



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**“MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE GRUPOS
INFORMALES”**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PRESENTA
GABRIEL VLADIMIR CRUZ HEREDIA**

**DIRECTOR
M.A. CONRADO AGUILAR CRUZ**

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, FEBRERO 2009

DEDICATORIA

Dedico todo este esfuerzo, empeño y tiempo materializado en esta tesis:

A mis padres, por ustedes y para ustedes, por todo, simplemente por todo...

A mis hermanos: motor, inspiración y orgullo.

A mi tía, por estar siempre...

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Dr. Modesto Seara Vázquez que con su invaluable trabajo, dedicación y esfuerzo diario, permite que existan este tipo de Universidades de excelencia como la Universidad Tecnológica de la Mixteca así como las demás Universidades que conforman el Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca, a pesar de todas las dificultades y desafíos que se afrontan, todo en beneficio del desarrollo del Estado de Oaxaca.

Quiero agradecer también al Ing. Gerardo García Hernández por la confianza que depositó en mí.

Agradezco al M.A. Conrado Aguilar Cruz el haber aceptado este reto que resultó ser esta tesis.

También agradezco a la M.A. María del Rosario Barradas Martínez, a la Mtra. Olivia Allende Hernández y a la Lic. Iliana Herrera Arellano, por sus valiosas observaciones y sugerencias.

Y finalmente me permito agradecer a todos los buenos profesores que tuve en toda la carrera que son la mayoría, por eso no los nombro uno por uno.

Índice

Introducción	7
Capítulo 1. Discusión metodológica y Diseño de Investigación	12
1.1 La Investigación cualitativa	14
1.2 Definición del Tema.....	19
1.3 Planteamiento del Problema	20
1.3.1 Preguntas	23
1.4 Objetivos	24
1.4.1 Objetivo General.....	24
1.4.2 Objetivos Específicos	24
1.5 Hipótesis.....	24
1.6 Marco o paradigma interpretativo.....	25
1.7 Metodología.....	27
1.7.1 Diseño de investigación.....	29
Capítulo 2. Marco Teórico	39
Capítulo 3. Los Grupos Humanos	51
3.1 Definición de grupo	51
3.2 Cómo surgen los grupos humanos	55
3.3 Conclusión.....	58
Capítulo 4. La Organización Informal y los Grupos Informales	59
4.1 Definición de Organización Informal y Grupos Informales	59
4.2 Por qué surgen los Grupos Informales: Funciones psicológicas de los GI	61
4.3 Tipos Grupos Informales	63
4.3.1 La clasificación de Dalton.....	63
4.4 Conclusión.....	65
Capítulo 5. La Organización Formal VS la Organización Informal	66
5.1 Influencia de los Grupos Informales.....	67
5.2 La empresa como sistema de sistemas	70
5.2.1 Los subsistemas inmediatos de la empresa: Un enfoque social.....	71
5.2.2 Niveles de organización	75

5.3 Lucha de contrarios.....	76
5.3.1 Características de los contrarios: Organización Informal y Formal.....	81
5.4 El papel de la percepción.....	90
5.4.1 Pirámide de Maslow.....	96
5.5 Conclusión.....	100
Capítulo 6. Modelo para la Administración de los Grupos Informales (AGI).....	102
6.1 Consideraciones preliminares.....	102
6.2 Definición de la AGI.....	104
6.3 Funciones de la AGI.....	104
6.4 Modelo de la AGI.....	105
6.4.1 Quiénes ejecutan el modelo de la AGI.....	106
6.5 Identificación de los grupos informales.....	107
6.5.1 Identificación de familiares dentro de la empresa.....	108
6.5.2 Identificación de equipos deportivos y culturales.....	109
6.5.3 Formación de grupos.....	110
6.5.4 Observación y atención a información informal.....	112
6.5.5 Organización de los GI identificados.....	114
6.5.6 Depuración de los GI identificados.....	115
6.6 Ubicar los Grupos Informales en la Organización Formal.....	115
6.7 Descomponer los GI.....	116
6.7.1 Clasificación de las relaciones informales.....	117
6.7.2 Particularidades de los diferentes tipos de Relación Informal.....	119
6.8 Evaluación de las RI.....	123
6.8.1 Determinación del nivel de importancia estratégica.....	124
6.9 Auditar las RI.....	130
6.10 Solución de problemas. Desintegración de los Grupos Informales.....	130
6.10.1 Amonestación verbal o escrita.....	131
6.10.2 Extrañamiento escrito.....	132
6.10.3 Rotación de puestos y Rotación de Personal.....	132
6.10.4 término de la relación laboral de uno de los miembros de la GI.....	133
6.11 Modelo de Administración de los Grupos Informales detallado.....	136
6.12 Conclusiones.....	138

Capítulo 7. Estudio de caso: Universidad del Papaloapan	140
7.1 Antecedentes	141
7.2 Preliminares	144
7.2.1 Principales problemas que presentaba la Universidad.	145
7.3 Identificación de los Grupos Informales	146
7.3.1 Identificación de familiares dentro de la Organización	147
7.3.2 Formación de grupos por actividades sociales	147
7.3.2 Identificación de equipos deportivos y culturales	151
7.3.4 Observación y atención a información informal.....	153
7.4 Ubicación del Grupo Informal.....	154
7.5 Descomposición del GI y evaluación de las RI	156
7.6 Estudio de las RI identificadas con un nivel de importancia estratégica 3.....	157
7.7 Toma de decisiones respecto al grupo informal.....	164
7.8 Análisis de indicadores.....	164
7.8.1 Observancia a las disposiciones principales de los trabajadores	165
7.8.2 Manejo eficiente de recursos.....	166
7.9 Conclusiones	170
Conclusiones generales	172
Glosario	177
Referencias Bibliográficas	180
Referencias Hemerográficas.....	181
Anexo 1	182
Anexo 2	183
Anexo 3	184
Anexo 4	185
Anexo 5	186

Índice de Tablas

Tabla 1: Niveles de organización de la empresa	75
Tabla 2: Comparativo entre la OI y la OF según Davis & Newstrom	77
Tabla 3: Comparativo de la OF y la OI.....	81
Tabla 4: Muestra de tabla donde se señalan los miembros que conforman un GI	114
Tabla 5: Vicios de las RI.....	123
Tabla 6: Plantilla de la UNPA	142
Tabla 7: Incremento porcentual de trabajadores respecto al año anterior.....	142
Tabla 8: Población económicamente activa por sector.....	143
Tabla 9: Población ocupada según ingreso por trabajo en salario mínimo.....	144
Tabla 10: Relaciones familiares identificadas	147
Tabla 11: Descripción del Grupo M-02.....	150
Tabla 12: Descripción del Grupo M-01.....	151
Tabla 13: Descripción del Grupo M-03.....	152
Tabla 14: Descripción del Grupo V-01	153
Tabla 15: Grupo informal M-03 descompuesto en RI	157
Tabla 16: Retardos promedio en minutos por día	165
Tabla 17: Kilómetros recorridos anualmente y gasto de combustible anual	168
Tabla 18: Incremento porcentual respecto al año anterior.....	168
Tabla 19: Precio público ponderado anual de la gasolina magna.....	169

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo y Diseño de Investigación	13
Figura 2: Método o Modelo de investigación a utilizar	18
Figura 3: La visibilidad como factor de transición entre la OF y la OI	86
Figura 4: Diagrama de la percepción	93
Figura 5: Niveles de organización de la OI	103
Figura 6: Modelo General de la Administración de Grupos Informales.....	105
Figura 7: Clasificación de las Relaciones Informales.....	119
Figura 8: Cuadro para determinar el nivel de importancia estratégica.....	124
Figura 9: Esquema de solución de problemas derivados de la AGI	136
Figura 10: Modelo detallado de la AGI.....	137
Figura 11: Primera esquematización de los grupos identificados	148
Figura 12: Segunda esquematización de Iso grupos identificados	149
Figura 13: Ubicación del grupo M-03 en el organigrama simplificado	155

Introducción

Esta tesis pretende ser un aporte al desarrollo teórico sobre las organizaciones y su comportamiento, que debe traducirse primero, en una mayor comprensión de las mismas; y segundo, en proveer, a través de esa comprensión, métodos, mecanismos y/o procedimientos para buscar administrarlas de una forma más eficiente.

Teniendo estos objetivos, resulta necesario para el tesista, partir de una observación multidisciplinaria de lo que es la empresa u organización, lo que redundará en un crisol de diversas perspectivas sobre el mismo objeto de estudio, las cuales se han buscado condensar en una visión única y sistémica.

Para cumplir lo anterior, esta investigación se divide en siete capítulos que parten de lo general a lo particular.

El primer capítulo aborda el modelo y diseño de investigación que fungirán como guía para el desarrollo propio del estudio; así mismo se describe una breve discusión metodológica que se considera necesaria para una mayor comprensión del modo en que se llevará a cabo la investigación, que es del tipo cualitativa. En resumen, este capítulo establece los alcances que pretende esta tesis a través de la hipótesis y objetivos planteados, dado el planteamiento de un problema que se ha determinado previamente, señalando la forma, los métodos, la metodología con que se buscará resolver el problema señalado y validar la hipótesis señalada, a través de un caso de estudio. En este capítulo se establece también, que esta tesis estará dividida en dos grandes partes, la primera, estará enfocada en el desarrollo de la propuesta teórica, no sólo de un modelo para la administración de los grupos informales, sino, previamente, en un desarrollo teórico-conceptual de lo que es la empresa y sus partes que la conforman, desde un enfoque social; la segunda, en un estudio de caso, que buscará validar la hipótesis.

El capítulo dos tiene un doble propósito, el primero y el más obvio, es el desarrollo del Marco Teórico del objeto de estudio; y el segundo es el exponer el vacío teórico sobre la Organización Informal (OI) y sobre la misma concepción de lo que es la empresa y la Organización Formal. Este segundo propósito, es también y por tanto, una especie de justificación de un estudio que muestre la necesidad de ahondar más en el estudio de la Organización Informal, otorgándole con ello la importancia que tiene y debiera tener en la administración de empresas y organizaciones.

El tercer capítulo tiene la finalidad de brindar a través de la sociología un marco histórico-teórico-conceptual sobre los grupos en general (qué son, por qué surgen, cuál es la temporalidad de su existencia) esto a manera de preámbulo al estudio de los grupos informales, que permitirá una mejor comprensión de éstos últimos.

El siguiente capítulo aborda ya, a la Organización Informal y los Grupos Informales, estableciendo, primero, una diferenciación clara entre ambos conceptos, que resultará el preámbulo para el método sistémico para estudiar a la empresas, a la OF y la OI; segundo, se señalan las funciones psicológicas que tienen este tipo de grupos sobre los individuos; y tercero, se hace mención de una propuesta de un investigador para clasificar los Grupos Informales.

El quinto capítulo denominado ‘La Organización Formal VS la Organización Informal’ resulta ser la columna vertebral de esta tesis pues constituye el desarrollo teórico del método para abordar el estudio de la empresa bajo una visión sistémica, que a su vez resulta ser la base para desarrollar un modelo que tiene el objetivo de administrar la Organización Informal. Este método parte de tres principios que aunque pueden resultar obvios, resulta necesario para el tesista resaltar la diferenciación de conceptos antes del desarrollo del modelo que se propone esta investigación. Esos principios son que 1) La OF no es lo mismo que la Empresa; 2) La OF al igual que la OI son subsistemas de un sistema mayor llamado Empresa, y por lo tanto; 3) La OI no es un subsistema de la OF.

La importancia de estos tres principios radica en que permiten establecer el supuesto de que la OF y la OI son entes iguales - lo cual permite confrontarlos mediante un ejercicio dialéctico. Parte, pues, de este supuesto, el desarrollo de las características de cada uno de los dos tipos de organización constituyendo el soporte teórico que señala que ambos tipos de organización son sistemas contrarios –otra de las propuestas principales de esta tesis- y como tales, el resultado de su interacción (de la lucha) es lo que forma la identidad de la empresa. a través de los subsistemas que la conforman, es decir, los Grupos Informales.

Es por consiguiente, que por medio de esta visión sistémica, y bajo un enfoque social de la empresa, se determina a través de un amplio desarrollo teórico conceptual de las características tanto de la OI y de la OF, el comportamiento de cada tipo organización así como de su coexistencia, y la forma en que ese mismo comportamiento se refleja e

influye en cada uno de los subsistemas que los conforman a su vez, desde los grupos hasta los individuos.

El capítulo termina desarrollando una representación que muestra el proceso de cómo inciden cada tipo de Organización en el individuo, concluyendo que la influencia de ambos tipos de organización estará dada de acuerdo a cada trabajador y a los factores que inciden sobre su percepción en un determinado momento. Específicamente con este Capítulo, el tesista desarrolla y establece la necesidad insoslayable de desarrollar un método que administre la OI dada la importancia que tiene en el desarrollo integral de la empresa, en otras palabras, este capítulo representa la justificación central de la realización de esta tesis.

El sexto capítulo desarrolla el Modelo para la Administración de los Grupos Informales propuesto, paso por paso. Son seis pasos principales en que se divide el Modelo: Identificar los Grupos Informales, Ubicar los GI, Descomponer de los GI, Evaluar las Relaciones Informales, Auditar las Relaciones Informales y Solución de problemas. Cada uno de los pasos señalados desarrolla una propuesta teórica, sin embargo mención especial ocupa la propuesta para clasificar los tipos de Relaciones Informales y sus particularidades, a través de las cuales se administran los Grupos Informales.

El último capítulo tiene el objetivo de validar la hipótesis a través de un caso de estudio.

Esto comprende los siete capítulos de esta tesis, cuyo objetivo colateral al principal y propio de la investigación, es coadyuvar en el desarrollo de una administración integral, que parta del principio que señala esta tesis: toda empresa está conformada por dos fuerzas contrarias e iguales potencialmente, que rigen, regulan e influyen en el comportamiento del factor humano, y con ello, desarrollan la identidad de la empresa.

Esperando que esta tesis cumpla su objetivo, resta sólo señalar, que se desea que este estudio pueda ser tomado por otros egresados de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, y que a manera de tesis o antítesis, se presenten más casos de estudios que invaliden la propuesta de esta tesis, o bien, confirmen este modelo y además se enriquezca con aportaciones que perfeccionen el modelo y con ellos se establezca una nueva herramienta administrativa que al final se materialice en una mejor eficiencia de la empresa y su principal factor, el individuo.

Capítulo 1

Discusión metodológica y Diseño de Investigación

Tamayo y Tamayo (2003) señala que para la realización de una investigación se requiere de un proyecto de investigación el cual dice que es:

el conjunto de elementos o partes interrelacionadas de una estructura diseñada para lograr los objetivos específicos, o resultados proyectados con base en necesidades detectadas y que ha sido diseñados como propuesta para presentar alternativas de solución a problemas planteados en él, por lo cual en el proyecto se debe diseñar la estrategia metodológica a partir de la cual consideramos que podemos obtener el nuevo conocimiento como solución al problema. (p. 97)

Para que pueda realizarse el proyecto de investigación se requiere de una estructura que establezca una guía a seguir para cumplir los objetivos planteados en el proyecto. Tamayo y Tamayo (2003) menciona dos conceptos que funcionan como guía los cuales son el Modelo y el Diseño de Investigación, haciendo énfasis en diferenciar uno del otro.

Respecto al Modelo señala que éstos “hacen relación al manejo metodológico, o guía que soporta un proceso investigativo” (p. 107). Y agrega que aunque cada tratadista propone un proceso con sus pasos a seguir en el fondo “todos los procesos giran con base en tres factores: 1. El tema a investigar, 2. El problema a resolver y 3. La metodología a seguir.” (p. 107)

Aunando que:

estos tres factores son el enunciado mínimo y el enunciado común a todos los modelos, y cada autor alrededor de ellos sitúa factores que considera relevantes en el proceso de investigación, tales como: a) Enunciado de objetivos; b) Formulación de hipótesis y c) Marco teórico, etc. (p. 107)

Continúa:

Un modelo representa estructura metodológica de los pasos que se plantean como opción para la elaboración del diseño que conlleve a la solución del problema en cuestión. Los modelos son de carácter descriptivo, y mediante ellos el investigador

puede hacer el esquema representativo que le facilitará el manejo de la realidad.
(p. 108)

Respecto al diseño de investigación, el mismo autor indica que

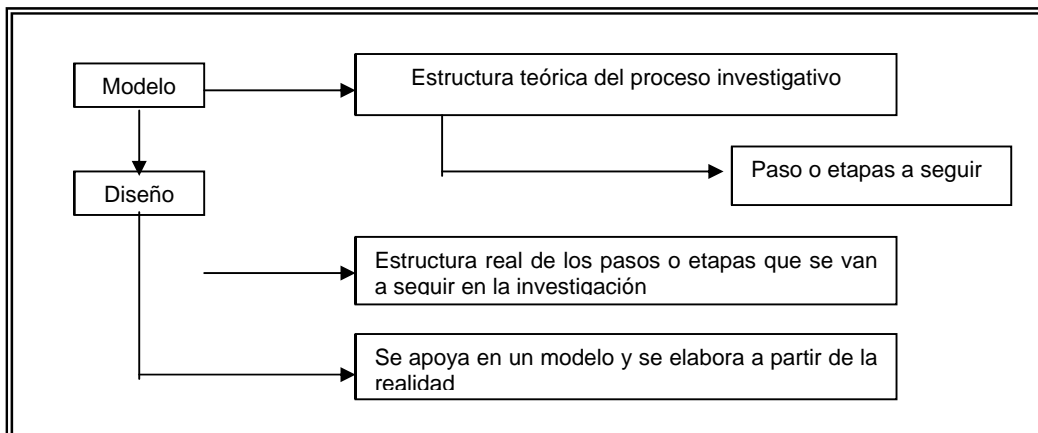
El diseño de la investigación es la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de los supuestos hipótesis-problema.

Constituye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado.

El diseño también es un planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indica los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a recolectar y analizar los datos. (p.108)

Tamayo y Tamayo esquematiza estos dos conceptos y su relación mediante la siguiente Figura.

Figura 1
Modelo y Diseño de Investigación



Fuente: Tomado de *El proceso de la investigación científica* (p. 108), Mario Tamayo y Tamayo, 2003, México: Editorial Limusa

Para determinar el método de investigación (o modelo) y diseño de investigación es menester, primero, saber qué tipo de investigación se pretende realizar, considerando dos principales vertientes: la investigación cuantitativa y la cualitativa. El tipo de investigación determinará en gran parte el modelo y diseño de investigación.

1.1 La Investigación cualitativa

Álvarez (2003) señala que la “investigación cuantitativa, *grosso modo*, busca medir y cuantificar y, a partir de ello, inferir o generalizar; su sustento filosófico-teórico se encuentra en el positivismo (p. 41)”. Respecto a la investigación cualitativa comenta que “busca la subjetividad, y explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales o grupales (p.41)”. Y agrega que en “la investigación cualitativa, lo que se espera al final es una descripción tersa, una comprensión experiencial y múltiples realidades (p. 29)”.

