentan las posibilidades de mayor efectividad organizacional. Esto responde al sencillo hecho de que un buen montaje informal-formal abre posibilidad a la integración de los intereses personales y organizacionales en el propio curso de la vida funcional de la Organización. ¿Sucede siempre así?, ¿existe una tendencia natural a que esto suceda?, o bien, ¿es algo raro o que debe conseguirse intencionalmente?. Estas son preguntas de difícil respuesta pero de imprescindible planteo si queremos entender la Organización informal

En muchos lugares el sistema informal tiene una fuerza importante, ganada por el tiempo y los márgenes que la pauta formal de relaciones han brindado, al punto de constituirse en un factor importante en la toma de decisiones y en el funcionamiento total de la Organización. Claro que este proceso no transcurre de forma ordenada intencionalmente y también sucede en buena medida al margen de la conciencia de los miembros y de la gerencia.

Así llegamos a un concepto interesante y que aquí denoto con el término "poder informal". Ello implica mejores posibilidades de ejecución, influencia o control en la vida organizacional para las personas que lo poseen. El poder informal de una persona estará en relación directa con la posición mejor o peor que ocupe en el tejido interactivo, lo cual va a depender no sólo de la cantidad, sino del tipo, la relevancia, o bien la fortaleza de sus interacciones. Así en resumen, definimos que *poder informal es todo aquel que se deriva de las posibilidades que brinda la amplitud y/o importancia de los vínculos interactivos no pautados formalmente que una persona desarrolla en un espacio social dado.*

Mucha de la vitalidad, en el sentido de *vida*, *movimiento* y también de *energía* de la Organización esta dada en la informalidad. Esta es la más humana y la más viva y por tanto, cambiante y autorregulada dentro de ella. Es un gran recurso que generalmente no se controla y dirige o que también incluso, lamentablemente, se enfrenta o se rompe al ignorar su realidad o su importancia.

De hecho, una de las grandes fuerzas que un cambio organizacional enfrenta como resistencia⁷ es este tejido relacional que se siente amenazado con los movimientos de puestos o cualquier otro cambio intencionado que pueda afectar el sistema de relaciones. Añadido a esto, el sistema informal tiene una gran potencialidad de recursos para usar en una guerra contra el cambio -en el supuesto de que se la plantee- y lo hace muy bien desde su existencia oculta o *underground*.

Al mismo tiempo pudiera ser y es, en los casos en que se sabe reconocer e integrar, una gran fuerza de apoyo a cualquier proceso nuevo, comunicando, dando soporte de conocimiento y afectivo a las nuevas personas, o bien a los viejos miembros, en sus nuevas funciones. De hecho la Organización siempre utiliza este recurso de una manera mejor o peor, pero resulta imprescindible su uso.

El entramado interactivo informal en la Organización cambia y evoluciona con la actividad de la misma y por supuesto también a partir de las entradas y salidas de personas o de otras perturbaciones típicas de la interacción social. No obstante, la existencia de una Cultura en la Organización concede a su interno, una dimensión estable de la vida social. Vale aclarar que estamos concibiendo la estabilidad en un sentido dinámico y nunca como inmovilidad o fijeza que suponga un estado de cosas ya dado o invariable. De hecho estamos hablando de la estabilidad de formas funcionales en el entramado social informal.

Asumiendo la concepción de Schein (1987) podemos definir la Cultura como: *el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de un grupo o empresa y que definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Tales presunciones provienen de respuestas aprendidas en el proceso de subsistencia con el entorno y de la solución de sus problemas de integración interna.* Estos dos temas van a ser la clave de la existencia, mantenimiento y cambio de la Cultura. Digamos mejor que esos son sus encargos más importantes: a) resolver los problemas de adaptación y supervivencia externa y, b) integrar los procesos internos del grupo social para una mejor capacidad de adaptación.

Además, la Cultura cumple una función muy importante en el funcionamiento organizacional y es la de eliminar la ansiedad que podría implicar la respuesta a un entorno difícil y complejo si no existiera una pauta de comportamiento establecida como correcta y/o propia. Esto lo logra al construir las presunciones básicas que unifican y guían el comportamiento.

Como podemos ver, en relación directa con lo que conceptualmente se trata como Cultura Organizacional, se halla la actuación de un conjunto de normas y valores de relativa permanencia, que regulan el comportamiento social, otorgando un patrón o forma estable a las maneras de relación entre las personas que son miembros.

El vínculo entre informalidad y Cultura Organizacional es muy estrecho. La dinámica informal funciona desde el nivel más profundo de estructuración y expresión de la cultura, en tanto es un sistema igualmente subyacente que no puede -en la mayoría de los casos- recurrir para su regulación a normas explícitamente planteadas o artefactos visibles. Al

⁷ La importancia de la resistencia a procesos de cambio organizacional ha sido ampliamente abordada por todos los enfoques en Psicología Organizacional y Desarrollo Organizacional como disciplinas. Dos buenas fuentes de referencia para ubicar autores y textos al respecto pueden ser los manuales de Robbins, 1999 y Burke, 1986.

mismo tiempo el sistema informal de relaciones es un importante vehículo de transmisión de la Cultura y garantiza su perdurabilidad.

En este sentido encontramos una circularidad en la determinación mutua entre Cultura y formas estables de interacción, una y otra se generan y sostienen recíprocamente. Lo cual nos permite pensar que la comprensión de las formas interactivas estables de la Organización pudieran ser un recurso para conocer, interpretar y posiblemente también modificar su Cultura.

El tejido interactivo organizacional.

Generalmente hablamos de sistema informal sin reparar en la connotación que la palabra sistema le otorga al término. Un sistema supone una pauta de ordenamiento o un todo compuesto por partes interdependientes y subordinadas al todo, con relación al logro de un propósito que trasciende las capacidades de funcionamiento de cada una de ellas por separado. Observando el aspecto estructural más básico del sistema informal, podemos inferir entonces que cada individuo, subgrupo o grupo es incapaz de producir por sí mismo los resultados necesarios para cumplir las funciones de la informalidad. Para ello deben interactuar como partes de un sistema de relaciones informales.

Así en las Organizaciones, las relaciones informales se convierten en un todo formado por conexiones y conjuntos de ellas que a su vez se articulan en redes para conformar un tejido interactivo complejo.

Este tejido se auto-organiza, o produce continuamente su propio ordenamiento. El concepto de autorganización es desarrollado por el físico Von Foester en un texto ya clásico, *Self Organising systems and their organisation*, publicado en 1968. Este concepto implica la producción autónoma del propio orden. Aplicado al sistema informal implica que el patrón -o forma específica de alineación- que rige las interacciones informales surge, continuamente, de ellas mismas. Siendo entonces el sistema informal un sistema autorganizado.

Al sistema informal también se aplica la paradoja de la autorganización argumentada por el propio Von Foester y que plantea que un sistema auto-organizador debe trabajar continuamente para construir y reconstruir su autonomía. Ello implica un gasto de energía que, teniendo en cuenta la segunda ley de la termodinámica o ley de la entropía, sólo puede mantenerse si se extrae energía del medio exterior. Quiere decir que para ser autónomo hay que depender del mundo exterior (Morin, 1998).

El sistema informal se autorganiza a partir de un intercambio continuo con el sistema formal que garantiza la entrada de nuevas personas, el substrato material y la pauta organizativa básica de las actividades laborales. Todo lo cual implica la posibilidad de que entre las personas y grupos se generen y desarrollen interconexiones no planteadas en la pauta organizativa formal.

Justamente la estabilidad del funcionamiento global de la Organización -incluida la informalidad- se logra a través de la iteración⁸ y reiteración de las interacciones cotidianas

⁸ Iteración, del latín *Itare*, repetir, reiterar. Matemáticamente significa que una función opera reiteradamente sobre sí misma. La repetición de un algoritmo simple puede conducir a resultados de gran complejidad.

entre los integrantes (Schvarstein, 1991). En la supuesta simplicidad del proceso de conexión de unos individuos y grupos con otros, se va generando, desde el aparente desorden de estas interrelaciones, una dinámica relacional ordenada, que define formas relativamente estables de comportamiento social en un sistema único y ciertamente complejo.

Las estructuras informales pueden también definirse como redes de comunicación donde cada comunicación crea pensamientos y sentidos que llevan a otras comunicaciones (Capra, 2002). Sus fronteras son muy flexibles y tácitas, de modo que cuando una persona nueva entra, la red entera puede reconfigurarse a sí misma y volver a hacerlo cuando ésta se va. Este proceso ocurre al margen de las intencionalidad y tiene un carácter emergente.