El mismo autor señala que “el paradigma científico tradicional [bajo la corriente de la investigación cuantitativa], que es empírico experimental, se basa fundamentalmente en un triple postulado: el realismo, el empirismo y el positivismo (p. 10)”. M. Martínez (citado por Álvarez, 2003, p. 17) dice que:

El concepto tradicional de ciencia y su método empírico experimental más bien parece constreñir y aprisionar la imaginación creadora de nuestro pensamiento. Persisten en la ciencia tradicional muchas actitudes y procedimientos que, rigurosamente hablando, sólo podemos ubicar dentro del terreno de los hábitos mentales o de los mitos. Así se debe calificar las explicaciones causales cuando se les otorga un valor absoluto (ya que carecen de evidencia), las leyes de probabilidad (que son leyes a medias), la plena objetividad (que no existe), la inferencia intuitiva (que es injustificable), la verificación empírica (que es imposible) y otros factores centrales de las ciencias cuando se cree ciegamente en ellos.

Álvarez menciona que por lo anterior:

En el área de las ciencias humanas, esas objeciones se agravan todavía más. En ellas, conceptos tales como leyes, experimentos, medidas, variables, control y teoría no significan lo mismo que en las ciencias naturales. Por tanto, el término *ciencia* no se puede aplicar con el mismo sentido a la percepción, a la cognición, a la motivación, al aprendizaje, a la psicología social (...) o al estudio empírico de fenómenos relevantes en los dominios de las humanidades. (p. 17)

Ante esto se propone como alternativa el cambio del paradigma científico tradicional a través de la corriente de la investigación cualitativa. Steve Taylor y Robert Bogdan (citado por Álvarez, 2003) considera, diez características son de la investigación cualitativa:

1. La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos e intelecciones, partiendo de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. En los estudios cualitativos, los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible. Comienzas sus estudios con interrogantes formuladas vagamente. Ésta es una de las diferencias torales con el enfoque cuantitativo.
2. En la metodología cualitativa el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística. Las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo (...)
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. (...) a) Se investiga en el entorno del mundo real; b) Se estudian los proceso sociales con intervención mínima del investigador, en vez de ejercer el control físico de las variables (...); c) Se Utilizan estrategias flexibles para la obtención de datos, y la decisión de qué datos obtener y cómo obtenerlos se toma en el curso de la investigación; d) Se investigan los procesos de interacción social en el momento en que se presentan, en vez de basarse en entrevistas o cuestionarios diseñados para documentar los tipos de actitudes o personalidades; y e) Se construye y reconstruye continuamente el modelo del proceso que se estudia (...)
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ella mismas. (...)
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. (...)
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas. Este investigador no busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. (...)
7. Los métodos cualitativos son humanistas. (...)
8. Los investigadores cualitativos ponen en relieve la validez de su investigación. (...)
9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio. (...)
10. La investigación cualitativa es un arte. Los métodos cualitativos no se han refinado ni homogeneizado tanto como otros enfoques investigativos (...) Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al modo en que conducen

sus métodos. Son artífices a crear su propio método [C. Wright Mills, 1959]. Siguen directrices orientadoras, pero no reglas. (pp. 23-28)

Para entrar propiamente a la propuesta metodológica de este estudio, cabe señalar por último *la validez, la confiabilidad y el muestro* en la investigación cualitativa.

Siguiendo a Álvarez, éste señala que “la investigación cuantitativa se basa en tres conceptos fundamentales: la validez, la confiabilidad y la muestra. (p. 31)” Por lo tanto el autor agrega que:

La mayoría de los autores que han escrito sobre la investigación cualitativa (...) no logran sacudirse la necesidad de cumplir con estos postulados. Así, se dice que la validez y la confiabilidad se buscan en la investigación cualitativa mediante, por ejemplo, la triangulación de métodos o de investigadores. (...) la confiabilidad desde el paradigma cuantitativo se refiere a reducir el error de medición al mínimo posible (Sampieri *et al*, 1998). [Referente al muestreo se señala que] estrictamente hablando, en la investigación cualitativa no se realizan mediciones, por lo que este elemento quedaría anulado (...) En la investigación cualitativa no interesa la representatividad; una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso. (pp. 31-33)

En cuanto a la confiabilidad se agrega que “algunos autores buscan tener en la investigación cualitativa un equivalente de la confiabilidad, pero predominantemente referida a los casos en los que se realiza la interpretación de los datos obtenidos (p. 32)”

“En relación con esto, surge el concepto de triangulación, que se ha considerado como la utilización de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar rigor y profundidad a cualquier investigación (Denzin y Lincoln citado por Álvarez, 2003)”.

Estos autores proponen cuatro tipos de triangulación:

- Triangulación de datos: utilización de diversas fuentes de datos en un estudio.
- Triangulación de investigadores: utilización de diferentes investigadores o evaluadores.
- Triangulación de teorías: utilizar múltiples perspectivas para interpretar un mismo grupo de datos.

- Triangulación metodológica: la utilización de diferentes métodos para estudiar un mismo problema. (p. 32)

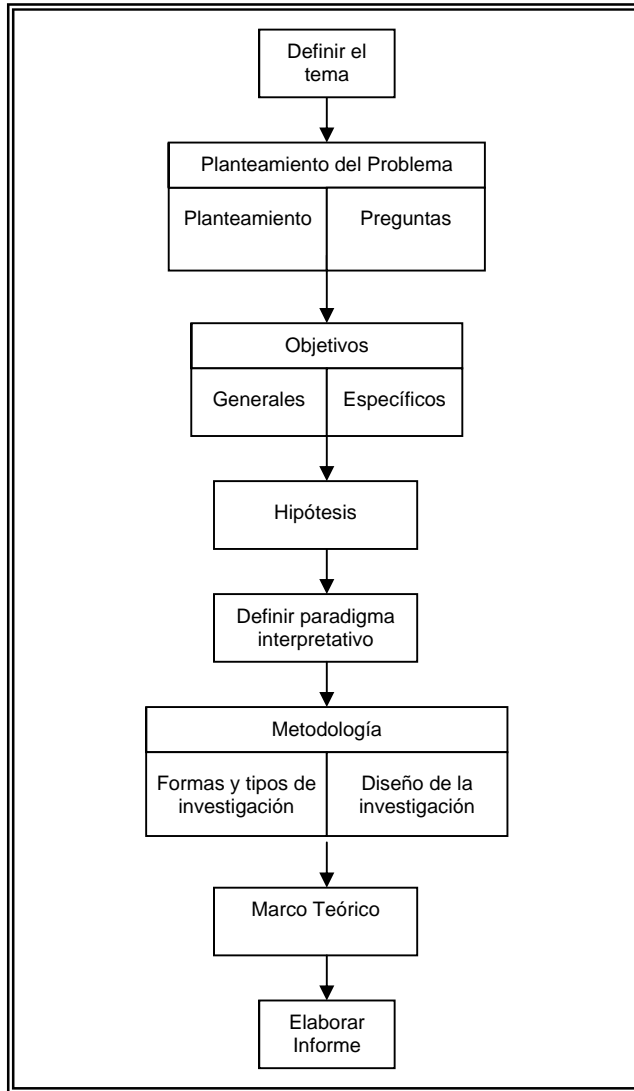
Por lo tanto, se puede señalar que esta investigación o estudio denominada “Modelo para la administración de los grupos informales” será del tipo cualitativo.

Como se señalará más adelante y se podrá observar en el desarrollo de la tesis, se buscará cumplir con los tres aspectos (validez, confiabilidad y el muestro) de acuerdo a lo que establece la investigación cualitativa. Específicamente para la validez y confiabilidad de esta investigación, se buscará sustentar las mismas con el cumplimiento de los tipos de triangulación que se mencionaron, a excepción de la triangulación de investigadores, ya que en esta investigación sólo participará uno, el realizador de esta tesis.

Considerando todo lo anterior, desde la diferenciación entre modelo y diseño de investigación hasta las características de la investigación cualitativa y sus marcos de referencia, se plantea en primera instancia establecer el modelo de investigación a utilizar, el cual se desarrolló con base en las propuestas del modelo académico propuesto por Tamayo y Tamayo (2003, p. 112) así como de la investigación cualitativa.

A continuación se muestra en la siguiente Figura 2 (Ver Página siguiente), la esquematización del método de investigación que se llevará a cabo:

Figura 2
Método o Modelo de investigación a utilizar



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo académico propuesto por Tamayo y Tamayo (2003, p. 112) y el modelo de la investigación cualitativa (Álvarez, 2003)

Establecido el modelo a seguir, a continuación se desarrollará el mismo para efectos de la investigación que se propone.

1.2 Definición del Tema

Tamayo y Tamayo (2003) señala que el Tema:

Debe ser escogido a partir de la realidad, y como tema debe derivar problemas investigables. Su característica es la de ser un factor dentro una problemática; dicho de otra forma la realidad de la investigación es problemática; de dicha problemática deberá elegirse un factor, el cual se determinará como tema de investigación a partir del cual deberá seleccionarse un problema investigable (...) El tema hace relación a la parte global del contenido a tratar, las divisiones y subdivisiones hacen relación a la temática o aspectos principales del tema. (pp. 112-114)

Problemática: La realidad con la cual se enfrenta cualquier organización o empresa se cual sea su giro y que sea lo suficientemente grande que permita el surgimiento de una Organización Informal, es que ésta limita en mayor o menor grado a la Organización Formal y por lo tanto a la empresa, manifestándose esa influencia en la productividad y la eficiencia organizacional e individual de los trabajadores. Esto se comprobó desde los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, al descubrir la Organización Informal

Tema: Por consiguiente, se puede señalar que el tema que ocupa a esta investigación es la Organización Informal.

Divisiones y subdivisiones: Los aspectos principales a desarrollar de este tema, la Organización Informal, son:

- Sus antecedentes de estudio.
- Su conceptualización
 - Su estructura: partes o sistemas que lo conforma.
 - Sus características
 - Los factores que permiten su creación.
- Su influencia en la Organización y su productividad.
 - Sus manifestaciones.
 - Su papel en el desarrollo de las Organizaciones
 - Sus funciones psicológicas en los trabajadores
- Los métodos, herramientas y estrategias para administrar su influencia.

1.3 Planteamiento del Problema

De 1924 a 1933, un profesor de la Universidad de Harvard llamado Elton Mayo junto con otros colegas realizó unos estudios en la Western Electric Company a los cuales se les conoce como “los estudios de Hawthorne”. En ellos se descubre y establece la existencia de Grupos Informales (GI) dentro de la Organización y su influencia en la productividad de la empresa. Estos descubrimientos tendrán una gran repercusión en el pensamiento administrativo hasta nuestros días. Sin embargo y como lo señala Marco A. Franco¹:

Desgraciadamente, a más de 70 años de los descubrimientos de Mayo sobre los grupos informales, los administradores actuales siguen ignorando su presencia y su influencia en la empresa. Sin embargo, coexistiendo paralelamente con la organización formal, los Grupos Informales continúan definiendo las normas de conducta de sus miembros, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, sus valores, sus creencias y sus expectativas.

No se puede negar que la Administración de Empresas ha tenido un desarrollo en cuanto a herramientas administrativas enfocadas en el factor humano, por decirlo de otra forma, sensibles al lado humano de las organizaciones; tampoco que se han desarrollado disciplinas, corrientes y/o escuelas de la administración multidisciplinarias que utilizan los conocimientos de la psicología o la sociología, con el objetivo de mejorar la eficiencia organizacional y la productividad considerando para ello el desarrollo individual de los trabajadores. Pero a pesar de esta evolución en la forma de administrar las organizaciones, de aplicar las nuevas herramientas o teorías que van surgiendo, los problemas derivados del factor humano en las empresas no han variado sustancialmente. Muchas organizaciones no funcionan como desean sus directivos, dueños o administradores aún cuando tengan una estructura formal bien definida, procedimientos de selección de personal estrictos, métodos de incentivos y motivación a los trabajadores, mecanismos de control de calidad estandarizados internacionalmente. No son pocos los casos donde la teoría administrativa aplicada a la realidad no brinda los resultados que, teóricamente, debería dar. Y es que como señala el Ph.D. Alejandro Portes:

¹ Bachelor of Science por la Secondary Education, y Master en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Monterrey (UDEM), de México. También es Diplomado en Recursos Humanos por el ITESM. Estudió Kaizen (Mejoramiento Continuo) junto a Masaaki Imai, su creador, y en el Kaizen Institute of America. Coordinó la aplicación de programas de Kaizen en una importante cantidad de empresas. (<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/lgi.htm>)

las organizaciones modernas no [laboran] como jerarquías perfectas, sino como entidades complejas, en alianzas, llenas de conflictos, favores personales y reglas no escritas. Las estructuras normativas informales [resultan] de las interacciones entre las personas durante periodos prolongados, y [generan] profundas trabas para la operación de los esquemas formales. (Vol. XIX, No. 1, pp. 54-55)

Por lo tanto, Elton Mayo descubrió la influencia de los GI, a partir de ahí se sabe y se ha confirmado (sin poder medir su influencia) que tales grupos pueden fungir como contraparte en los objetivos de cualquier empresa o bien, permitir alcanzarlos más rápidamente. Cabría entonces concluir que para que estos por lo menos no obstaculicen el desempeño organizacional y por el contrario sean un instrumento adicional para hacer más eficiente ese desempeño se debería haber establecido un método o un modelo para administrarlos, sin embargo no ha sido así y como se señalaba anteriormente, los problemas derivados del factor humano no han variado sustancialmente. Entre otros se citan:

- Estandarización de los niveles de producción independiente de la que establece a través de la Organización Formal (OF). En casos extremos el paro total de la productividad.
- Incumplimiento de las funciones establecidas sea como subordinado sea como superior.
- Problemas de comunicación derivados por la existencia de otras líneas de comunicación informales.
- Resistencia a los cambios promovidos por la OF.
- Formación o intentos de formación de sindicatos.
- Ineficiencia en el desempeño organizacional.

Dada la situación señalada, resulta necesario saber la razón o razones por la que aún teniendo un consenso de que gran parte de esos problemas se derivan por la existencias de la Organización Informal y los Grupos Informales que la conforman, no se ha desarrollado un modelo para administrarlos. Davis y Newstrom quienes se han dedicado al estudio del comportamiento humano en el trabajo señalan una de las causas: “En virtud de su carácter subjetivo, los gerentes no pueden controlar la organización informal como podrían hacerlo con la formal” (2003). Antes que ellos Chester Barnard (1948) señaló que la OI:

- Carece de estructura y forma, puesto que no tiene un propósito definido
- Afecta creencias, valores, costumbres y hábitos
- A diferencia de la estructura formal, es ilógica, pues está basada en una mentalidad individual.

Mucho más autores han señalado y señalan en iguales o semejantes palabras la naturaleza de la OI y su complejidad como sistema dada sus características, con lo cual se señala tácitamente que en gran medida son las características de este tipo de organización uno de los principales factores que han inhibido los esfuerzos de los teóricos de la Administración a desarrollar un modelo para administrarla. Basta deducir en un sentido diferente la frase de Davis y Newstrom (2003) para entender que es más fácil controlar –o administrar- la Organización Formal que la Informal precisamente porque aquella es objetiva al tener una estructura visible y lógica, no así ésta.

Sin embargo, como señaló Marco Franco, no se puede seguir soslayando a la OI dado los problemas que se derivan intrínsecamente de ella. Por lo tanto, se hace imprescindible buscar su administración a través de un modelo que establezca los pasos para estudiarla y administrarla, el cual deberá estar en condiciones que permitan eliminar y disminuir los efectos negativos de ésta en la empresa y maximizar los beneficios que también puede generar. Motivo por el cual se presenta un primer objetivo a cumplir para la creación de un modelo que la administre y es el desarrollar un marco teórico-conceptual de la OI: qué es, cuáles son sus características y qué papel juega dentro de la empresa. Esto permite establecer un segundo objetivo que consiste en el desarrollo de un método para estudiar la OI que busque eliminar o disminuir su naturaleza y características propias que son un factor, como se señaló en el párrafo anterior, para inhibir el desarrollo del modelo señalado. Como se observa, ambos objetivos están íntimamente ligados y de manera conjunta establecen una base teórica que tendrá como finalidad brindar las condiciones para el desarrollo de los pasos que conformarán el modelo para la administración de la Organización Informal.

1.3.1 Preguntas

Las siguientes preguntas brindan una pauta a seguir en la estructura y desarrollo de la investigación, son por lo tanto, una primera aproximación, a manera de interrogantes, a los objetivos y resultados que pretende cumplir y tener, respectivamente, esta investigación. Estas preguntas surgen del Planteamiento del Problema, y establecen por lo menos los tres primeros objetivos específicos de la investigación.

Sin embargo, como se señaló en la discusión metodológica, esta investigación es del tipo cualitativo por lo que de acuerdo al desarrollo que vaya teniendo la investigación y considerando el Marco Interpretativo (Ver Página 17) en el que se creará la teoría, cabe la posibilidad de abrirse nuevas interrogantes o ampliar el límite de las ya existentes, lo que sí, queda claro, es que se buscará responder a lo largo del estudio cada una de las preguntas, cumpliendo con ello los objetivos señalados que se verán más adelante.

1. ¿Cuáles son las funciones psicológicas de los grupos?
2. ¿Qué tipo de influencia tiene la Organización Informal sobre la Organización Formal?
¿Puede cuantificarse?
3. ¿Puede señalarse que un tipo de organización genera mayor influencia que el otro sobre el comportamiento de los trabajadores?
4. ¿Pueden coexistir y complementarse estos dos tipos de organización para el buen funcionamiento de la empresa?
5. ¿Cómo se puede estudiar la OI?
6. ¿Se puede crear un modelo que administre los GI a pesar de subjetividad y complejidad?
 - 6.1. ¿Es posible clasificar los Grupos Informales y determinar posibles efectos que ejerzan en la Organización Formal?
 - 6.2. ¿Se puede medir el impacto de los Grupos Informales? ¿Cuál sería la medida?
 - 6.3. ¿Cómo se identifican y detectan los Grupos Informales en una Organización?
 - 6.4. ¿Cómo dar solución a problemas que se detecten de los GI o bien, cómo canalizar los beneficios que genera?
 - 6.5. ¿Cómo darle seguimiento a los Grupos Informales evaluados?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo que brinde un diagnóstico sobre la Organización Informal, en lo general, y los Grupos Informales en lo particular que permita la toma de decisiones para administrarla y administrarlos, respectivamente, contribuyendo con ello a lograr una mayor eficiencia en el desempeño organizacional e individual.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Desarrollar un marco teórico-conceptual sobre la Organización Informal que muestre su naturaleza, importancia e influencia que tiene en el desempeño organizacional e individual de cualquier empresa.
2. Establecer un método que permita estudiar a la Organización Informal eliminando o disminuyendo sus características de subjetiva, caótica, abstracta e invisible.
3. Desarrollar los pasos que conformen un modelo que brinde un diagnóstico sobre la Organización Informal, y los Grupos Informales que la conforman, que sirva como base para la toma de decisiones en la solución de problemas que se refleje en una mayor eficiencia organizacional.
4. Verificar la viabilidad y validez del modelo para la Administración de la Organización Informal desarrollado en un caso de estudio.