La inconsciencia de las estructuras sociales no formalizadas ya fue planteada por J. Moreno (González, 1995) desde los años 30. En su teoría las estructuras sociales quedan definidas como el conjunto de relaciones entre los individuos de una colectividad, distinguiendo dos grandes tipos: estructuras formalizadas y estructuras no conscientes (sociométricas). Este autor fue el precursor de la perspectiva reticular en las Ciencias Sociales al desarrollar el método sociométrico, ideado para abordar las estructuras sociales no formalizadas o sociométricas.

Moreno desarrolló el concepto de *tele* para nombrar la reciprocidad de las relaciones y como indicador de sanidad de las percepciones sociales. Una estructura sociométrica es más ordenada y estable en el tiempo, lo cual implica más especialización de roles y mayor capacidad de sobrevivencia, cuando tiene una mayor proporción de *teles*⁹. Justamente existe un grupo, en la medida que existan *teles* positivos entre sus miembros, lo que implica un sistema de relaciones ordenado, con una estructura no aleatoria. Cuando el *tele* es débil, las elecciones se deben al azar y no existe grupo.

Estas ideas no dejan de ser reveladoras, a pesar de tener casi un siglo de existencia. Por simple que parezca, concebir la salud del sistema en términos de la reciprocidad relacional, aporta un indicador muy útil de evaluación del funcionamiento del sistema en tanto califica al vínculo entre los individuos. La idea de que la elección para determinadas actividades indica vínculo o relación entre las personas se fundamenta aún más en la teoría, mientras que el análisis integral de las elecciones, mutuas o no, puede dar una medida de sus potencialidades futuras, al menos como tendencia.

La Sociometría de Moreno ha sido la base para el desarrollo del análisis de redes sociales. El análisis reticular (o de redes) se enmarca en una sociología estructuralista. Su objetivo es buscar los determinantes estructurales de la acción humana y en tal sentido considera que las características estructurales de las redes sociales determinan el comportamiento de los individuos implicados en ellas. (Pizarro, 1987). Justamente a todo lo largo de este trabajo se han ido presentando argumentos que de alguna manera se oponen a esta idea¹⁰. Y que más bien se dirigen a presentar cómo desde el comportamiento espontáneo de los individuos y sus interacciones, van a determinarse las características de la articulación de redes al interno de la Organización.

⁹ El *tele* se determina cuando en la aplicación del test sociométrico se identifican individuos que se escogen mutuamente en el mismo tipo básico de interacción, sea ésta positiva (elección), negativa (rechazo) o neutra (indiferencia).

¹⁰ Ver epígrafe 1.2 en páginas precedentes de este informe.

Aquí se hace necesario detenernos y ahondar un poco más. Sin dudas, una vez establecido un sistema informal particular, con una manera de funcionamiento específica, éste va influir en el comportamiento de los individuos integrantes, quienes deben asumir un conjunto de reglas implícitas y ocupar posiciones en referencia al resto de las posiciones de otras personas. Tal es el grado de determinación que la estructura ya establecida puede tener sobre el comportamiento del individuo. Pero, éste último siempre va a tener la opción real de influir el sistema de relaciones a partir de sí mismo.

A su vez - como ya hemos visto- las características estructurales y funcionales del sistema informal en su primera formación, van a ir siendo determinadas por el comportamiento de cada individuo en sus interacciones con otros dentro de la Organización Laboral. Y esto ocurre de manera no intencional o consciente, como resultado de un proceso que emerge de las propias interacciones.

El sistema informal está conformado por un tejido interactivo complejo que supone la inclusión de redes y subredes sociales a su interno. Una red social se define como el conjunto de vínculos entre nodos sociales. (Pizarro, 1987). Dichos nodos son los actores sociales implicados, sean éstos individuos, grupos o sistemas sociales mayores.

Las *Redes Informales* dentro de la Organización van a ser entonces los conjuntos de individuos y grupos vinculados a través de relaciones no explícitas o pautadas por la Organización. A todo el conjunto de redes informales que existan en la dinámica organizacional vamos a denominarle *Tejido Interactivo Informal*. Distinguiéndolo del *Sistema Informal* por el hecho de que éste es determinado por la actuación del tejido interactivo. Es por tanto, el resultado funcional del tejido interactivo. Así las redes conforman el tejido interactivo total, que con su acción determina la existencia de un sistema informal o bien de una *Organización Informal*, tal y como la define Schein¹¹.

Pero, ¿por qué hablamos de redes dentro de la organización informal?, ¿son exclusivas del sistema informal o bien el sistema formal también se organiza en red?. Para respondernos estas preguntas debemos primero analizar qué significa que algo se organice en red. El ejemplo clásico de organización en red es el de la organización neuronal, la red neuronal. Cada neurona esta conectada a un número de neuronas vecinas en sinapsis o uniones que permiten la transmisión de información en forma de impulso eléctrico (Guyton, 1987). A su vez sus vecinas se conectan a otras y así sucesivamente conformando una interconexión muy eficiente en términos de transmisión y recepción de información que genera coordinación funcional. Cualquier forma organizativa en red tiene un funcionamiento análogo a este ejemplo.

Desde hace unos años se ha establecido que el patrón o la forma de organización característica de los sistemas vivos es siempre un patrón de red (Capra, 1996). Aunque, por supuesto, no todas las formas organizativas en red pertenecen a sistemas vivos (las computadoras son un buen ejemplo). La asociación directa entre redes y sistemas vivos, condiciona el vínculo entre informalidad y organización en red, dado que la informalidad, como planteamos antes es la parte más humana y viva dentro de la Organización. Además de que en su funcionamiento, la informalidad verdaderamente reproduce este patrón. Un buen ejemplo pudiera ser el dinamismo reproductivo del rumor, proceso ampliamente estudiado por la Psicología Social y típico de los sistemas informales.

¹¹ Ver el concepto en el epígrafe 1.2 de este informe.

Al funcionamiento en red se asocian características como eficiencia de transmisión, alta conectividad y retroalimentación continua. Estas cualidades también se manifiestan en la informalidad, pero con la complejidad que el mundo simbólico humano introduce.

Volvamos al ejemplo del rumor. En puros términos de a cuántas personas llega la información en cuánto tiempo, la transmisión del rumor pudiera evaluarse como muy efectiva, sin embargo los problemas de fidelidad en el mensaje limitan la calidad del contenido de la transmisión. Esto se produce por el mundo de significados que los individuos, creativamente, incorporan al mensaje, casi en cada transmisión. Claro que la última palabra en cuanto a la eficiencia total de este proceso no está dicha aún pues desde una perspectiva más general, en términos temporales y funcionales, bien puede ser que la tergiversación cumpla funciones útiles para la autorregulación global del sistema informal o de la Organización respecto a determinados asuntos (aún cuando afecte para otros más inmediatos) y que esto forme parte de complejos dinamisismos que no podemos explicarnos desde el aquí-ahora más limitado. Por supuesto, éstas últimas son reflexiones un tanto al margen y referidas sólo a aquellos casos en que el rumor emerge espontáneamente.

Dado que la Organización es un sistema vivo, el patrón de organización en red puede ser aplicado a casi cualquier sistema dentro de ella, siempre que cumpla con la forma de funcionamiento descrita para este patrón. Ahora bien, en el caso de la informalidad sí podemos aseverar que siempre funciona en red. ¿Por qué?, ¿acaso no es suficiente entender la informalidad en términos de grupos?

El tema tiene sus complejidades. Soy del criterio de que la descripción y estudio de los grupos informales dentro de la Organización no es suficiente para abordar la informalidad organizacional en tanto la existencia de informalidad no implica siempre la existencia de grupos informales. Ciertamente, siempre que la disposición del espacio, las funciones y el tiempo lo permitan, las relaciones informales, dadas las necesidades humanas de socialización pueden convertirse en grupos informales. Pero, al mismo tiempo, se mantienen también relaciones informales que no llegan a producir grupos y no por ello son menos importantes para que funcione un sistema formal.

Podemos hablar de grupo cuando existe una interrelación estable, regulada por normas y que supone una diferenciación de roles que se integran para la realización de alguna meta¹². Hablamos de red cuando existe un conjunto de vínculos entre individuos y grupos que no necesariamente cumple estas condiciones. Las redes informales dentro de la Organización pueden incluir entonces, tanto a los grupos informales como a individuos que interactúan entre sí sin llegar a constituir un grupo. Una misma red puede estar compuesta por un grupo y algunos individuos aislados que se vinculen entre sí y con el grupo, o bien estar compuesta por una variedad de grupos interconectados.

En relación directa con la existencia de redes informales dentro de la Organización está el problema de qué es lo que hace que los individuos establezcan conexiones con unas personas y no con otras. Es decir, los criterios que guían la conformación de la red. Obviamente el criterio primero y básico va a ser la interacción, como ya se ha venido planteando en este trabajo. Las personas que por razones espaciales y/o funcionales

¹² Existe un gran número de definiciones de grupo pero en términos psicológicos el concepto de grupo siempre se relaciona con estas características básicas.

coinciden en actividades, tienden a interactuar y por tanto van a establecerse vínculos entre ellas (Homans, 1950; Schein, 1985; Schvarstein, 1991).