1.5 Hipótesis

Puede crearse un modelo de diagnóstico de la Organización Informal que permita administrarla mediante la toma de decisiones y con ello contribuir a una mayor eficiencia en el desempeño organizacional e individual.

1.6 Marco o paradigma interpretativo

Álvarez señala que para “explicar o comprender, los humanos necesitamos de marcos referenciales en los cuales [se realicen] estas acciones (2003, p. 41)”. El mismo autor, retomando a Ivonne Szasz y Susana Lerner señalan que los marcos referenciales:

Se trata (...) de acercamientos que se fundamentan en diversas corrientes teóricas de la sociología, la psicología, la antropología (...) que muestran la realidad subjetiva y la realidad social, íntimamente relacionadas, donde se inscriben las conductas y acciones humanas. A su vez estos acercamientos parten de producciones teóricas distintas (...) así como el uso de de diversas técnicas de recolección y análisis de la información, como la observación participante, (...) el análisis de textos y testimonios, la historia de vida (...) (p. 41)

Thomas Schwandt (citado por Álvarez, 2003) “propone clasificar los marcos referenciales interpretativos en dos grandes grupos: constructivistas e interpretativos (p. 43)”

Para mejor entendimiento, el marco referencial es lo que nos permite ver la realidad a través del mismo, es decir, es una perspectiva, un ángulo, una ventana por el cual se observa el objeto o fenómeno en estudio y por ende, nos permite vislumbrar caminos para acceder al conocimiento del objeto.

Para esta investigación y buscando brindar diversas perspectivas que permitan ver el mismo objeto-fenómeno-realidad-problemática de diversas formas, y así cumplir con ello la triangulación de teorías, este estudio se apoya principalmente en un marco referencial interpretativo denominado Teoría Fundamentada o *Grounded Theory* (en inglés). Propuesta por Bernie Glaser y Anselm Strauss (citado por Álvarez, 2003), señala que el “planteamiento básico de esta (...) postura de investigación en las ciencias sociales consiste en que la teoría se elabora y surge de los datos obtenidos en la investigación, y no como tradicionalmente se hacía, en el sentido inverso (p. 90)”

Paz (2003) señala que la Teoría Fundamentada “Es una metodología general para el desarrollo de la teoría que se construye sobre una recogida y análisis de datos sistemáticos”.

Vilchez (citado por Álvarez, 2003) señala que es “generar o descubrir una teoría, un esquema abstracto analítico de un enfoque social, que se relaciona con una situación en particular”.

De acuerdo con Cresswell (citado por Álvarez, 2003) propone los principios más destacados de la Teoría Fundamentada:

- Su propósito es generar o descubrir una teoría.
- La persona que investiga tiene que distanciarse de cualquier idea teórica para permitir que surja una teoría sustentada.
- La teoría se enfoca en la manera en que los individuos interactúan con el fenómeno que se estudia.
- La teoría propone una relación convincente entre conceptos y grupos de conceptos.
- La teoría se deriva de datos obtenidos en el trabajo de campo por medio de entrevistas, observaciones y documentos.
- El análisis de datos es sistemático y se inicia desde el momento en que empiezan a obtenerse.
- El análisis de datos se realiza por la identificación de categorías y estableciendo relaciones o conexiones entre ellas.
- Se realiza una obtención adicional de datos basados en los previamente obtenidos.
- Los conceptos se desarrollan gracias a la comparación constante con los datos adicionales que se siguen obteniendo.
- La obtención de datos puede detenerse cuando surgen nuevas conceptualizaciones.
- El análisis de datos incluye la codificación abierta (identificación de categorías, propiedades y dimensiones), la codificación axial (examen de condiciones, estrategias y consecuencias) y la codificación selectiva de la historia emergente.
- La teoría resultante puede presentarse dentro de un marco narrativo o como grupo de proposiciones.

Para la Teoría Fundamentada los datos obtenidos son el elemento esencial para la elaboración de teorías. No se ajustan los datos a teorías, sino que éstas surgen precisamente de la investigación.

Precisamente, como se ha mencionado, este estudio partió de la observación de organizaciones (empresas) y los sistemas y subsistemas sociales que se generan por la existencia de las primeras, y cómo condicionan esos sistemas el propio ser y hacer de esas organizaciones. Sin embargo, al realizar una investigación documental sobre cómo se desarrolla el comportamiento de esos subsistemas y en especial de la Organización Informal se van descubriendo parte de la problemática que puede interpretarse como los vacíos teóricos en torno a este objeto de estudio y los fenómenos que se generan en torno a él, lo cual busca cubrirse mediante el desarrollo de una teoría. Este desarrollo de la teoría parte pues, de un marco referencial interpretativo a través de la Teoría Fundamentada. Establece entonces, los lineamientos sobre cómo realizar la teoría. Para efectos explicativos, se puede señalar a la Teoría Fundamentada como la perspectiva que permite descubrir la forma de hacer esta investigación, es decir, lo que da la pauta para el establecimiento del propio diseño de investigación.

Por otra parte también se apoya esta investigación en un marco referencial constructivista, específicamente con la Teoría crítica, el cual “se basa en el cuestionamiento de los postulados positivistas y del marxismo (...) Busca significados y una óptica diferente de los fenómenos (p. 62)”.

La trascendencia de la Teoría crítica estriba en que “a través de ella se puede ver al mundo, a las personas y a nosotros mismo de maneras diferentes (Lois Tyson, citado por Álvarez, 2003, p. 44)”.

La Teoría crítica puede ser “una excelente herramienta que ayude a ver el mundo con otra visión, pero que propicie la capacidad de ejercitar un pensamiento lógico, creativo e introspectivo (p. 45)”. Para efectos explicativos se puede señalar que la Teoría crítica es el marco referencial que permite determinar la manera en que se afrontará el problema a plantear en esta investigación.

1.7 Metodología

Señala Tamayo y Tamayo que “la metodología es un procedimiento general para lograr la manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual nos presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación.” (2003, p. 175)

Debido a la naturaleza de esta investigación, para una mejor comprensión de la misma, se hace imprescindible que se divida en dos partes principales para determinar la forma de investigación a realizar y su metodología a seguir.

La primera parte corresponde al desarrollo teórico-conceptual sobre la Organización Informal y el Modelo de la Administración de los Grupos Informales, es decir, a la elaboración de teoría. La segunda parte corresponde al desarrollo del caso práctico con la cual se busca reafirmar la hipótesis que marca la investigación aplicando el modelo de administración desarrollado en la primera parte.

El mismo Tamayo y Tamayo (2003) menciona que “tradicionalmente, y de acuerdo con los propósitos inmediatos que persigue el autor de la investigación, ésta se ha dividido en dos formas (...) de los cuales se desprenden o pueden incluirse los diferentes estudios (p. 42)”. Dichas formas de Investigación son: Pura o Aplicada.

Respecto a la investigación pura, el autor mencionado señala, que también se le da el nombre de básica o fundamental, la cual:

se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental es el de desarrollar teoría mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios (...) Se preocupa poco de la aplicación de los hallazgos, por considerar que ello corresponde a otra persona y no al investigador (...) esta forma de investigación busca el progreso científico, y su importancia reside en que presenta amplias generalizaciones y niveles de abstracciones con miras a formulaciones hipotéticas de posible aplicación posterior (...) La investigación fundamental es un proceso formal y sistemático de coordinar el método científico de análisis y generalización con las fases deductivas e inductivas del razonamiento (...) tiene por objeto el estudio de un problema destinado exclusivamente al progreso o a la simple búsqueda del conocimiento. (pp. 42-43)

Referente a la investigación aplicada dice:

Se le denomina también activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la anterior, ya que depende de sus descubrimientos y aporte teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de

investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. (p. 43)

Tal como señala Zorrilla Arenas “se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos (...) busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar. (1998, p. 45)”.

Considerando lo anterior, así como el marco referencial de la Teoría Fundamentada, la primera parte de este estudio es una forma de investigación pura o fundamental ya que busca desarrollar un marco teórico-conceptual inexistente en al menos tres puntos generales, los cuales se reflejan en los tres primeros objetivos específicos.

La segunda parte es una investigación aplicada, ya que representa la aplicación y observancia de la teoría desarrollada en la primera parte en la realidad, a través de un caso de estudio en la Universidad del Papaloapan. Con esta parte del estudio, se busca validar la hipótesis planteada.

1.7.1 Diseño de investigación

Determinada las formas de investigación (pura y aplicada) a continuación se establecen los tipos de estudios a realizar en cada una de las dos partes en que se dividió el proyecto de investigación, lo que a su vez permita establecer el diseño de investigación y los métodos. A continuación se muestra el proceso general del diseño de investigación:

1.7.1.1 Diseño de la investigación pura

Para la investigación pura que comprende la primera parte de esta tesis se efectuará un estudio del tipo exploratorio, descriptivo y explicativo.

- a) Exploratorio ya que tienen por objeto esencial acercar a un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado, indagan sobre una perspectiva innovadora de presentar el objeto de estudio, por lo que es el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad.

- b) Descriptivo ya que sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, en este caso la Organización Informal y sus sistemas.
- c) Explicativo, ya que buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos, tal como la influencia de la Organización Informal en la productividad y eficiencia organizacional. Su objetivo último de este tipo de estudio es explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste.

Por consiguiente, y de acuerdo a los tipos de estudio, el diseño de investigación a utilizar para esta primera parte será un diseño no experimental, ya se hará sin efectuarse la manipulación intencionada de variables, realzando la observación de fenómenos tal y como se han dado y dan en su contexto natural; así mismo será un diseño de corte transversal, “ya que estudia las variables simultáneamente en determinado momento (...) [y principalmente] en éste [criterio] el tiempo no es importante en relación con la forma en que se dan los fenómenos.” (Canales, De Alvarado, Pineda, 1989, pp. 135-136)

Formas de investigación

Puesto que esta primera parte de la tesis está bajo la forma de investigación pura, se realizará un tipo investigación mixta, ya que se desarrollará la investigación documental dado los medios utilizados para obtener los datos, es decir, mediante la investigación “que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, (...) constituciones, [manuales organizacionales, reglamentos], etc.” (Zorrilla, 1998, p. 45) y la investigación de campo ya que se efectuará “en el lugar y tiempo en que ocurran los fenómenos objeto del estudio (p. 45)”

Recopilación de datos y técnicas de investigación

Para la Teoría Fundamentada:

el muestreo no puede determinarse; surge a medida que la teoría va indicando los pasos subsecuentes en la recolección de datos. (...) La recolección de datos se logra mediante métodos de obtención de datos cualitativos [por lo cual] es importante contar con una variedad de fuentes de información e iniciar con

métodos no muy estructurados para la obtención de datos y, conforme [se allega] de información, establecer un diálogo entre los datos y los análisis. Cuando empiece a emerger la teoría, se utilizarán métodos más precisos para recabar la información que la misma teoría emergente va requiriendo. (Álvarez, 2003, p. 92)

Entonces para la recolección de datos se utilizarán técnicas de investigación cualitativas principalmente la revisión y análisis de documentos y de contenidos de fuentes primarias y secundarias, que se complementará con la observación tanto directa e indirecta. Para el caso de la observación directa será del subtipo *participante como observador* (p. 105), es decir, aquella donde el investigador juega un papel determinado dentro de la comunidad en la cual se realiza la investigación.

La observación directa e indirecta estará enfocada en recopilar información sobre cómo se desarrollan ciertos fenómenos señalados teóricamente en la realidad, es decir, la comprobación o no de la teoría a través de la realidad, con lo cual se reafirmaría la teoría, se rechazaría parcial o totalmente o se enriquecería. Será observación directa ya que se desarrollará la misma en el caso específico de la Universidad del Papaloapan.

Otra técnica que será propiamente complementaria y no básica o principal será la Historia de vida e historia oral, la cual “se considera un instrumento indispensable para llegar a la subjetividad y para encontrar las relaciones con el mundo de lo social (p.127)”. Jorge Aceves (citado por Álvarez, 2003) señala que “la historia oral siempre trata de recopilar un conjunto de datos personales que dan cuenta de la vida y de la experiencia de los narradores o entrevistados (p. 126)”.

Ésta técnica estará destinada a recopilar información de experiencias de gerentes y autoridades municipales en torno a:

- Problemas que se identifican específicamente en la organización Informal en las empresas.
- Acciones que han buscado afrontar esos problemas y sus resultados.
- El papel de los sindicatos y su influencia.
- Historia de empresas que han quebrado y cuáles han sido sus causas. Específicamente los casos de las empresas piñeras en Loma Bonita

La función de la información recabada será contrastar con la teoría el fenómeno que genera la Organización Informal así como de brindar escenarios para el desarrollo del modelo de administración de los Grupos Informales.

Métodos de investigación y Análisis de datos

A continuación se señalan los métodos de investigación a utilizar y que soportarán los tipos de investigación, sin embargo, antes es menester señalar que debido a que esta primera parte de la investigación es multidisciplinaria -ya que la aproximación al objeto de estudio se realiza desde diferentes enfoques, usando diferentes perspectivas disciplinarias sin llegar a la integración- e interdisciplinaria -ya que se apoya en un “conjunto de disciplinas conexas entre sí y con relaciones definidas, a fin de que sus actividades no se produzcan en forma aislada, dispersa y fraccionada (Tamayo y Tamayo, 2003, p. 67)”- y de acuerdo a los tipos de ciencias y disciplinas que se manejarán como fuentes de información, se utilizarán diversos métodos de investigación que permitirán integrar los conocimientos que se deriven de cada disciplina en el objeto de estudio

Considérese entonces el método como los procesamientos de pensamiento y razonamiento para acceder al conocimiento, o en otras palabras, “la función básica del método radica en que constituye un camino para obtener el conocimiento que requiere la ciencia (Zorrilla, 1998, p. 72)”. Por lo tanto, el marco referencial interpretativo de la Teoría Fundamentada brinda la pauta para desarrollar el diseño de investigación, el cual lo determina como flexible, mientras que el método se centra en cómo acceder al conocimiento, entonces el marco referencial señala como establecer ese conocimiento obtenido para la generación de la teoría.

Algunos autores señalan dos principales métodos de investigación que son el lógico-racional y el empírico, esto de acuerdo a la forma en que se aproximan y acceden al conocimiento.

Para esta tesis se utilizarán ambos métodos. Los métodos lógico-rationales a emplear serán: El hipotético-deductivo y el inductivo. El primero se toma como vía primera de inferencias lógico-deductivas para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

Explíquese lo anterior. Al plantearse el problema que señala de que a pesar que se ha descubierto la influencia de la Organización Informal en la productividad y la eficiencia organizacional se ha soslayado su importancia, manifestado esto en que no existe un modelo que busque administrarla en todo el marco teórico que hay sobre la Organización Informal, se establece una situación general indicativa de un vacío teórico, por lo cual se propone una hipótesis que busque resolver el problema planteado. En otras palabras la hipótesis es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, partiendo de lo particular a lo general, es decir, a través del método inductivo. Ya establecida la hipótesis vía inductiva:

se llega a ella a través de un método lógico-deductivo que permite aplicar los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

[Primero] consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos.
(...)

Y segundo, sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. (<http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>)

También se utilizará el método analítico que consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para determinar las relaciones entre las mismas. Dentro del método analítico se aplicarán dos tipos específicos de métodos:

a) El método sistémico que consiste en observar el objeto de estudio a través de un enfoque reduccionista al descomponer el objeto-sistema en partes y entender su funcionamiento a partir de las mismas a través de la recursividad y sinergia, para lo cual será necesario la abstracción, lo cual permite lograr la comprensión del objeto de estudio, mediante ella se destaca la propiedad o relación de las cosas y fenómenos.

b) El método dialéctico. Es un método de razonamiento, de cuestionamiento y de interpretación que establece una serie ordenada de verdades o teoremas que se desarrolla en la ciencia o en la sucesión y encadenamiento de los hechos, a través del despliegue de una tesis y su antítesis, resolviendo la contradicción a través de la formulación de una síntesis final (conclusión).

La dialéctica como método filosófico para llegar a las “verdades” debe entenderse como la ley universal del devenir, e, inclusive, la ley del cambio de la realidad. Señala que la evolución tiene lugar por la contradicción. Cada ente, por ser finito (limitado) lleva en sí mismo el germen de su propia negación. La dialéctica no es otra cosa sino la tensión que hace saltar esos límites del ente finito, para dar por resultado otro ente, en cierto modo opuesto al anterior; contrario, en cuanto a que presenta características que el primero no manifestaba positivamente. La misma tensión o exigencia logra la asimilación o superación de los contrarios en un nivel o etapa superior. (Gutiérrez, 2006, p. 147)

La Teoría Fundamentada al complementar el método inductivo y el analítico “verifica la teoría y proposiciones basados en datos cualitativos para identificar proposiciones universales e intenta verificar la universalidad y la prueba de causas sugeridas u otras propiedades”. (www.slideshare.net/arlinesrodriguez/4-teoria-fundamentada/)

Respecto a los métodos empíricos, se utilizará la Observación que como señala Patricia y Peter Alder (citado por Álvarez, 2003) “consiste en obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades humanas relevantes. Esto suele requerir contacto directo con el (los) sujeto(s) (p. 104)”.

Al tener diversos métodos de investigación e interpretación de análisis se busca darle validez y confiabilidad a la investigación de acuerdo lo que establece la investigación cualitativa, mediante la triangulación de teorías y triangulación metodológica.

1.7.1.2 Diseño de la investigación aplicada

Dada la naturaleza de esta investigación se hará un estudio de caso, que será la Universidad del Papaloapan, que consistirá en darle aplicabilidad al modelo de administración de los grupos informales, desarrollado y propuesto en la primera parte. También se realizará un tipo de estudio cuasi-experimental ya que “estudia las relaciones causa-efecto, pero no en condiciones de control riguroso de las variables” (Tamayo y Tamayo, 2003, p. 111)

Por lo tanto el diseño de investigación que se utilizará será cuasi-experimental y de alcance longitudinal, ya que el mismo caso de estudio se investigará en periodos de tiempo diferentes con el objetivo de comparar el comportamiento de determinadas variables. “En este tipo de investigación el tiempo sí es importante, ya sea porque el

comportamiento de las variables se mide en un periodo dado o porque el tiempo es determinante en la relación causa-efecto (Canales *et al*, 1989, p. 136)".

Tipos de investigación

Se hará un tipo de investigación documental al consultar documentación referida al caso práctico de la Universidad del Papaloapan, como: el Manual de organización, Decreto de creación, Organigrama y Reglamentos Interior de Trabajo, por lo que se utilizarán fuentes primarias de información. También se considerará la información generada a través de oficios y resultados de auditorías realizadas por el Auditor Interno de la Universidad.

Métodos de recolección de datos

La recolección de datos se hará a través de técnicas de observación directa y participante e indirecta así de la revisión y análisis de documentos señalados en el párrafo anterior.