El género se convierte también en un importante asunto que influye en la interacción social en las organizaciones laborales quizá de forma mucho más determinante de lo que hasta el momento se ha podido argumentar. Como reconoce Sandelands (2002) no ya sólo en la definición de con quienes se vinculan las personas y las diferentes formas interactivas implicadas, sino también en todo el comportamiento organizacional.

Por supuesto también se reconoce que la semejanza en status, edad, intereses y valores influye fuertemente en la generación de relaciones interpersonales y sociales, a cualquier nivel (Argyle, 1993). Otros criterios pueden ser el atractivo personal o incluso físico, o bien la posibilidad de obtener beneficios a partir del contacto con el otro. Todos estos factores combinados participan en los procesos de conformación de los vínculos entre personas y grupos.

En relación directa con estos criterios se pueden establecer clasificaciones. En el análisis de la informalidad organizacional una de las mejores clasificaciones de grupos informales dentro de las organizaciones es la desarrollada por M. Dalton (1959) a partir de un estudio clásico de este tema en la industria. Consideramos que por su generalidad ella es igualmente aplicable tanto a grupos como a redes informales dentro de la Organización. Dalton distinguen tres tipos básicos:

- *horizontales*: asociaciones informales de trabajadores, empresarios u otros miembros que tienen aproximadamente el mismo rango y pertenecen a la misma área
- *verticales*: los miembros son de un mismo departamento pero están ubicados en diferentes niveles jerárquicos. Estas pueden generarse por amistades previas o por la necesidad de algunos individuos de lograr metas personales
- *mixtos*: miembros ubicados en diferentes niveles, diferentes departamentos y diferentes localizaciones. El motivo de surgimiento más probable está en necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a suplir o bien por relaciones fuera del contexto organizacional o factores fortuitos.

Otro criterio clasificador de las redes informales en la Organización está dado en la función informal que ellas realicen. Como hemos visto la informalidad cumple un conjunto de funciones dentro del funcionamiento global de la Organización y para los individuos miembros.

En un artículo reciente (Croos, 2002), basado en un estudio sobre informalidad en más de 50 empresas, se establece la existencia de un gran número de redes informales que funcionan simultáneamente en la Organización. El criterio de existencia es puramente funcional y por tanto un individuo puede pertenecer simultáneamente a varias y actuar en ellas según la tarea del momento.

Estos autores no explicitan una tipología de redes informales, pero plantean la posibilidad de encontrar tantas como se busquen y mencionan redes de flujo de información, confianza, innovación, energía y consejo para decisiones, como ejemplos de algunas identificables en cualquier Organización.

Como puede verse, este enfoque destaca la importancia de las redes informales para la efectividad del sistema formal y se alejan de la perspectiva negativista que analizamos antes como recurrente en los estudios de informalidad.

Un asunto al que no se hace referencia en la investigación citada es el relativo a la estabilidad de las redes informales. Este es un tema importante cuando se trata de estudios de informalidad pues justamente es una razón de crítica a su pertinencia. Si se considera que en las organizaciones las personas entran, salen o bien cambian de posición formal con cierta frecuencia, ello podría hacer inútil el conocimiento producido por estudios de redes informales en un tiempo relativamente corto. Ciertamente, desde una perspectiva puramente estructural podría pensarse así. Y esto se agrava en el caso de estudios de redes dado que ellos han sido históricamente considerados como descriptivos y estáticos (Pizarro, 1987) Por supuesto, entonces uniendo lo estático y descriptivo con la movilidad real de estas redes informales, su estudio podría considerarse de muy poca utilidad.

Ahora bien, si consideramos que la Organización tiene una Cultura y que ella aporta estabilidad a las formas de conexión en el comportamiento individual e incluso organizacional, podemos pensar en la articulación de las redes como un proceso con cierta estabilidad de formas y reproducible, con cierto rango de exactitud, en cada nueva reconfiguración. De esta manera, el tejido interactivo informal de la Organización adquiere estabilidad en su articulación y en su propio funcionamiento, lo que permite valorar la utilidad de su estudio como el camino para encontrar determinantes explicativas de su dinámica y que ellas tengan algún valor predictivo, al menos en términos de tendencia. Esto redundaría en una valoración mucho más positiva respecto a su pertinencia. Claro que la confirmación rotunda de esta idea necesita de estudios longitudinales en varias organizaciones.