El objetivo de esta investigación es validar (o invalidar) la hipótesis propuesta a través de los resultados de la aplicación del modelo de administración informal, por lo tanto, deberá probar que la aplicación del modelo coadyuva en una mayor eficiencia organizacional.

Es preciso realizar una aclaración antes de continuar. La eficiencia organizacional sólo podrá tener lugar a través de la toma de decisiones con respecto a un grupo o grupos informales, sin embargo no es propiamente una función del modelo de administración de Grupos Informales la toma de decisiones, ya que esta sólo es una herramienta de diagnóstico, entonces, para efectos de esta investigación, es preciso señalar que el tesista no llevará a cabo la toma de decisiones, es decir, no tendrá un control sobre la decisión que se tome sobre un grupo, se remitirá pues, a la observación de la causa-efecto de un grupo específico, objeto de esta investigación, que sí se identificará previamente a través de los pasos que señalaría el modelo y se le dará un seguimiento por dos años y medio, iniciando en el mes de octubre del año 2004 finalizando en enero del 2007.

Análisis de la información

Establézcase una hipótesis que aplique solamente para el caso de estudio de la Universidad, la cual señala: “La toma de decisiones efectuadas en torno a un grupo informal se reflejará en un aumento de la eficiencia organizacional”. En caso de validarse dicha hipótesis para este caso de estudio validará, a su vez, la hipótesis principal de esta investigación.

La eficiencia organizacional se buscará medir a través de dos indicadores de variabilidad:

- Observancia a las obligaciones (disposiciones) principales de los trabajadores.
- Manejo eficiente de recursos.

Para la medición del primer factor *Observancia a las obligaciones (disposiciones) principales de los trabajadores* se referirá específicamente a los retardos a la hora de entrada del horario matutino de los trabajadores pertenecientes grupo informal-objeto de estudio, medido por minutos diariamente, y sacando un promedio en un periodo determinado. Para la tabulación de datos se utilizará el Anexo 1.

Dado que el incumplimiento en los horarios de trabajo se entiende como una falta de observancia de una autoridad, quien es el responsable de hacer valer las disposiciones establecidas en los reglamentos, se entiende entonces que esa autoridad es la que permite los retardos. Por lo tanto, la variable dependiente serán los minutos de retardo promedio mensual. La variable independiente será la autoridad. Entonces, el cambio de autoridad en el grupo informal se deberá reflejar en una disminución de los retardos de cada uno de los trabajadores que pertenecen al GI por ende se estará coadyuvando en una mejor eficiencia organizacional al cumplir las disposiciones de los horarios de entrada.

Variable dependiente: retardo promedio mensual.

Variable independiente: cambio de autoridad.

Para la medición del segundo indicador de variabilidad *Manejo eficiente de recursos* se considerará la relación gasto por combustible y kilómetros recorridos por viaje de prácticas y recorridos de un campus a otro.

Uno de los problemas principales que ya tenían precedentes en el estudio del caso, era el mal uso de los vehículos oficiales. Dichos precedentes estaban señalados por el auditor mediante oficios. Se tenían procedimientos y métodos para el control de los vehículos, como por ejemplo, el registro de entrada y salida de vehículos a través del uso de bitácoras (Ver modelo de bitácora en Anexo 2) que establecían entre otros puntos: fecha y hora de salida de un vehículo de la universidad, fecha y hora de regreso, asunto por el cual salía la camioneta. Sin embargo a pesar de observar que no se registraban muchas salidas, no se podía comprobar de otra forma el mal uso de los vehículos.

Por tal motivo se establece la relación gasto por combustible y kilómetros recorridos por viaje de prácticas, además de considerar un factor que es la apertura del campus Tuxtepec en marzo del 2005, con lo que el uso de los vehículos tuvo un incremento notablemente mayor utilizándose el vehículo en promedio tres veces por semana siguiendo el recorrido Loma Bonita-Tuxtepec-Loma Bonita representando un aproximado de 80 kilómetros² por viaje redondo, es decir, 240 kilómetros semanales o 960 kilómetros mensuales. Existe una variable interviniente que es el cambio de autoridad.

Por lo tanto, las variables quedarían de la siguiente manera:

Variable dependiente: Gasto anual de combustible.

Variables independientes

X_1 : Kilómetros recorridos en viaje de prácticas.

X_2 : Kilómetros anuales recorridos en viaje de prácticas + 11,280 kilómetros por viajes redondos recorridos entre un campus y otro.

Variable interviniente 1: apertura del campus Tuxtepec.

Variable interviniente 2: desaparición del grupo informal

Se buscará medir la proporcionalidad entre el gasto de combustible anual y los kilómetros recorridos aproximados anualmente. Es decir, comparar cuánto se gastó por kilómetro recorrido anualmente.

Se tomará como muestra 4 años a partir del 2004 hasta el 2007. La variable X_1 se utilizará para el 2004, la variable X_2 se utilizará para los siguientes años (del 2005 al 2007). El uso de una variable de otra está dado por la apertura de un nuevo campus.

² El tramo Loma Bonita-Tuxtepec comprende 31 kilómetros de acuerdo a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y del centro de Tuxtepec al campus Loma Bonita son 9 kilómetros más, lo que hace un total de 40 kilómetros el cual multiplicado por dos al ser viaje redondo da un total de 80 kilómetros por viaje.

Por lo tanto, la hipótesis para el caso de estudio de la Universidad se validaría si:

- Existiera una disminución en los retardos de entrada por la modificación de uno o todos los integrantes de un grupo informal identificado.
- Existiera una tendencia a una proporcionalidad inversa, al modificarse parcial o totalmente un grupo informal, entre el gasto de combustible y los kilómetros recorridos.
- Existiera una tendencia a la baja del número de quejas y solicitudes de información no entregada a tiempo por que se modificara parcial o totalmente un grupo informal identificado.

Hasta aquí se ha mencionado todo el proceso de investigación que se realizará, cabe señalar, que tal como menciona la Teoría Fundamentada, el mismo proyecto de investigación ha tenido algunas modificaciones a lo largo del mismo proceso investigativo, con el objeto de determinar una guía más clara y acorde a los objetivos que persigue este estudio.

Establecido el modelo y diseño de la investigación, pártase pues, al desarrollo mismo de la investigación.

Capítulo 2

Marco Teórico

Dado que esta tesis se enfoca en un sistema social como lo es la Organización Informal (OI) resultó necesario el estudio de diversas disciplinas y ciencias, lo cual generó un marco teórico muy amplio y multidisciplinario; abarcando la Administración y disciplinas afines como el Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, entre otras, así como la revisión y el estudio de ciencias sociales y del comportamiento como la Sociología, la Psicología, la Filosofía, así también con teorías como la Teoría General de Sistemas (TGS).

Los estudios de Hawthorne y el descubrimiento de la Organización Informal

Se inicia con un marco de referencia teórico-conceptual que explica de manera general qué es la Organización Informal; cómo se descubrió; cuáles son sus características; cómo se conforma; qué papel tiene dentro de las empresas u organizaciones, y si tiene influencia o no en las mismas.

Parece existir un consenso entre los teóricos de la organización y administradores en señalar a los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company entre los años de 1924 y 1933 como el inicio de los estudios formales de la Organización Informal.

Antes de estos estudios se habían formado diversas escuelas que establecían sus principios para la administración de las empresas con el objetivo de hacerlas más productivas, tal como la Escuela de Administración General de Henry Fayol o la Escuela Burocrática de Max Weber, las cuales se enfocaban más en aspectos técnicos de la gerencia y la Organización Formal (OF), tal como la división del trabajo o la jerarquización de las empresas, entre otros.

Sin embargo tal como se señala en los estudios de Hawthorne, la aplicación de estas teorías y escuelas de la administración no se reflejaban en muchos casos en un aumento de la producción o en un mayor desempeño individual de los trabajadores.

Desde este primer esfuerzo por investigar el funcionamiento de las organizaciones se descubre y reconoce:

que el trabajador trae consigo al trabajo necesidades sociales que sólo pueden encontrar expresión en agrupaciones de tipo informal, y que tales agrupaciones crean sentimientos y normas que influyen verdaderamente en la forma como se realiza el trabajo , en los niveles de producción y en la calidad del producto, conducen a un nuevo conjunto de supuestos sobre la naturaleza humana. (Schein, 2001, p. 58)

En otras palabras, se descubren con estos estudios que:

- a) Las empresas no son sistemas mecánicos y predecibles, sino que como sistemas sociales se tornan complejos;
- b) Dentro de la empresa se desarrollan sistemas sin que lo requiera ésta como lo son los Grupos Informales, los cuales;
- c) Influyen claramente en el funcionamiento de la Organización Formal y la empresa; y
- d) Sólo este tipo de GI pueden satisfacer ciertas necesidades sociales.

La Escuela del Comportamiento Humano

Por lo anterior, se ha señalado que “Elton Mayo es el fundador de esta escuela [Escuela del Comportamiento Humano o de Relaciones Humanas]” (Chiavenato, 2007, p. 88), la cual surge:

como su nombre lo indica, del hecho de enfatizar que en la esencia misma de la administración, se encuentra todo lo relativo al comportamiento humano del hombre de acuerdo con la naturaleza de éste (...) se concentra en la administración de las personas y descansa a su vez en el principio de que sin el trabajo de esas personas no es posible alcanzar los objetivos. Las personas deben ser entendidas como tales; por ello pone su principal énfasis en la motivación de los individuos como seres psicológicos. (Reyes, 1994, pp. 129-130)

Prácticamente a la par de esta escuela nace la llamada Escuela del Sistema Social la tiene una gran relación con al Escuela del Comportamiento humano ya que:

Ambas surgen de la circunstancia de considerar al hombre como lo más importante en la administración. Pero en tanto que la Escuela del Comportamiento Humano observa más que nada las características personales de ese hombre, v.gr.: la motivación, la escuela en cuestión [del Sistema Social] considera a la administración como un sistema social o, quizá más en concreto, como un sistema de relaciones interculturales (...) la primera contempla más bien los aspectos psicológicos, en tanto que la segunda enfatiza los sociológicos (...) esta última trata, por consiguiente, de identificar los diversos grupos sociales, sus relaciones culturales y la integración de esos grupos con un sistema social más amplio (...) El fundamento en que se apoya esta escuela es el siguiente: si la esencia de la administración es la coordinación, ésta es un elemento esencialmente sociológico y, por consiguiente, debe ser estudiada con toda profundidad para poder analizar las formas de cooperación o colaboración entre los hombres, para estimular la interacción entre los individuos que conforman un sistema social y evitar la separación entre ellos, con base en un equilibrio entre los mejores intereses del grupo. (pp. 134-135)

Estas dos escuelas logran tener una gran repercusión en el pensamiento administrativo, la cual llega hasta nuestros días, pues hacen virar al administrador hacia el factor humano y las consecuencias que éste genera en la empresa. Es decir, se demuestra que el trabajador no deja de ser un individuo con necesidades, valores, creencias y aspiraciones las cuales las refleja cotidianamente en la forma de hacer su trabajo, pero también se descubre que esa actitud y acción individual puede sumarse a otras acciones individuales convirtiéndose en colectiva, y formando con ello sistemas sociales que asumen una identidad propia e independiente de lo que es el individuo y la empresa. A su vez estos sistemas influyen y regulan el comportamiento de los individuos que lo conforman así como a otros individuos que no forman parte de él o bien, a otros sistemas similares, al punto de influir en el suprasistema en el cual se formaron que es la empresa. Con estos descubrimientos resultó para entonces la necesidad por englobar ese fenómeno otorgándole un nombre a lo que lo generaba, tal como idea abstracta de la suma de cada acción y postura individual del trabajador como ser humano a un todo o colectivo, se generan así dos conceptos que bien podría decirse son unos de los resultados más importantes de estas dos escuelas. Dichos conceptos son: Grupos Informales y Organización Informal.

Definición de Organización Informal y Grupos Informales

Chester Barnard en su libro 'Functions of the Executive' publicado en 1938 es quizá uno de los primeros en realizar la definición de Organización Informal señalando que la considera como “cualquier actividad personal conjunta y sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos” (Koontz y Weihrich, 1998, 246)

En 1957 Keith Davis y John Newstrom definen la Organización Informal como “una red de relaciones sociales y personales no establecidas ni requeridas por la Organización Formal, sino que surgen espontáneamente entre las personas.” (2003, p. 336)

Chiavenato (2007) señala que la Organización Informal “es el conjunto de grupos espontáneos que existen en toda organización y que condiciona fuertemente el comportamiento de sus miembros” (p. 97)

Por lo tanto respecto a los Grupos Informales señala que “son los grupos de personas que se forman espontáneamente y que constituyen la organización informal”. (p.97)

Robbins señala que los Grupos Informales “son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social.” (1999, p. 240)

Diversos autores no señalan la diferencia entre la OI y los GI, algunos manejan indistintamente ambos conceptos si hacer una clara distinción entre uno o el otro, por lo tanto, será a través de la concepción de Chiavenato que tiene sobre estos términos, en que se basará esta tesis para plantear a los GI como subsistemas de la OI.

Cómo surge la Organización Informal y su influencia en la Organización Formal

Respecto a cómo se forma la OI se menciona que:

Surge dentro de la estructura formal de manera tan predecible como el florecimiento de las plantas en primavera. El resultado de esta combinación difiere

de lo que habrían esperado los administradores, al menos en tres formas. En primer lugar, *los empleados actúan de manera distinta* a la requerida. Es factible que trabajen con rapidez mayor o menor que la predicha, o que modifiquen poco a poco un procedimiento de trabajo con base en su experiencia y perspicacia. En segundo término, *los empleados frecuentemente interactúan con personas diferentes* o con frecuencia distintas de lo que requiere su trabajo (...) En tercer lugar, *los empleados podrían adoptar un conjunto de actitudes, creencias y sentimientos* que no son los que espera la organización de ellos. (Davis y Newstrom, 2003, pp. 337-338)

Con lo cual los mismos autores concluyen que “La lección para los administradores es evidentemente dolosa: deben estar atentos a las actividades informales, las interacciones y los sentimientos de los empleados, además de prestar atención a lo prescrito.” (p. 338)

Sin embargo, no sólo hacen referencia a los GI con problemas sino también con beneficios. Pero al mismo tiempo señalan que:

muchos beneficios de los sistemas informales se pueden revertir para mostrar problemas potenciales. En otras palabras, las organizaciones informales pueden tanto facilitar como obstaculizar simultáneamente una actividad. (...) Además, el sistema informal puede cambiar su estado de ánimo en direcciones positiva o negativa. (...) Los efectos positivos y negativos coexisten en muchos sistemas informales. (pp. 342-343)

Entre los problemas que señalan están la resistencia al cambio, el que alienta actitudes negativas, debilita la motivación y satisfacción, apoya el conformismo, entre otros.

Funciones psicológicas de la Organización Informal

En 1980, el profesor Edgar Schein señala que:

Los Grupos Informales casi siempre surgen si las oportunidades existen. A menudo, estos grupos vienen a servir una “función contraorganizacional” en la medida en que pueden contrarrestar las tendencias coercitivas de la organización. Estos grupos se pueden convertir en grupos con mucho poder y tratar de cambiar los fines de la organización. (Schein, 2001, p. 137)

Más adelante, en su libro 'Psicología de la Organización' menciona cinco funciones psicológicas individuales de los grupos las cuales son

- a) Los grupos son, ante todo, un medio para satisfacer nuestra necesidad de afiliación (...)
- b) Los grupos son esencialmente un medio para desarrollar, incrementar y confirmar nuestro *sentido de identidad y mantener nuestra estima de sí mismo*. (...)
- c) Los grupos sirven esencialmente para *establecer y comprobar la realidad social*. (...)
- d) Los grupos sirven también para *reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia*. (...)
- e) Un grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden *resolver los problemas o realizar las tareas del grupo* pero no las de la empresa. (pp. 140-141)

Los vacíos teóricos sobre la Organización Informal

Habían transcurrido poco más de medio siglo desde el inicio de los estudios de Hawthorne en 1924 a la publicación del libro 'Psicología de la Organización' en 1980, y en ese periodo se desarrolló y aportó una gran cantidad de documentación respecto a la Organización Informal y los Grupos Informales. Se había determinado su existencia, así como sus características, tal como señalaron a finales de la década de los '50; de manera general se establecía tácitamente la naturaleza contraria de ambos tipos de organización a lo cual se agregaba las funciones contraorganizacionales que señalaría más adelante Schein (1980). Sin embargo a pesar de todos estos conocimientos y que sin duda se había desviado parte de la atención de la administración al factor humano de las empresas, parecía seguir soslayando su importancia descubierta y comprobada a lo largo de más de medio siglo, reflejada no sólo en la búsqueda de estrategias y herramientas concretas a administrar la OI o seguir estudiando a la OI, sino en la enseñanza misma de la administración que relegaba el "lado humano" de la organización.

hasta finales de la década de los ochenta, los currícula de las escuelas de negocios se enfocaron casi únicamente en los aspectos técnicos de la gerencia...

Los cursos en comportamiento humano y habilidades con la gente recibieron mínima atención en relación con los aspectos técnicos de la gerencia. (Robbins, 1999)

Al recabar información de libros, revistas y documentos electrónicos que se encuentran en el Internet se percibe que en un momento determinado los teóricos e investigadores de la disciplina de la administración se hubieran detenido en el estudio de la OI y que la base teórica que se desarrolló en los años mencionados hubiera sido suficiente para entender el fenómeno de estos sistemas sociales informales, y contrarrestar sus efectos en la organización a través de diversas herramientas administrativas que se desarrollaron principalmente a partir de la década de los '80 y cuya característica común es su tendencia a la generalización y abstracción del objeto-sistema, la OI, para su aplicación. Empero, quedan diversos vacíos teóricos que limitan e incluso pueden anular esas nuevas herramientas administrativas, tales como:

- a) No existe una clara diferenciación entre el concepto de Organización Informal y Grupo Informal.
- b) No se señala cómo puede estudiarse a la OI con la finalidad de minimizar su carácter subjetivo, abstracto y caótico que se señala, así como de saber qué herramientas administrativas pudieran ser más eficientes para maximizar sus beneficios y minimizar sus problemas.

Explíquese lo anterior. Se descubrieron los efectos de la OI en la empresa, sin embargo, como señalan algunos autores “una organización [formal] grande incluye cientos de organizaciones informales que operan en ella”. (Davis y Newstrom, 2003, p. 337). Primero cabría saber si esas Organizaciones Informales a que se refieren pueden ser nombradas también Grupos Informales, es decir, si son lo mismo, todo parece indicar que sí. Segundo, considerando las personas con sus puestos que forman cada de esas Organizaciones Informales ¿Se esperaría que tuviera los mismos efectos aún cuando esas organizaciones informales fueran completamente distintas debido a sus miembros que la conforman? ¿Tendrían los mismos efectos potenciales una organización o grupo informal conformado por jefes de departamento a uno conformado por obreros del nivel jerárquico más bajo? Estas preguntas derivadas de los vacíos teóricos señalados no encuentran respuesta en la vasta información que se ha generado sobre las organizaciones.

Antecedentes de métodos para administrar la Organización Informal

En 1959, Melville Dalton quizá es el primer investigador que buscó desarrollar una clasificación de los GI, estableciendo tres tipos: los verticales, los horizontales y los mixtos; sin embargo, no señala cómo identificar quiénes conforman un grupo, así como tampoco toma en consideración que un GI puede estar conformado desde 2 personas hasta 20, 30 o 100 personas, llegando incluso a abarcar casi toda la empresa. Si esa fuera el caso de un GI Mixto conformado por muchas personas, éste no perdería sus cualidades de abstracto, subjetivo y caótico. Sigue entonces la necesidad de un método para estudiar a la OI con el objetivo de administrarla más eficientemente.

Davis y Newstrom (2003) establecen un “bosquejo” de un método o de estrategias para comprender mejor a la OI mediante los organigramas de redes u organigramas informales³ y con ello poder influir en las “organizaciones informales”⁴. Señalando que los organigramas informales permiten tener una imagen visual de las organizaciones informales lo que le permitirá la identificación de los sentimientos en un grupo para

determinar quién confía en quién o elegir a la persona adecuada para negociar un arreglo satisfactorio de un tema delicado. La identificación de comportamientos es posible mediante la observación directa de las interacciones, recopilación de datos sobre las formas de comunicación o preguntas directas a las personas afectadas (por ejemplo, “¿A quién pide con mayor frecuencia consejo?”). Los organigramas informales (...) pueden revelar quiénes son las personas centrales (...) y las aisladas, que tienden a sentirse olvidadas, o las diferencias considerables entre lo que piensan que ocurre quienes están fuera del grupo y lo que realmente tiene lugar. (p. 344)

Más adelante, los mismos autores señalan que los administradores no pueden erradicar la “Organizaciones Informales” pero que sí se puede influir en ellas para lo cual señalan unos lineamientos de acción para los gerentes:

1. Aceptar y entender las organizaciones informales.

³ Dichos organigramas son establecidos por Davis Krackhardt y Jeffrey R. Hanson en su estudio titulado “Informal Networks: The Company Behind the Chart” publicado en Harvard Business Review, julio-agosto de 1993, pp. 104-111.

⁴ Se pone el concepto entre comillas ya que la conceptualización en esta tesis de Organización Informal difiere levemente de la planteada por Davis y Newstrom, pues para efectos de este estudio, no existen diversas Organizaciones Informales en la empresa, sólo es una que está conformada sí, por diversos Grupos Informales, por lo tanto, lo que Davis y Newstrom consideran organizaciones informales para esta tesis son Grupos Informales.

2. Identificar los diversos niveles de actitudes y comportamientos en ellas.
3. Considerar los posibles efectos que cualquier tipo de acción de su parte puede tener en los sistemas informales.
4. Integrar, en la medida posible, los intereses de los Grupos Informales con los de la organización formal.
5. Evitar que las actividades formales obstaculicen innecesariamente a las organizaciones informales. (pp. 344-345)

La gran incógnita de estos planteamientos, lineamientos y/o estrategias es el Cómo Hacerlo, y ese Cómo inicia desde no saber siquiera cómo se va a identificar a las “organizaciones informales” para poder llevar a cabo los lineamientos señalados. Además, nuevamente pareciera que se plantea toda esta teoría bajo el supuesto de que las “organizaciones informales” o Grupos Informales son homogéneos en cuanto a sus comportamientos y repercusiones o efectos en la OF y la empresa, es decir, se generalizan y su forma de tratarlos también es generalizada. De ahí que se acentúa aún más su carácter subjetivo y abstracto.

Davis y Newstrom (2003) terminan su estudio sobre la Organización Informal señalando que “es necesario que la organización informal tenga fuerza suficiente para que sea sustentadora, sin llegar a imponerse.” (p. 345) Y la pregunta sigue vigente: ¿Cómo hacerlo?

Como se señaló, la clasificación de los GI propuesta por Dalton y este breve método expuesto para influir sobre la Organización Informal son los únicos antecedentes que se encontraron en la diversa bibliografía y documentos para estudiar a la OI así como para controlarla o administrarla, dejando ese vacío teórico que se ha señalado. Los mismos autores de estos lineamientos para influir en la OI indican una de las posibles causas del por qué de esta tendencia de seguir concibiendo a la OI como un ente abstracto y caótico con lo que no sólo se generaliza a ésta sino a las estrategias para contrarrestar su influencia potencialmente negativa en la OF y la empresa: “En virtud de su carácter subjetivo, los gerentes no pueden controlar la organización informal como podrían hacerlo con la formal”. Y esta generalización se confirma en la gran cantidad de disciplinas y estrategias que considerando el factor psicológico (individual) buscan un mayor motivación y compromiso de los trabajadores con la OF y la empresa, relegando implícitamente la influencia de la OI. En otras palabras, buscan solucionar los problemas derivados de la OI indirectamente sin considerar lo que se descubrió de ella y los GI, por ejemplo su función contraorganizacional, entre ellas, la que debilita la motivación.

Por citar algunas de estas técnicas o disciplinas se mencionan el Empowerment, el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, la Formación de grupos, diversos modelos de motivación, o bien, la implantación de conjuntos de técnicas y conceptos para mejorar la eficiencia organizacional e individual como el *Desarrollo Organizacional*.

Con lo anterior no se señala que esas técnicas o estrategias no funcionen, sin embargo, puede que los resultados no se den con la rapidez prevista debido a la OI, e incluso, en lugar de dar soluciones potencialicen los problemas derivados de esa OI debido a su desconocimiento que se tiene de ella.

Sobre una lógica simple resulta difícil entender que es más “probable” controlar a la OF sin controlar un factor que influye y determina en mayor o menor grado el comportamiento de ésta como resultan ser los GI. Reyes Ponce mencionó que es “imposible entender la organización formal sin investigar las redes de relaciones informales” (1994, p. 280); Koontz y Wehrich (1994) señalaron que “La Organización Informal proporciona cierta cohesión a la Organización Formal” (p. 333).

Todo esta primera parte del marco teórico fue la base que permitió descubrir no sólo la importancia de la OI en las empresas y por ende la importancia que debe tener en la Administración de Empresas, sino descubrir el vacío teórico que se tiene aún sobre ella, materializado en la inexistencia de un modelo claro y específico sobre cómo poder administrarla. Esto a su vez, permitió establecer el Objetivo General y los Objetivos Específicos que atañen a esta tesis.

Enfoque teórico de ciencias y disciplinas auxiliares para el estudio de la Organización Informal

Por el objeto de estudio (Organización Informal) y las partes que los conforman (Individuos y Grupos) se hizo imprescindible el estudio de ramas como la Psicología para comprender las características del comportamiento humano y sus procesos cognoscitivos, revelando con ello su naturaleza compleja, mutable, inconstante. También a través de esta ciencia se descubrió que la forma en que percibe el ser humano cualquier cosa o fenómeno es subjetivo y que esa percepción está influenciada por diversos factores, lo que una vez más confirma que la visión holística y generalizada con que el administrador

observa a la OI no considera esta naturaleza humana. De igual forma, permitió el estudio de las funciones psicológicas que tienen los grupos sobre los individuos.

Por otra parte, se realizó la revisión de diversos tratados o libros filosóficos que fungieron una vez como complemento al estudio del comportamiento humano a través de la Psicología, para lo cual se estudiaron a autores como Immanuel Kant (2005) y su *Crítica de la razón pura* donde concuerda, con el señalamiento de la subjetividad de la percepción del ser humano; o bien a Jean-Jacques Rousseau (2000) y su concepción de orden social señalado en *El contrato social*. Estos estudios permitieron abrir un panorama no sólo sobre la complejidad del ser humano y los sistemas sociales que conforman, sino además, brindaron colateralmente una noción sobre cómo afrontar esa complejidad para estructurar el desarrollo de la teoría entorno a la OI así como del modelo, de una manera general. Por ejemplo Kant señala: "El concepto trascendental de los fenómenos en el espacio es una advertencia crítica de que en general nada de lo percibido en el espacio es una cosa en sí, que el espacio es además una forma de las cosas; los objetos en sí nos son completamente desconocidos y lo que llamamos cosas exteriores no son más que representaciones de nuestra sensibilidad" Con esto se concibe una *idea* de lo que puede representar la percepción, no lo que es, sino lo que puede implicar para entender la inconsistencia del ser humano y la subjetividad de sus decisiones.

Tan sólo la revisión y el estudio de la bibliografía concerniente a la Filosofía y Sociología absorbieron alrededor de dos años y medio desde la búsqueda de las fuentes de información hasta su condensación, estructuración, depuración y aplicabilidad al caso de la Organización Informal. Se estudió a Hegel (1968) y Lenin (versión electrónica) en *Ciencia de la lógica*; Marx (2001) y *El Capital*; Heráclito y su tesis de que la movilidad se fundamenta en la lucha de contrarios y que en esa contrariedad está el origen de todas las cosas, así como a Engels y el desarrollo de la ley de la dialéctica y sus leyes, como la ley de la unidad y de los contrarios. Se estudió parte de la filosofía marxista y kantiana así como diversos filósofos que permitieron abrir el panorama y cambiar en los casos la perspectiva de cómo estudiar y observar a la empresa como ente y los sistemas que la conforman. Cabe señalar que al tiempo de la información sintetizada que se obtuvo de este esfuerzo se complemento de manera íntima con la aplicación de la Teoría General de Sistemas al estudio de la OI que se refleja en la propuesta de observar a la empresa como un conjunto de sistemas conformados éstos a su vez por sistemas más pequeños, siendo esto, parte de la base con la cual se propone la descomposición de la OI con el objetivo de poder administrarla.

Para el estudio del grupo como sistema social se llevó una revisión vasta de bibliografía referente a la Sociología donde se analizaron desde las diversas teorías sobre cómo se formaron los primeros grupos humanos, enunciadas por Gómezjara (2001) o Engels en su obra *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre* hasta el estudio de los tipos de órdenes o lineamientos de comportamiento en la sociedad, y la forma en que el individuo les da legitimidad a un tipo de orden u otro, expuesto por Max Weber (2004) en su libro *Economía y Sociedad*.

Importante fue también algunas acepciones específicas de la teoría marxista señalada en *El Capital*, por ejemplo para el desarrollo de las características de la OI y la OF, específicamente en la Base del Poder.

Al afrontar el problema planteado desde diversas disciplinas se busca darle validez y confiabilidad a la investigación mediante la triangulación de datos, es decir, la utilización de diversas fuentes de datos en un estudio.

Capítulo 3

Los Grupos Humanos

El concepto de grupo se utiliza comúnmente en todos los ámbitos, sin embargo, no existe una definición universal de grupo. Los conceptos van desde los simples hasta los complejos o bien, con notable influencia de determinada área como la administración que no le otorga un carácter universal ni general.

Para el estudio de la Organización en general y la Organización Formal e Informal en lo particular, se hace imprescindible conocer las generalidades que atañen al concepto de grupo, sus características generales, la dinámica sobre cómo se crean, así como sus propiedades en cuanto a la temporalidad de su existencia. Esta importancia por conocer los grupos como tales estriba en que dan una pauta a la mejor comprensión de los grupos específicos de cada tipo de organización, que a su vez, como subsistemas de la organización a la que pertenecen, brindan por sí mismos, un parámetro para comprender en parte el comportamiento del sistema a que pertenecen.

Entonces, el objetivo de este capítulo es brindar un marco histórico-teórico-conceptual sobre los grupos en general, resaltando características y propiedades que se considera no se han recalcado lo suficientemente y que permitirán una mejor comprensión sobre los grupos informales.

3.1 Definición de grupo

Bernard Bass (1960, p. 39) define grupo como "... un conjunto de individuos cuya existencia es benéfica para los mismos".

Esta definición resulta ser muy abstracta ya que permite que se filtren y confundan otras concepciones o ideas, por ejemplo, a través de esta definición se puede considerar como un grupo a una empresa, ya que está conformada por un conjunto de individuos y la existencia de ese conjunto genera beneficios para cada uno de ellos que se reflejan para los trabajadores en sueldos y salarios, y para los accionistas, socios y/o directivos en utilidades. Sin embargo, la empresa en sí y para efectos de esta investigación, no siempre se puede considerar como un grupo, tal como se verá más adelante.

M. Sherif y C.W. Sherif (1969, p. 131) definen los grupos como:

Una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de status entre sí, estabilizados en cierto grado en ese momento, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo.

Este concepto menciona un punto importante que es la 'unidad social'. A pesar de que un grupo esta formado por dos o más individuos, las metas comunes, las afinidades de caracteres, las preferencias, sus convenciones, permiten que entre los individuos se desarrolle la unión, es decir, la unidad, la acción conjunta para beneficio conjunto a través de la relación social.

En este concepto de Sherif, también se menciona que en los grupos se generan relaciones de status entre los miembros, sin embargo, omite algo, no precisamente esas relaciones deben ser concientes, es decir, se pueden crear jerarquías, mas los miembros pueden no darse cuenta de ello. Igual es con los papeles que puedan desempeñar. Estos roles o papeles se generan de manera natural dado el desenvolvimiento natural del miembro en el grupo, por lo tanto, los papeles que desempeña cada grupo pueden ser de forma inconsciente, casi imperceptibles.

Edgar Schein (2001), para la definición de grupo, formula tres preguntas: ¿Qué es un grupo? ¿Qué tan grande puede ser? ¿En qué se distingue un grupo de una multitud? A través de estas tres preguntas formula un concepto.

“Un grupo psicológico es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente concientes unas de otras y que se perciban a sí mismas como un grupo.” (p. 135)

Schein menciona al igual que Sherif (1969) la unidad social pero en términos diferentes: *que se perciban a sí mismas como grupo*. Es decir, que sean concientes de su unidad.

El mismo autor menciona que “el grupo está limitado... por las posibilidades de interacción y percepción mutua” (p.135). Bajo esta limitación, Schein diferencia de lo que es un grupo y una multitud, que éste último vendría siendo un conjunto, ya que en una multitud la gente no interactúa ni se percibe a sí misma como un grupo.

Queda aún una pregunta: ¿cuánto duran los grupos?, ¿un grupo puede considerarse como tal cuando su unidad existe por unos días, un día, unas horas?

Un grupo existe y persiste mientras no haya cumplido o satisfecho sus objetivos y/o necesidades conscientes (cumplir una meta determinada en una empresa) o inconscientes (disminuir una sensación de tristeza y soledad), no importando su temporalidad. La formación de grupos se pueden dar de manera fortuita y por muy poco tiempo, supóngase el caso de un accidente de autobús, donde los pasajeros entre sí no se conocen, pero para sobrevivir se apoyan mutuamente, surge un líder de manera espontánea que coordina las acciones para sacar a los heridos, notificar a los grupos de rescate, etc. y además se perciben a sí mismos como un grupo cuyo objetivo es sobrevivir, y que una vez cumplido el objetivo el grupo se disolverá, por lo tanto se demuestra, que los grupos para ser grupos no deben cumplir con ningún requisito de temporalidad, pues ésta está dada por el cumplimiento de los objetivos del grupo.

Considerando que un grupo es una serie de relaciones sociales entre 2 o más personas, Max Weber (2004, p. 22) señala que una relación social:

Puede tener un carácter enteramente transitorio o bien implicar permanencia, es decir, que exista en este caso la probabilidad de la repetición continuada de una conducta con el sentido de que se trate. La existencia de relaciones sociales consiste tan sólo en la presencia de esta “chance” –la mayor o menor *probabilidad* de que tenga lugar una acción de un sentido determinado y nada más-, lo que debe tenerse siempre en cuenta para evitar falsas ideas.

Por lo tanto, como se puede apreciar, la cohesión del grupo no se da por el sólo hecho de que exista un objetivo o una necesidad a satisfacer, es necesario que exista la acción social de sus miembros, que se da a su vez, por que los miembros toman conciencia de la relación que hay entre ellos, es decir, la relación social genera la acción social y esta a su vez confirma la primera.

Respecto a la acción social, el mismo Weber (p. 20) menciona que como toda acción puede ser:

1) *racional con arreglo a fines*, determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres, y utilizando esas

expectativas como condiciones o medios para el logro de fines propios racionalmente sopesados y perseguidos. 2) *racional con arreglo valores*: determinado por la creencia conciente en el valor –ético, estético, religioso o de cualquier forma que se le interprete- propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna con el resultado, o sea puramente en méritos de valor. 3) *afectiva*, especialmente emotiva, determinada por afectos y estados sentimentales actuales, y 4) *tradicional*: determinada por una costumbre arraigada.

Sintetizando, al momento se mencionan cuatro aspectos principales dentro del concepto de grupo: unidad, conciencia de la relación social, acción social y temporalidad.

Por consiguiente, reuniendo los elementos obtenidos se puede definir un Grupo como:

“Una unidad social conformada por dos o más individuos que interactúan de manera consciente a través de sus relaciones sociales con ciertas normas y valores que regulan su comportamiento con los demás miembros, y cuya existencia dependerá de la capacidad que tenga la unidad para satisfacer un objetivo o necesidad, o bien de no cumplirlo.”

Como ya se mencionó anteriormente, existen objetivos conscientes e inconscientes en un grupo, y esos objetivos son precedidos de una necesidad, que es donde realmente se determina la conciencia o inconciencia de los objetivos. Como se detallará más adelante, la formación de grupos es un medio para satisfacer una necesidad: ya sea de sobrevivir o de sentir aprecio o una necesidad de pertenencia o por cumplir ciertos objetivos específicos, determinados y cuantificables. Cuando una necesidad se transforma en un objetivo específico a cumplir, con tiempos estimados, así como resultados, la forma de cómo lograr ese objetivo y en el que se encauzan los esfuerzos de los miembros del grupo decimos que es un objetivo *consciente*. Cuando un grupo se forma por una necesidad como satisfacer una necesidad social se dice que el objetivo o necesidad del grupo es *inconsciente*, ya que los miembros del grupo no se unen e interactúan teniendo en la mente de manera consciente que se reúnen y le dan existencia a la unidad para satisfacer su necesidad de convivencia o para disminuir una sensación de soledad, lo hacen de manera natural, sin percibir cuál es el objetivo de la existencia del grupo.

Por lo tanto, ya se tiene la definición del grupo, ahora se dará un esbozo sobre cómo surgen los primeros grupos y cuál es su naturaleza.

3.2 Cómo surgen los grupos humanos

No es posible determinar con plena certeza cómo surgen los primeros grupos humanos, sin embargo, a través de los estudios antropológicos, psicológicos y sociológicos se puede desarrollar una idea de cómo y por qué se formaron, sin embargo es menester que primero se desarrolle un pequeño esbozo del origen del hombre para comprender por qué surgieron los grupos.

Gomezjara (2001, pp.65-71), nos menciona que “la geología moderna ha llegado a precisar el desarrollo de vida a través de los años, indicando específicamente, que el origen del hombre se remonta entre 500 mil y un millón de años, es decir, a comienzos del periodo cuaternario.”