Defendemos también la conveniencia de estos estudios en términos de los beneficios que pueden reportar al funcionamiento de las organizaciones, siempre que el conocimiento que produzcan se aplique para mejorar la integración de las áreas humana y funcional. Lo cual significaría al mismo tiempo mayor eficiencia organizacional y mejores posibilidades de realización para la vida social e individual dentro de la Organización.

Datos de la Autora

Alba H. Hernández Santana es investigadora y consultora del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas de la Habana, Cuba. Desarrolla su trabajo en el área Organizacional. Se ha desempeñado en el trabajo con grupos y su importancia en el vínculo individuo-organización y la Investigación-acción como forma metodológica. Actualmente se interesa por el tema de la Informalidad organizacional a través del estudio de redes y de otras formas metodológicas.

Referencias bibliográficas.

Argyle, M.: Relaciones Sociales. En Hewstone, M. Et all: Introducción a al Psicología Social. Una perspectiva Europea. Editorial Arie, SA, 1993.

Burke, W.W.: Organization Development; Principles and Practices. Little Brown and Co., Boston, 1986.

Capra, F.: The hidden connections. Harper Collins Publishers, 2002.

_____ : La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Anagrama, 1998.

Casales, J.C.: Psicología Social. Contribución a su estudio. Ciencias Sociales, La Habana, 1989.

Cross, R.; Prusak, L.: The people who make organizations go or stop. Harvard Business Review, junio 2002.

Deutsch, M.; Krauss, M.R.: Teorías en Psicología Social. Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 1980.

Forrester, J. W.: Systems Dynamics and the Lessons of 35 years. En: De Greene, K.: The Systemic basis of Policy making in the 1990s. 1991.

_____ : System Dynamics: the fundation under systems thinking. Disponible en el sitio sysdim.mit.edu

French, W.L., Bell, C.H.: Organization development; behavioral science for organizacional improvement. 5ed. Prentice Hall Inc., New York, 1995.

Fuentes,M. (s/f). La psicología social. Algunas consideraciones sobre su estado actual en el contexto latinoamericano. Revista Cubana de Psicología. La Habana.

González, M. P.: Orientaciones teóricas fundamentales en Psicología de los Grupos. Barcelona, 1995

Gruenfield, D.H.; Martorana, P.V.; Fen, E.T.: What do groups learn from their Worldliest members?; direct and indirect influence in dynamics teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes 22(1) may 2000.

Guyton, A.C.: Tratado de Fisiología Médica. Instituto Cubano del Libro, La Habana, 1987.

Heller, F. et. al.: Organizational Participation. Myth and reality. Oxford University Press, 1998.

Homans, G.: The Human Group, New York, 1950.

Ibáñez, .: El regreso del sujeto; la investigación social de 2do orden. Editora Amerinda, Santiago de Chile, 1991.

Katz, D.; Kahn, R. L.: Psicología social de las organizaciones. Trillas, México, 1986.

Lamertz, K.: The social construction of fairness: social influence and sense making in Organizations. Journal of Organizational Behavior 23(1) febrero 2002.

Morin, E.: La noción de Sujeto. En: Schnitman D.F.: Nuevos Paradigmas, cultura y subjetividad. Paidós, Buenos Aires, 1998.

Munné, F.: La construcción de la Psicología Social como ciencia teórica. Alamex. Barcelona, 1986.

Pizarro, N.: Redes Sociales. En. Antropos. Terminología Científico Social. Aproximación Crítica. Barcelona, 1987

Robbins, S.: Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México, 1999.

Sandelands, L.E.: Male and female in organizational behavior. Journal of Organizational Behavior 23(2) marzo 2002.

Schein, E.H.: La cultura empresarial y el liderazgo; una visión dinámica. Plaza & Janes Editores, Barcelona, 1988.

_____ : Psicología de la Organización. Prentice Hall Internacional, México, 1985.

Schvarstein, L.: Psicología Social de las Organizaciones; nuevos aportes. Paidós, Buenos Aires, 1991.

Seiler, J. A.: Diagnóstico de los conflictos interdepartamentales. Harvard Business Review 41(5) sept.-oct. 1963.

Senge, P.: La quinta disciplina; cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ediciones Juan Granica S.A., Barcelona, 1992.

Steiner, D.C.: Integración y diferenciación social. Rev. Moebio No. 6. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, disponible en el sitio <http://rehue.csociales.uchile.cl>

Trist, E.L.: Organizational Choise. Tavistok Publications, 1963.