Darwin (1994) nos señala que los predecesores del hombre moderno pudo ser un animal con apariencia simiesca, un mono antropomorfo, muy grande y torpe, que se diferencia poco del gorila o chimpancé, y cuya principal defensa era pararse sobre sus dos extremidades inferiores para poder ver a lo lejos, lo que de alguna manera, le permitió comenzar a independizarse de sus extremidades superiores (brazos) para caminar.

Engels (1994), a través del materialismo dialéctico nos brinda una visión de cómo ese mono se convirtió en hombre. La conclusión a la que llega Engels –basándose en la teoría de la evolución de Darwin- es que el mono se convirtió en hombre a través del trabajo (1994, p. 7): “[el trabajo] es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado que (...) debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre (...) la mano no es sólo el órgano del trabajo; es también producto de él”.

Sin embargo, hay un punto que puede resultar de suma importancia para comprender por qué, el mono antropomorfo y el hombre iniciaron a formar grupos.

La mayoría de las especies evolucionaron anatómicamente perfeccionando sus formas de defensa o ataque (caza): camuflajes (defensa), velocidad (ataque), corazas (defensa), fuerza (ataque), garras (ataque), etc. Algunas otras especies desarrollaron sistemas fisiológicos, como el digestivo, un ejemplo de ellos, son los rumiantes. Sin embargo, el hombre evolucionó –de acuerdo con la teoría de Engels-, primeramente una cosa, que fue sus extremidades inferiores (piernas) lo que le permitió que después usara las extremidades superiores (brazos y manos) para otras actividades. Como se mencionó, Engels dice que a través de la liberación de la mano, con el trabajo, el hombre pudo

perfeccionar esa misma mano (el desarrollo del pulgar), y con ello, pudo crear herramientas copiando a la naturaleza, pero al producir las herramientas y los instrumentos de ese modo, no obedecía a ninguna “idea creadora”, no hace más que imitar, y para imitar era necesario la capacidad de observación, y segundo, la formulación de esquemas mentales de correlación. Dice Gomezjara (2001, p. 70):

Sus modelos son las piedras descubiertas por él [el hombre] y cuya utilidad ha comprobado experimentalmente. Al utilizar el instrumento y al experimentar con él, empieza con suma lentitud a hacerlo más útil, y eficiente. La eficiencia es más antigua que el propósito; el descubridor ha sido la mano más que el cerebro.

Gradualmente con la experiencia que le brinda el uso de sus manos es que llega a comprender cómo es que se forman ciertas cosas, cómo se pueden perfeccionar, lo que le permite al hombre, junto con el consumo de ciertos alimentos, que su cerebro vaya evolucionando y que vaya desarrollando su inteligencia.

Sin embargo, en la transición de mono antropomorfo a hombre, este involuntariamente relegó la evolución de su cuerpo a la evolución de su cerebro, lo que le trajo una desventaja ante el mundo salvaje en que se desenvolvía: era una especie físicamente débil, traducido en una presa fácil.⁵

El humano depende de la ropa para protegerse de las inclemencias del tiempo; en comparación con otros animales, su velocidad para desplazarse es lenta, no tiene una gran fuerza. Por tal razón, el ser humano se vio en la necesidad de crear herramientas que le permitieran compensar sus carencias físicas, tal como mencionó Werner Wolff (1983, p. 50): “el objetivo principal de los esfuerzos técnicos del hombre es perfeccionar las funciones del organismo por medios artificiales”. Esto puede resultar paradójico, pues su misma actividad imitadora y creadora, lo que le permitió la evolución a su cerebro, le iba dando una desventaja física, que a su vez, trataba de disminuir con su misma actividad imitadora y creadora. El hombre se vio en la necesidad de aprender para sobrevivir. Wolff se pregunta ¿por qué aprendemos? Respondiéndose: “porque aprender es esencial para la vida” (p. 103)

⁵ El hombre evolucionó más su cerebro, sin embargo no implica que no haya desarrollado su cuerpo, pero esto con un grado menor.

Sin embargo, esa habilidad creadora y tecnológica que fue adquiriendo al paso de centenares de años no era suficiente para sobrevivir en un ambiente salvaje, dadas sus carencias físicas.

No se sabe cuando se formaron los grupos, pero es un hecho, que con la capacidad de observación, de la creación de esquemas de correlación que iba desarrollando, el hombre comenzó a perfeccionar su forma de organización social, como la aparición del líder, creando con ello una herramienta más, pero no técnica, sino social. El hombre formó grupos por la imperiosa necesidad de sobrevivir ante su debilidad e inferioridad anatómica: el grupo surge por una necesidad, y por lo tanto, su existencia depende de que se satisfaga esa necesidad.

El ser humano es un ser social, es parte de su naturaleza humana. A través de la evolución hasta nuestros días el hombre siempre ha necesitado del otro para sobrevivir, sin éste, sin la sociedad, el hombre moriría. Por lo tanto, la sociabilización es indispensable para la supervivencia del ser humano.

Se debe entender el proceso de sociabilización, como los vínculos que desarrolla el ser humano con su ambiente por su misma actividad, sin que esto implique que ese ser humano adquiera un sentido de pertenencia hacia un grupo, aunque sí, este proceso es el catalizador más importante para que se de la formación de grupos, lo que da a sus miembros el sentido de pertenencia. Y tal como menciona Maslow, el sentido de pertenencia es una necesidad básica que el ser humano debe satisfacer antes de poder llegar a la cúspide que es la autorrealización.

Es decir, que a través de la interacción de los individuos se va formando un proceso de sociabilización que permite y da pauta a la creación de una red de relaciones y vínculos entre cada uno de los miembros que forman parte de ese proceso de sociabilización, y que de acuerdo, primero, con la particularidades de cada individuo, y segundo con las similitudes, va creando un ambiente propicio para la formación de grupos o no grupos⁶.

Robbins (1999, p. 241) señala que “no existe una razón única del por qué los individuos se unen en grupos. Ya que la mayoría de la gente pertenece a varios grupos, es obvio que diferentes grupos proporcionan diferentes beneficios a sus miembros.”

⁶ Entiéndase por no grupos a los miembros que a pesar de su interacción y debido a sus diferencias no logran entablar vínculos amistosos entres sí, sólo a manera de necesidad o incluso de enemistad.

Para finalizar, cabe recalcar que dentro de un grupo pueden existir subgrupos o bien una persona puede pertenecer a diferentes grupos sin que esos grupos tengan mayor conexión que la que le da el miembro en común. De igual forma se reafirma la razón por la cual se forman los grupos: una necesidad.

3.3 Conclusión

Los grupos surgen por una necesidad, y satisfecha esa o esas necesidades, buscará cumplir otras necesidades o la recurrencia de la necesidad que satisfizo.

Considerando que un grupo se forma por una necesidad y el ser humano tiene diversas necesidades, una persona puede pertenecer a más de un grupo, y en general pertenece a más de uno, pues basándose en el concepto de grupo, la familia es un grupo.

La existencia y temporalidad del grupo está sujeta al cumplimiento del objetivo o necesidad, sin embargo, si se ha cumplido una necesidad, pero dicha necesidad es recurrente, como la diversión, el grupo persiste a pesar de haberse cumplido por lo menos una vez la necesidad, siempre y cuando los miembros se sientan que el grupo seguirá satisfaciendo su necesidad una vez que aparezca nuevamente. Es decir los grupos no cumplen con ningún requisito de temporalidad, pues ésta está dada por el cumplimiento de los objetivos, la recurrencia de los mismos o el no cumplimiento de los objetivos del grupo.

Capítulo 4

La Organización Informal y los Grupos Informales

En este capítulo, a través de una investigación documental, tiene como objetivo desarrollar un marco teórico-conceptual respecto a los conceptos de Organización Informal y Grupos Informales, diferenciando claramente ambos conceptos, los cuales a menudo tienden a igualarse; así también el establecer -según autores- cuáles son las principales razones por las cuáles se forman los grupos, y cuáles son las funciones psicológica de los mismos.

4.1 Definición de Organización Informal y Grupos Informales

Cabe señalar que la importancia de diferenciar los conceptos de Organización Informal (OI) y Grupos Informales (GI), resulta crucial para el desarrollo del modelo de administración que se propone, ya que este se basa en una visión sistémica de la empresa.

Davis y Newstrom (2002) señalan que los GI “surgen con base en intereses comunes, proximidad y amistad” (p. 336) Más adelante señalan que:

Bajo la capa de relaciones formales de cada compañía, existe un sistema más complejo de relaciones sociales, consistente en muchos grupos pequeños e informales. Aunque son muchas sus variantes, se les denomina conjuntamente organización informal. Estos Grupos Informales ejercen influencia poderosa en la productividad y satisfacción en el trabajo. (p 336)

Antes que ellos, Chester Barnard (1964) había definido la OI como “cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos”

Keith Davis hace una definición más detalla señalando que la OI es “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personan se asocian entre sí” En este concepto de Keith se puede determinar que la interacción diaria entre las

personas, es decir, el proceso de sociabilización es la parte crucial para la formación de la OI, sin éste proceso, simplemente la OI no se puede dar.

Idalberto Chiavenato (2007) que la Organización Informal “es el conjunto de grupos espontáneos que existen en toda organización y que condiciona fuertemente el comportamiento de sus miembros” (p. 97). Referente a respecto a los Grupos Informales señala que “son los grupos de personas que se forman espontáneamente y que constituyen la organización informal”. (p.97)

El concepto de Keith Davis sobre la OI se considera el más completo, sin embargo, para efectos de entender la relación entre la OI y los GI, se abocará a la concepción de Chiavenato (2007), la cual señala claramente no sólo la diferencia de ambos conceptos sino la relación que tienen, concluyendo que la OI es el conjunto de los GI. Es decir, aquella es la representación de todos los GI que coexisten en la empresa.

Por lo tanto, un Grupo Informal es: Una unidad social conformada por dos o más personas que establecen relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la Organización Formal y que son conscientes de sus relaciones y sus límites que lo conforman.

Por su parte la OI, sus límites resultan ser poco definidos y abstractos, esto, por no existir el sentido de pertenencia y consciencia de la misma por parte de los miembros que la conforman. Entiéndase lo anterior a través de la definición de dos conceptos que se asocian usualmente: grupo y conjunto.

Un conjunto es una agrupación de entes (cosas, animales, personas, colores) que pueden guardar cierta relación entres sí, *sin que necesariamente los miembros sean concientes entre ellos*. Mientras que en un grupo, la característica fundamental, es que cada miembro que lo conforma está conciente de la relación que guarda con los demás de manera individual y de cómo percibe el grupo, es decir, de su relación social. Schein (2001, p.135) menciona que “el grupo está limitado... por las posibilidades de interacción y percepción mutua” Bajo esta limitación, Schein diferencia de lo que es un grupo y una multitud, que éste último vendría siendo un conjunto, ya que en una multitud la gente no interactúa ni se percibe a sí misma como un grupo. Por lo tanto y en este sentido, la OI resultaría ser un conjunto, en este caso, un conjunto de GI.

4.2 Por qué surgen los Grupos Informales: Funciones psicológicas de los GI

Se señaló con anterioridad que la base que brinda las condiciones para que se creen los Grupos Informales es la interacción de las personas, el proceso de sociabilización que se da entre los empleados de una empresa. Pero, es necesario especificar que es lo que motiva a formar grupos que no son requeridos por la empresa a pesar de pertenecer a un grupo formal como podría ser un área dentro de producción o un departamento.

Recapitulando, los grupos surgen primero, por la existencia de un ambiente que propicie la sociabilización, ello implica la existencia de por lo menos dos personas con la capacidad mínima para comunicarse e interactuar; y segundo, la existencia de una necesidad que sólo pueden satisfacerse con la participación de al menos dos personas. Sin embargo, es necesario saber qué funciones psicológicas genera el GI sobre el trabajador.

Stephen Robbins (1999, p. 242) señala en que las razones de que la gente forme grupos son:

- Seguridad. Al unirse a un grupo, los individuos pueden reducir la inseguridad de “ser uno solo”. La gente se siente más fuerte, tiene pocas dudas de sí mismo y son más resistentes a las amenazas cuando son parte de un grupo.
- Estatus. Inclusión en un grupo que es visto como importante por los demás, proporciona reconocimiento y estatus a sus miembros.
- Autoestima. Los grupos pueden proporcionar a la gente sentimientos de autovaloración. Esto es, además de transmitir el estatus a aquellos fuera del grupo, la membresía también da sentimientos mayores de valor a los mismos miembros del grupo.
- Afiliación. Los grupos pueden satisfacer las necesidades sociales. La gente disfruta la interacción regular que viene con la pertenencia al grupo. Para mucha gente, estas interacciones en el trabajo son la fuente principal para cubrir sus necesidades de afiliación.
- Poder. Lo que no puede lograrse individualmente a menudo se vuelve posible por medio de la acción del grupo. Hay poder en el número.
- Logro de la meta. Hay acciones en que se necesita más de una persona para lograr una tarea en particular; es decir, existe una necesidad de agrupar los talentos, el conocimiento o el poder a fin de determinar un trabajo.

Por su parte, Edgar H. Schein (2001, p. 137) señala que

los Grupos Informales casi siempre surgen si las oportunidades existe. A menudo, estos grupos vienen a servir una 'función contraorganizacional' en la medida en que puedan contrarrestar las tendencias coercitivas de la organización. Estos grupos se pueden convertir en grupos con mucho poder y tratar de cambiar los fines de la organización.

Más adelante, el mismo autor señala algunas funciones psicológicas individuales de los Grupos Informales entre las que destaca:

1. Los grupos son esencialmente un medio para desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima de sí mismo. Se refiere a los símbolos de estatus, los uniformes, las placas de identificación y otras manifestaciones externas que son importantes porque ayudan a sostener la identidad y dignidad.
2. Los grupos sirven para establecer y comprobar la identidad social.
3. Los grupos sirven para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia.
4. Un grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar tareas del grupo, pero no para la empresa. (p. 140)

Según estos puntos de Schein las relaciones que mantiene el empleado a través de la pertenencia a un grupo informal son un bastión para mantener a flote su yo. Sin embargo es menester considerar que cada empleado, tiene una diferente motivación para pertenecer a un GI, es decir, que aunque se podrían resumir en la necesidad de pertenencia o afiliación que señala Maslow, el motivo preciso puede variar y también puede ser consciente o inconsciente. Supóngase la siguiente situación: Una persona tímida, introvertida, satisface su sentido de afiliación a través de la pertenencia a un grupo, pero más allá su motivo a pertenecer a un grupo es la necesidad de sentirse protegido, intentando socavar el sentimiento de timidez a través del grupo, es decir, tener voz a través del grupo y no de sí mismo como individuo. Sin embargo una persona extrovertida, con mucha confianza en sí, el motivo preciso que lo mueve a pertenecer a un GI podría ser poner a prueba sus cualidades de líder, o bien hacer de su voz (pensamiento) la voz de todos con sus cualidades de convencimiento. Por consiguiente es indispensable que el administrador de GI tenga en cuenta que aunque la necesidad de

pertenencia o afiliación es una razón principal por la que se forman GI, ésta necesidad se refleja de diferente forma en cada empleado.

Por lo tanto, el ser humano -en este caso el empleado o trabajador- la pertenencia a un grupo le da sentido de seguridad, de estatus, de identidad, de poder, aspectos que moldean su *yo*. De alguna forma, y bajo esquemas diferentes el ser humano contemporáneo y el hombre salvaje no se diferencian mucho en cuanto a su actuar y a sus motivos, el hombre se une para sobrevivir, sigue siendo un hombre necesariamente social para sobrevivir, y esa sobrevivencia también implica la estabilidad y desarrollo del *yo*.

4.3 Tipos Grupos Informales

La mayoría de libros de administración al tocar el tema de Organización Informal y/o Grupos Informales lo hacen de manera abstracta sin detallar si cada GI que conforme la OI puede ser diferente, tener un comportamiento diferente y por lo tanto efectos en la empresa específicos según su tipo, dado éste por los miembros que los conformen. Es probable que el único investigador que se ha esforzado por clasificar a los Grupos Informales sea Melville Dalton (1959), el cual clasifica a los Grupos Informales en tres principales tipos.

4.3.1 La clasificación de Dalton

Dalton (1959) en su estudio de las industrias señala que los GI más comunes son los *grupos horizontales* que están conformados por asociaciones informales de miembros de la empresa caracterizando que tienen más o menos el mismo rango jerárquico y trabajan en casi las mismas áreas.

En este primer tipo Dalton denota implícitamente un aspecto importante y que se encuentra sustentado en diversos estudios. La proximidad en las áreas de trabajo permite que las personas tengan una mayor interacción entre sí lo que conlleva no necesariamente, pero sí más probablemente, que se inicien relaciones informales y por lo tanto grupos informales. Es decir, que la proximidad entre personas es una de las bases para iniciar la socialización. Respecto a este fenómeno de proximidad unos estudio de los laboratorios R & D observaron resultados sorprendentes donde se descubrió:

que la frecuencia de la comunicación sobre aspectos técnicos que se daba entre varios ingenieros y científicos en el laboratorio estaba directamente relacionada con la distancia física que había entre los escritorios u oficinas de cada uno de ellos. Cuando la distancia sobrepasaba los 40 metros, la probabilidad de que hubiese comunicación entre la gente se reducía casi a cero. (Schein, 2001, p. 137)

Sin embargo, en nuestros días, es menester preguntarnos qué podemos entender por distancia entre personas cuando existen medios que permiten la comunicación en tiempo real de una manera muy sencilla como es el chat o los celulares. La proximidad es un factor que coadyuva al establecimiento de relaciones personales, sin embargo, ahora, la distancia entre personas es más relativa que antes, considerando los programas de cómputo como los que se señaló, el intranet, etc. Por lo tanto, es válida la afirmación de que la distancia es uno de los factores que promueven las relaciones personales, informales, pero la pregunta está en señalar ¿Qué se puede considerar como distancia o cómo se puede medir ante medios como los que se señaló y más si un porcentaje importante del personal de la empresa está ante la computadora gran parte del tiempo de su trabajo?

Regresando a la clasificación de Dalton (1959), señala que el segundo tipo de grupo informal lo denomina *vertical*, y que está conformado por miembros de un mismo departamento pero ubicados en niveles diferentes. Además, agrega que “este tipo de grupos se dan aparentemente por la amistad previa que pueda existir entre sus miembros o por la necesidad que tenga cada uno de lograr sus metas (Schein, 2001, p. 138)”

Y el último tipo de grupo, el tercero, lo denomina *Mixto*, es decir, que está conformado al azar, sin ningún patrón aparentemente respecto a la estructura organizacional formal. Los miembros están ubicados en diferentes departamentos, áreas, en diferente nivel jerárquico y localización física.

Es así como Dalton realiza su clasificación basándose en el concepto de GI. Sin embargo, y ante los hechos señalados como los medios de comunicación en tiempo real, es más probable que surjan los grupos mixtos. Aunque es verdad que pueden existir y existen grupos que cumplen las características de los dos primeros, pero de alguna forma, el concepto es cerrado e implica que se adecuen muchos factores para que los Grupos Informales pertenezcan al primer y segundo grupo y no caigan en el tercero.

Por lo tanto, las limitantes de esta clasificación se encuentran en que a) difícilmente existe la homologación en puestos y niveles jerárquicos de los miembros, que requiere por lo menos sus dos primeros tipos de GI; y, b) dado que un GI puede tener diversos miembros de distintas áreas y niveles jerárquicos, tal como el tercer tipo que señala Dalton, difícilmente sirve para análisis ya que el GI no pierde la cualidad de caótico y abstracto que tiene la Organización Informal.

4.4 Conclusión

Una Organización Informal es el conjunto de uno o más Grupos Informales que existen en la Empresa, siendo éstos conformados por dos o más personas que establecen una red de relaciones personales y sociales consciente no establecidas ni requeridas por la Organización Formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

Los Grupos Informales a diferencia de la Organización Informal tienen límites claramente establecidos al ser conscientes sus miembros sobre quiénes y cuántos son los que lo conforman, no así la segunda, la cual representa un ente abstracto e inconsciente de sí mismo. Por lo tanto, el concepto de Grupos Informal no es igual al de Organización Informal, por lo tanto no debe entenderse como iguales.

El Grupo Informal es un subsistema (una parte) de un sistema mayor que es la Organización Informal.

Dada las razones que motivan a los trabajadores a conformar los Grupos Informales y mantenerlos, así como las funciones psicológicas que generan en los mismos, pueden relegar a la Organización Formal como principal satisfactor de sus necesidades sociales e individuales al grado que pueden ser los que les brinden a los trabajadores las condiciones para autorrealizarse y confirmar su sentido de identidad individual y social.

Capítulo 5

La Organización Formal VS la Organización Informal

Este capítulo, tiene el objetivo de crear un marco teórico-conceptual que planteé, primero, una nueva forma de observar a la Organización Informal y con ello la posibilidad de abordarla para su estudio desde otros enfoques que, segundo, reeditaré a su vez en señalar la importancia de la Organización Informal no sólo en la Empresa como tal, sino en el desarrollo y evolución de la Empresa misma, invalidando con ello el supuesto tácito de que la Organización Formal es más importante. Al desarrollar todo lo anterior se cumple otro objetivo, que es el establecer la necesidad y la justificación de crear un modelo para administrar la Organización Informal.

Este capítulo surge de la necesidad de responder a las preguntas: ¿Puede señalarse para el caso de cualquier tipo de empresa que un tipo de Organización es más importante que la otra siendo que ambas son parte inherente de una empresa y que funcionan como reguladores de la conducta, aunque sea bajo formas diferentes? En el caso de que pudiera determinarse si una Organización es más importante que la otra, ¿bajo qué argumentos y estudios se debería basar tal afirmación? Preguntas que señalaron la necesidad de cambiar de perspectiva al estudiar a la OI con referencia a la OF así como establecer sus características de cada tipo de organización y la naturaleza misma del ser humano.

Para cumplir estos objetivos, y en el marco referencia de la Teoría Fundamentada, se realizó una investigación básica o pura, apoyándose en métodos del conocimiento como la teoría general de sistemas (TGS) así como la dialéctica y su ley de la unidad y contrarios. Otro método de análisis fue el empirismo, específicamente la observación de estudios de casos, la cual se llevó a cabo en dos principales direcciones:

1. Observación de la dinámica de los fenómenos señalados en la teoría aplicados en la realidad.
2. Observación de los fenómenos y dinámica de la Organización Informal y sus subsistemas en la realidad contrastada en la teoría.

Al realizar estos dos tipos de observación se compararon para su análisis y síntesis, la cual se buscó asentarse en la teoría manifestándose en por lo menos tres situaciones:

reafirmando la teoría existente o que se iba desarrollando, rechazándola parcial o totalmente y/o enriqueciéndola.

De igual forma, para la realización de este capítulo se requirió el estudio de diversas ramas del conocimiento como la Sociología, Psicología, Filosofía, disciplinas del comportamiento organizacional entre otras, que hacen de este capítulo el más multidisciplinario de todos. Cada aporte de las ciencias mencionadas se procuró en todo momento darles aplicabilidad al objeto de estudio y que coadyuvaran en los objetivos del capítulo.

5.1 Influencia de los Grupos Informales

A finales del primer cuarto del siglo XX, comenzando con los estudios de Elton Mayo, varios autores de diversas áreas desarrollaron el tema de los Grupos Informales y los efectos que generan dentro de las empresas (sin que este conocimiento se haya expandido de manera inmediata y mucho menos que haya pasado a la práctica); con ello se reconoció su existencia como un sistema (o subsistema) que opera en la empresa y dentro de la OF sin que está la requiera. Es decir –en palabras del Ph. D. Alejandro Portes (Vol. XIX, No. 1, pp. 54-55)-, se descubrió que:

Contrario a lo que se suponía, las organizaciones modernas no laboraban como jerarquías perfectas, sino como entidades complejas, en alianzas, llenas de conflictos, favores personales y reglas no escritas. Las estructuras normativas informales resultaban de las interacciones entre las personas durante periodos prolongados, y generaban profundas trabas para la operación de los esquemas formales”

Pero como se menciona, la teoría que iba surgiendo no se asentaba de inmediato en la *praxis*. El Ph. D. Robbins (1999) señala que

hasta finales de la década de los ochenta, los currícula (sic) de las escuelas de negocios se enfocaron casi únicamente en los aspectos técnicos de la gerencia... Los cursos en comportamiento humano y habilidades con la gente recibieron mínima atención en relación con los aspectos técnicos de la gerencia.

Si se considera que la OI representa el lado humano de las organizaciones, lo que se determina es que aunque ya se identificaba a un sistema que coexistía con el sistema formal de la empresa tal como señala Portes, se seguía soslayando su importancia. Los esfuerzos por entender el funcionamiento de las empresas (u organizaciones) a través de las ciencias del comportamiento como la psicología o la sociología, han desarrollado técnicas que se enfocan o en el individuo, o bien, de manera más o menos abstracta en la OI como sistema social, sin buscar encontrar un vínculo que permita aplicar el conocimiento de la psicología al trabajador como individuo y a su vez considerar el comportamiento que tiene el trabajador como parte de un GI o de la OI.

Un individuo puede tener una percepción de la Organización Formal, interpretarla y responder a ella de determinada forma, pero en otro determinado momento ese mismo individuo puede mirar a través de un GI a la misma organización formal e interpretarla y responder a ella de distinta forma. Actuará en ocasiones de manera individual y en otras como parte de un sistema social como es un GI, supóngase que la directiva de una empresa establece un sistema de incentivos que funjan como motivadores, los mismos pueden funcionar por un tiempo, sin embargo esos mismos motivadores pueden carecer de validez en otro momento, esto por diversas razones, una de ellas puede ser la influencia del GI en la percepción del trabajador. Schein (2001, p.39) señala que los sociólogos manejan un concepto denominado:

“La definición de la situación”, que quiere decir que los seres humanos siempre están funcionando en algún tipo de situación cuyo significado está definido por percepciones colectivas y por lo supuestos y expectativas que se tienen sobre esa situación. Nunca funcionamos en un vacío social. Siempre nos estamos moviendo de una situación a otra y la forma como reaccionemos y las motivaciones que tengamos dependerán en gran parte de cómo definamos y estructuramos esa situación.

En este punto radica, como se verá más adelante, la importancia de la AGI, la cual es una herramienta de diagnóstico pero también es una herramienta con la cual las disciplinas como el DO, CO, Cultura Organizacional, etc. pueden apoyarse para entender mejor el comportamiento humano, como ser individual y al mismo tiempo como ser social, y así vislumbrar escenarios de comportamiento ante la aplicación de una disciplina para mejorar la eficiencia y salud organizacional.

El mismo Schein (p. 39) señala la influencia de la OI:

Si queremos entender lo que una persona hace en una determinada situación y el por qué lo hace, tenemos que tratar de entender cómo define ella esa situación. Si la organización (*sic*) introduce un sistema de incentivos económicos para mejorar la producción y ésta no mejora, el problema puede ser que los trabajadores están definiendo la situación como una situación en la que si se trabaja un poco más se hace uno acreedor a enemistades, pierde ciertos contactos sociales y posiblemente se reduce también la cantidad de dinero que se recibe por hacer un trabajo determinado... sencillamente lo que sucede es que las motivaciones están ligadas a situaciones muy particulares y no podemos asumir que la misma motivación se pueda generalizar en todo momento y en cada una de las situaciones.

Lo que se desprende de esto es:

1. El comportamiento humano es variable, inconsistente, complejo y situacional.
2. Los sistemas formales que buscan mejorar la eficiencia y eficacia de una empresa pueden verse superados por los sistemas informales, consolidándose así, la OI, no sólo como una fuerza dentro de la empresa y paralela a la OF, sino exhibiendo su función contraorganizacional.

Es indispensable que el administrador tenga presente la complejidad del comportamiento del ser humano, y su papel no sólo como ser individual sino como ser social en la empresa para el desarrollo y aplicación de técnicas que busquen el mejoramiento organizacional. Si se pretende ver a la empresa bajo una visión mecanicista, donde los trabajadores responderán de una sola forma y de manera constantemente a lo largo del tiempo a cualquier disciplina o técnica administrativa, definitivamente no tendrán los resultados esperados e incluso pueden ser contrarios a los que se persigan. Análogamente, sería como desear curar a un enfermo a distancia sabiendo sólo los síntomas generales, sin conocer sus signos vitales, sin saber qué pudo haber causado la enfermedad, sin saber si puede ser alérgico al medicamento que pretende curarlo.

Leavitt (1975) señala que “Los grupos psicológicos [informales]... bien pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades personales de sus miembros”.

Por lo tanto, es preciso conocer más a detalle ambos tipos de organización, definir su papel dentro de la empresa y la importancia que tiene cada una, cómo funcionan e interactúa una con otra.

5.2 La empresa como sistema de sistemas

Desde mediados del siglo pasado la empresa u organización ha sido vista como un sistema de sistemas. También se ha aplicado la Teoría General de Sistemas (TGS) al estudio de la organización y derivado de ello, por ejemplo, se ha señalado que la empresa es un sistemas conformado por subsistemas representados por las áreas según sus funciones (producción, ventas, logística) o bien por los recursos que manejan (humanos, financieros, materiales e información).

Bien podría señalarse que este enfoque sistémico de estudiar a la empresa ha sido al mismo tiempo reduccionista, esto implica que se ha querido entender a la empresa a través de sus partes, y por lo tanto, se ha querido administrarla, también, a través de sus partes, de la especialización. Sin embargo, como señala la misma TGS, una de las propiedades de todo sistema es la sinergia, la cual señala que “la suma de las partes es diferente del todo (Johansen, 2007, p. 35)”, lo que indica tácitamente que no se podrá entender del todo al sistema-empresa a través de esta tendencia reduccionista y por eso, su administración no será del todo eficiente al no abordarla al mismo tiempo como un todo. Explíquese esto.

La TGS es una herramienta que permite precisamente observar a un objeto-sistema a través de dos enfoques (reduccionista y holístico), es decir, la TGS “a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de éstas y las externas como su medio, es una herramienta que permite la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad. Desde la perspectiva de la TGS la realidad es única, y es una totalidad que se comporta de acuerdo a una determinada conducta, por lo tanto al abordar esa totalidad debe llevar consigo una visión integral y total (p. 14)”.

Sin embargo, para abordar a la empresa bajo una visión holística se hace necesario determinar primero que partes lo conforman, pártase pues de un enfoque reduccionista que permita derivar en el holístico. En otras palabras, lo que se requiere es:

Ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos. Este es un enfoque (...) que conduce a lo que se le ha denominado “un sistema de sistemas”. (p. 27)

Para emprender este proceso se debe establecer los niveles de organización que tiene la empresa “sobre la base de la idea de recursividad⁷ (subsistema-sistema-supersistema [o suprasistema]) en una cadena que vaya de lo más pequeño hasta lo más grande (p. 59)”. Pero esto implica definir dos aspectos que este estudio considera indispensable. Primero, definir claramente lo que es una empresa o bien lo que no es; y segundo, determinar bajo qué condicionante o perspectiva se establecerán los niveles de organización de los sistemas, es decir, la jerarquización de los mismos.

5.2.1 Los subsistemas inmediatos de la empresa: Un enfoque social.

Se había señalado que la empresa ha sido vista como un sistema de sistemas, ejemplificando lo anterior con la señalización que en función de los recursos que maneja puede considerarse como subsistemas al departamento de recursos materiales, humanos, financieros, etc. Sin embargo, a consideración de este estudio, esta jerarquización tiene un sesgo, en el sentido de que esos subsistemas no son propiamente ni directamente de la empresa sino de un subsistema de ésta, que es la Organización Formal. Suponer lo contrario, es decir, afirmar que es correcta esa nivelación de organización, implicaría señalar tácitamente que la Organización Formal es lo mismo que la empresa, lo cual, como se plantea en este estudio, es falso.

Supóngase “verdadero” que la Organización Formal es lo mismo que empresa, que son conceptos iguales. Ahora bien, plantéese lo siguiente: ¿Puede señalarse que el comportamiento organizacional de la Organización Formal es el mismo de la empresa? La respuesta es no. El comportamiento organizacional de la OF es ideal, es decir, no existe, sólo existe en la idea, en la planeación, en la estructura que se busca establecer en la empresa, si existiera el comportamiento de la organización formal debería ser perfecto sin márgenes de error, es decir, predecible completamente. La OF busca guiar, condicionar,

⁷ Se entiende por recursividad el hecho de que un objeto sinérgico, un sistema, esté compuesto de partes con características tales que son a su vez objetos sinérgicos (sistemas). La recursividad señala que cada una de esas partes que conforman un sistema, no importando su tamaño, tiene propiedades que lo convierten en una totalidad, es decir, en un elemento independiente (Johansen, 2007, p. 44)

canalizar un comportamiento que nunca llega a ser completamente, puesto, como se decía, es un ideal. La OF dice qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y quién supervisa que se haga, y si todo se hiciera tal como señala la OF sin ninguna variación mínima ese sería su comportamiento, sin embargo, en ese hacer y cómo hacerlo interviene el ser humano y su complejidad así como los sistemas sociales que conforma, lo cual no permite que exista ese comportamiento ideal, ya que es un factor inestable, inconstante, complejo, el cual las funciones que haga las hará quizá más lento de lo que se espera o más rápido, creará otros canales de comunicación a los establecidos, omitirá acciones que debiera realizar, tal como se señalaba al inicio de este capítulo. Por lo tanto el comportamiento organizacional, la conducta, la identidad de una empresa que se manifiesta en la forma de hacer la da el individuo como tal y a través de sus relaciones no establecidas ni requeridas por la Organización Formal, es decir, a través de la Organización Informal. Pero tampoco debe entenderse que el comportamiento de la empresa como tal es el comportamiento de la OI, pues el comportamiento propio de la OI está limitado en alguna forma por la OF, incluso ésta determina en gran medida la existencia de aquella. Lo que en síntesis indica lo anterior es que el comportamiento y la conducta de la empresa están dados por ambos tipos de organización.

Póngase lo anterior a manera de ejemplo lógico: El comportamiento de la empresa es A, el comportamiento de la Organización Formal es B y el comportamiento de la Organización Informal es C. Por lo tanto A es A, pero también A es B y C, más B no es A, es parte de A pero no A, así lo mismo C, C no es A, pero sí es parte de A.

Entonces, dado que la empresa no es la OF, la departamentalización que es una expresión de la OF no puede ser un sistema de la empresa, pero sí de la OF.

Johansen brinda un ejemplo de los niveles de organización partiendo de un análisis inductivo, es decir, de lo particular a lo general, iniciando con un departamento de investigación de operaciones el cual señala que es un

sistema que se encuentra compuesto (...) por ocho personas. Pero éste es sólo parte, o subsistema de una unidad administrativa mayor; la gerencia de operaciones. Esta, a su vez, es una unidad administrativa que forma parte de un sistema mayor: la empresa total. (p. 59)

Si se considera que la OF no es lo mismo que la empresa no resultaría cierto lo anterior. La división del trabajo, la departamentalización, el establecimiento de unidades

administrativas es el desarrollo de la planeación de la Organización Formal por lo tanto, ésta representa aquello en primera instancia, no la empresa.

Compréndase esto de la siguiente manera. La empresa es un sistema, y un sistema es “un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida (p. 54)”. Esas partes son denominadas también subsistemas que “es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentra estructuralmente y funcionalmente dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características. Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores (p. 56).”

Por lo tanto, bajo una perspectiva conductual o de comportamiento social y del factor humano la empresa está conformada por dos principales sistemas la Organización Formal y la Organización Informal.

Con el objeto de aclarar esta situación plantéese esto de otra forma. Johansen señala que todo sistema tiene dos características comunes que son la entropía y la neguentropía.

Según la entropía o ley de la entropía⁸ :

los sistemas en general tienen la tendencia a alcanzar su estado más probable. [Es decir] existe una tendencia natural de los cuerpos a pasar de distribuciones menos probables a otras más probables. [En física], el estado más probable es el caos, el desorden, la desorganización. (pp. 94-95)

Esta ley o característica también se busca aplicar a los sistemas sociales, tal como señala el mismo Johansen. Respecto a neguentropía⁹ señala el mismo autor que esta sólo aplica a los sistemas abiertos (como la empresa) y que considerando que la entropía es la ley que establece la tendencia de los sistemas a alcanzar su estado más probable que es el caos, el desorden:

la neguentropía “es en sí una medida de orden” que mantiene alejado de su entropía a un sistema a través de la extracción de entropía negativa de su medio. De este modo, el mecanismo mediante el cual el organismo se mantiene

⁸ Es un concepto que proviene de la física y es una conclusión que se llega a partir de la segunda ley de la termodinámica. Dicho concepto ya ha sido aplicado a la Administración de empresas.

⁹ Este concepto no existe en el mundo físico.

estacionario y a un nivel bastante alto de ordenamiento (es decir, a un nivel bajo de entropía) realmente consiste en extraer continuamente orden (u organización) de su medio. (p. 98)

Por lo tanto, a través de esta dinámica generada por los sistemas es que se permite que sigan viviendo y evolucionando. Ahora bien, considérese este enfoque de la TGS para aplicar al tema de estudio.

La empresa como sistema abierto –de acuerdo a esta teoría- está afectada por estas dos características o fuerzas contrarias que permiten que el sistema empresa se mantenga vivo, pues éste como tal tenderá a la entropía, es decir, el desorden, el caos, como parte de lo natural, sin embargo, el mismo sistema aplica la neguentropía o entropía negativa que representa precisamente lo contrario, es decir el orden.

Un organismo [o sistema] viviente [o abierto] continuamente incrementa su entropía, por lo tanto tiende a aproximarse al peligroso estado de entropía máxima, que significa la muerte. Sólo se puede mantener alejado de ella, es decir, vivo, si continuamente está extrayendo de su medio entropía negativa (...) Así, los sistemas abiertos al extraer orden del medio y reemplazar con él el desorden producido por sus procesos vitales, rompen la ley inexorable que ataca a los sistemas: la entropía creciente. (p. 98)

Sintetizando estos dos conceptos se puede señalar que la entropía representa desorden y la neguentropía orden. En conjunto ambas características representan las fuerzas que actúan sobre la empresa para que ésta exista. Por otro lado, como se había señalado, la OF representa el orden mientras que la OI representa precisamente lo contrario, el desorden, la inestabilidad.

Entonces, nuevamente se observa que la OF no es lo mismo que empresa pero sí un subsistema de ésta, así que se valida el supuesto señalado anteriormente: La empresa está conformada por dos principales subsistemas (desde la perspectiva social) que son la Organización Informal y la Organización Formal.

5.2.2 Niveles de organización

Pártase de esto para que a través de un ejercicio deductivo establecer los subsistemas menores de la empresa que se deben caracterizar por ir de una mayor complejidad a una más simple, siendo éste último denominado como el primer nivel. Por lo tanto, se tiene que el nivel más complejo¹⁰ para objeto de este estudio es la empresa, a éste, le antecede –como se ha señalado- el nivel representado por los tipos de organización que hay en la empresa, es decir, la OF y la OI. El otro nivel que antecede son los grupos, y de acuerdo a la definición de grupo debe entenderse por grupo en el caso de la OF a los departamentos también. El sistema que antecede a éste son las relaciones sociales, que desde el aspecto meramente sociológico sería el sistema más pequeño, sin embargo, se considerará uno más, más pequeño aún que es el individuo.

Este nivel de organización será fundamental para la propuesta sobre cómo abordar a la OI así como para el desarrollo del modelo de la administración de los grupos informales. Por lo tanto el nivel de organización quedará como muestra la siguiente Tabla:

Tabla 1
Niveles de organización de la empresa

Primer nivel	Individuo
Segundo Nivel	Relaciones sociales
Tercer Nivel	Grupos
Cuarto Nivel	Tipos de Organización
Quinto Nivel	Empresa

Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo teórico de los sistemas que conforman la empresa expuestos en lo que comprende el punto 4.2 de este estudio.

Cabe señalar que para los subsistemas específicos de cada tipo de organización se les agregará la palabra informal o formal, según el caso, teniendo así Grupos Formales e Informales, Relaciones Informales y Formales, siendo el individuo el único indivisible desde el punto de vista sistémico, ya que es el nivel más simple y más pequeño.

¹⁰ Es el nivel más complejo para efectos de este estudio, ya que existen mayores niveles de complejidad como un suprasistema o supersistema del que formaría parte la empresa como podría ser una rama industrial y ésta a su vez estar en un suprasistema como puede ser un estado, luego un país, etc.

5.3 Lucha de contrarios.

Se ha mencionado que todo sistema abierto como la empresa tiene dos características o fuerzas que determinan su existencia y su evolución las cuales son la entropía y la neguentropía. Se han señalado también que la primera está representada por la Organización Informal y la segunda por la Formal. Como tales, ambas fuerzas son contrarias, una tiende al caos, la desintegración, mientras que la otra tiende al orden; la primera es natural, la segunda desarrollada, creada, por decirlo de otra forma, artificial, dado que los sistemas tienden a su estado más probable que es el desorden. Esto se menciona a través de la TGS.

Esta misma herramienta (la TGS) señala que:

Lo que hace andar al mundo son los estados asimétricos, en que existen diferencias. En general, la idea de diferencia es la que produce la acción y la dinámica. Cuando esa diferencia se ha equilibrado (cuando se ha utilizado el potencial) ya no se puede efectuar más actividad (p. 95)

La esencia de dialéctica y la ley de la unidad y de los contrarios está en que los objetos y los fenómenos se desdoblan en tendencias contrapuestas, constituyen una unidad de contrarios. Las tendencias contrapuestas no existen simplemente, sino que se encuentran en estado de contradicción y lucha permanente entre ellas. Esto refuerza lo señalado por la TGS, siendo que para la dialéctica son los contrarios, para la TGS son los estados asimétricos.

Entiéndase por contrarios “los aspectos, tendencias, o fuerzas internas del objeto que se excluyen mutuamente y, al mismo tiempo, se presuponen uno del otro” (<http://myuniv.atSPACE.com/Marx/Mar.html>) Se señala también que “La relación de indestructible interdependencia de estos constituye la unidad de contrarios. Así pues que la lucha de contrarios son las contradicciones existentes en el objeto, precisamente el carácter contradictorio de las tendencias contrapuestas, que se excluyen mutuamente, provoca por necesidad la lucha entre ellas.” (<http://www.slideshare.net/alafito/dialectica-466516/>). Por lo tanto, la lucha de esos contrarios es lo que forma la contradicción.

Para la dialéctica son precisamente los contrarios lo que permiten comprender la evolución de los sistemas, en este caso sociales, y su existencia, es por ello que algunos teóricos o filósofos han buscado comprender la misma historia a través de los mismos,

siendo una de esas expresiones la lucha de clases. Para el objetivo que atañe este estudio, se entenderá pues -a través de la TGS y la dialéctica- a la OI y la OF como contrarios y por lo tanto en lucha, siendo sobre estas bases, que se verá más adelante la importancia de la OI en la evolución histórica de la empresa misma. Antes véase lo que señalan algunos teóricos de la administración y disciplinas afines.

“Los Grupos Informales casi siempre surgen si las oportunidades existen. A menudo, estos grupos vienen a servir una función contraorganizacional en la medida en que puedan contrarrestar las tendencias coercitivas de la organización (Schein, 2001, p. 137)”. Schein señala con lo anterior, la naturaleza de contrariedad entre Organización Informal y Organización Formal. La Organización Informal en su naturaleza general es contraria a la de la Organización Formal, la primera surge de manera espontánea, no oficial y natural, ajena al requerimiento de la segunda y a expensas de ella, respondiendo a necesidades si bien no contrarias, y considerando la pirámide de necesidades de Maslow, pueden ser dependientes en una dirección por lo menos, esto ya que la necesidad que satisface la OF está condicionada a que se haya satisfecho una necesidad más básica de acuerdo a la pirámide de Maslow, siendo esa necesidad más básica, la que satisface la OI.

En el libro *Comportamiento humano en el trabajo* las diferencias entre la Organización Formal y la Organización Informal los autores las resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2
Comparativo entre la OI y la OF según Davis & Newstrom

Base de comparación	Organización Informal	Organización Formal
Naturaleza General	No oficial	Oficial
Conceptos Principales	Poder y política	Autoridad y responsabilidad
Enfoque primordial	Persona	Puesto
Fuente de poder del líder	Lo otorga el grupo	Lo delegan los gerentes
Lineamientos de comportamiento	Normas	Reglas
Fuentes de control	Sanciones	Recompensas y castigos

Fuente: Tomado de *Comportamiento Humano en el trabajo* (p. 337), K. Davis & J.W. Newstrom J.W, 2003, México: Editorial Mc Graw Hill.

Como se observa en la Tabla 2 los conceptos que se manejan muestran de manera general el carácter de opuestos o contrarios de ambos tipos de Organización. Ambos subsistemas son quienes con su existencia dan dinamismo y hacen de la empresa un sistema abierto que está en constante cambio y flujo, siendo la interacción de ambas la que determine el rumbo de la empresa, por ejemplo, una Organización Informal puede generar una resistencia al cambio que desee impulsar la Organización Formal. Por consiguiente, al señalar la disciplina de Administración de Empresas, debe entenderse como la administración de sus dos elementos que la conforman, que generan contrariedad dentro del sistema.

La OF y la OI son entes contrarios no sólo por las características y también lo son por fines que persigue, los cuales buscan sobreponerse el uno al otro, son excluyentes y al mismo tiempo y por lo tanto, interdependientes, es decir, no pueden existir uno sin el otro. Por su misma naturaleza tienden a buscar desaparecerse, entiéndase esto en el sentido de que el orden perfecto es ausencia de desorden, y viceversa, el desorden perfecto es ausencia de orden, cuando ambos tipos de organización tienden a su naturaleza, al mismo tiempo están expandiendo esa acción a desaparecer al otro.

Al representar la OI a la entropía de la empresa, tiende la misma a absorberla a través de su aparente desorden mientras la OF busca la máxima eficiencia que sólo puede traducirse en hacer exactamente lo que ésta señala y con los recursos exactos que le brinda, busca el orden.

Esta lucha, se manifiesta, dialécticamente, a través de la evolución de la empresa como tal, la lucha de estos dos tipos de organización han sido un factor importante que ha permitido que se haya pasado de una empresa que producía con el trabajo de esclavos (todavía a principios del siglo XX en América Latina) a ser una empresa con trabajadores que tienen no sólo obligaciones sino también derechos.

En otras palabras, la empresa de hoy se regula internamente por políticas, normas y reglamentos que a su vez deben dar observancia a las leyes del país donde estén. En esas leyes y reglamentos están asentados los derechos y obligaciones de los trabajadores como de los patrones, y eso no es más que el producto de la lucha de contrarios entre la Organización Formal y la Organización Informal

Se pueden citar diversos ejemplos en la historia donde los trabajadores –sea como esclavos o como obreros- han luchado para mejorar sus condiciones laborales en general. Desde reducir la jornada laboral a ocho horas, como permitir que la mujer se insertara en la vida laboral. “A lo largo del siglo XX, los progresos laborales se fueron acrecentando con leyes para los trabajadores, para otorgarles derechos de respeto, retribución y amparo social.” (http://es.wikipedia.org/wiki/Crimen_de_Chicago)

Las mejoras se dieron en el marco de exigencias de trabajadores de una sola empresa, de una misma industria, u organizados a través de sindicatos y organizaciones laborales, que bien podrían ser de una empresa o de una rama industrial, hasta alcanzar la fuerza necesaria para ir generando los cambios que se pedían. Y esos mismos trabajadores ya sea agrupados ya sea bajo el concepto de sindicato o no, no son más que una de diversas expresiones de la Organización Informal: “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí”.

En el caso de los Sindicatos, la Ley Federal del Trabajo (L.F.T.) de los Estados Unidos Mexicanos señala en su artículo 336 que: “Sindicato es la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses”. Para el objeto de esta investigación, sólo se abocará a los “Sindicatos de trabajadores de Empresa”¹¹: cómo se originan, forman y constituyen. Según la misma L.F.T. en su artículo 364 señala: “

Los sindicatos deberán constituirse con veinte trabajadores en servicio activo o con tres patronos, por lo menos. Para la determinación del número mínimo de trabajadores, se tomarán en consideración aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del periodo comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato y la que se otorgue de este.

Al inicio del artículo 364 señala que los sindicatos pueden constituirse con veinte trabajadores como mínimo, sin embargo, esa unión del mínimo de trabajadores, o más en su caso, tiene su origen en la relación informal o social o bien en el Grupo Informal, ya que son trabajadores que se agrupan por un afinidad común (o diversa, como se señala

¹¹ Según el Artículo 360 de la Ley Federal del Trabajo de los Estados Unidos Mexicanos señala que los Sindicatos de Trabajadores pueden ser de 5 tipos, entre ellos el Sindicato de trabajadores de Empresa que son los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa.

en el capítulo tres) que puede ser su deseo de mejora de condiciones laborales similares o simplemente por el rechazo de esas condiciones laborales, de manera que sin tener “un propósito consciente” tal como señala Chester Barnard (1964), en un momento determinado se vuelve consciente por determinadas circunstancias de la fuerza que puede generar esa agrupación o unión para lograr resultados colectivos, cambiando de propósito o “contenido de sentido” de esa relación. Max Weber (2004, p. 23) comenta al respecto:

El contenido de sentido de una relación social puede variar; por ejemplo, una relación política de solidaridad puede transformarse en una colisión de intereses. En este caso es un mero problema de conveniencia terminológica o del grado de *continuidad* en la transformación decir que se ha creado una ‘nueva’ relación o que continúa la anterior con un ‘nuevo sentido’. También ese contenido puede ser en parte permanente. En parte variable.

En conclusión y para efectos de la AGI: Un sindicato representa el reconocimiento oficial por parte de una empresa de un Grupo Informal que le da a su vez voz y voto dentro de la misma empresa dentro de un marco de legalidad. Paradójicamente puede decirse que es la formalización de lo informal.

Entonces, considerando que un Sindicato no es más que el asentamiento y formalización de un Grupo u Organización Informal en la Organización Formal, se concluye que la empresa moderna es en gran medida por el desarrollo que se ha generado de la lucha de contrarios de sus dos principales fuerzas o subsistemas: la organización formal e informal. Sin la historia laboral y posteriormente obrera-sindical derivada de esa lucha, gran parte del marco teórico de la administración y disciplinas afines como el Desarrollo Organizacional no existiría, porque la empresa seguiría siendo un ente generador de bienes y servicios derivados del trabajo de esclavos, sin la intención de motivarlos para lograr una mayor productividad.

Establecida la dicotomía del sistema llamado Empresa, es decir, la lucha de los subsistemas que la conforman y que han hecho posible el desarrollo de la misma a nivel organizacional, aún resta por determinar si un subsistema ejerce mayor influencia que el otro en la Empresa y de ser así cuál es.

Para esto, se hace imprescindible conocer las características de ambos tipos de organización con la finalidad de determinar de qué manera pueden influir individual y grupalmente cada tipo de organización.

5.3.1 Características de los contrarios: Organización Informal y Formal

En el capítulo tres se mencionan algunas razones por las cuales la gente se une en grupos, de igual forma se mostró un cuadro (Davis & Newstrom, 2003, p. 237) donde señala las diferencias de los dos tipos de Organización, con base en un análisis de dicha información y la que se ha generado, a continuación se resume las características de una de ellas en la siguiente tabla:

Tabla 3
Comparativo de la OF y la OI

Base de comparación	Organización Informal	Organización Formal
Naturaleza General	No oficial	Oficial
Naturaleza de su formación	Natural	Artificial
Enfoque primordial	Persona	Puesto
Estructura	Caótica e Invisible	Ordenada y visible
Orden o lineamientos de comportamiento	Convención	Derecho
Forma general de Comunicación	Multidireccional y desordenada	Uni/Bi direccional y ordenada
Base del poder	Número de miembros	Capital

Fuente: Elaboración propia con base en la Tabla 2 de Davis & Newstrom e investigación documental y observación de casos reales.

Como se observa en la anterior tabla, la mayoría de sus características no solo son diferentes sino que además contrarias lo que desarrolla de manera natural, fluida e inequívoca una lucha entre estas dos fuerza la cual se refleja únicamente en los individuos que forman parte del mismo objeto, que es la empresa, y esa lucha se traduce en qué fuerza ejercerá más influencia sobre los miembros de la empresa, cuál se

impondrá sobre la otra. Esa imposición, de la misma forma que las relaciones sociales, tiene carácter de temporal y transitoria.

Es indispensable, que para entender esta lucha no sólo deba observarse a la OF y a la OI como totalidades, sino también es necesario descomponer en su mínima expresión cada tipo de organización, es decir, observarlas como un conjunto de sus partes más pequeñas -que para ambos casos esa parte se generaliza con el nombre de relación social- y esto es debido a que cada ser humano responde de diferente forma a un mismo estímulo, incluso, una misma persona puede responder de manera diferente a un mismo estímulo en momentos diferentes. Observando a cualquiera de los dos tipos de organización bajo una visión general no se podrá observar esta naturaleza del ser humano y por tanto no se podrá responder de una manera más eficaz, pues estaremos generalizando a cada individuo o miembro de la empresa quitándole su carácter de único. El trabajador antes de ser un empleado, es un ser humano y como tal responde de manera diferente y única a las mismas normas, cultura organizacional y reglas que establece la empresa. Es por consiguiente que la lucha de contrarios es y se hace, siempre y cuando tenga el objeto donde pueda desarrollarse, que es el individuo y no un tipo de organización.

Weber (2004, p. 31) señala que:

Debe entenderse que una relación es de lucha cuando la acción se orienta por el propósito de imponer la propia voluntad contra la resistencia de la otra u otras partes (...) las relaciones sólo existen como *relaciones humanas* de determinado sentido. Por tanto, una lucha o selección entre ellas significa que una determinada clase de acción ha sido *desplazada* en el curso del tiempo por otra, sea del mismo o de otros hombres. Lo cual es posible de diversas maneras. La acción humana puede a) dirigirse *conscientemente* a estorbar una relación social concretamente determinada, o determinada en su generalidad específica (es decir, a *estorbar* el desarrollo de la *acción* correspondiente a su contenido de sentido); o a impedir su nacimiento o subsistencia (...) o a favorecer conscientemente la subsistencia de una categoría de relaciones a costa de las demás: lo mismo los individuos aislados que asociados puede proponerse tal fin. O también puede ocurrir b) que el desarrollo de la acción social y sus condiciones determinantes de toda índole tengan como consecuencia accesoria, no querida, el hecho de que determinadas relaciones... disminuyan progresivamente sus probabilidades de persistencia o de nueva formación.

Es decir, un tipo de acción humana derivada de una relación social puede estorbar otra relación social concretamente determinada, como lo puede ser una relación formal en una empresa. Supóngase la siguiente situación: Existe una relación formal, de trabajo, entre un trabajador A y un B, que asumen el puesto de Jefe y un Subordinado, respectivamente. Sin embargo, los mismos miembros de esa relación tienen otro tipo de relación derivada de una amistad, una relación informal. Si el subordinado cometiera una falta grave en el trabajo, el Jefe tendría que asumir una acción social, una actitud, pero ¿Esa acción bajo qué tipo de relación estaría determinada? ¿Bajo la formal o la informal? Es aquí donde la lucha se presenta y se *hace* en cada miembro de la relación social (formal o informal), y al igual que existe la contrariedad entre la OF y la OI, también puede darse la contrariedad entre la acción social de ambos tipos de relación social. Ahora, supóngase que la falta del trabajador B es lo suficientemente grave que amerite terminar con la relación laboral, sin embargo la relación informal, de amistad, puede influir en el sujeto "A" para no tomar tal decisión, por lo cual la acción social de cada tipo de relación se contraponen también.

Esta lucha de contrarios también puede manifestarse en la resistencia al cambio que puede generar un grupo o un área en una empresa. La acción social que debería asumir un determinado grupo o área, con base en la relación formal, al presentar cambios en la empresa debería ser adaptarse y asumir el cambio que presente los directivos, sin embargo, por miedo, por la incertidumbre que genere ese cambio puede provocar a) que se forme un grupo informal cuyo razón más o menos consciente sea el de protegerse contra ese cambio ó b) fortalecer la unión de un grupo informal ya existente con la misma razón de protegerse contra el cambio.

Sin embargo, aún queda pendiente el determinar si un tipo de organización ejerce mayor influencia que el otro, y de ser así, cuál sería.

Para determinar lo anterior se estableció un cuadro que muestra las características de cada Organización (Ver Tabla 3, Pág. 74), a continuación se detallara cada característica con la finalidad de poder responder a dichas preguntas:

Naturaleza general. Tal como señala Keith Davis (2003) en su concepto de OI, ésta es una red de relaciones que no las requiere la empresa, y si existe, no tiene validez oficial, ni está autorizado. No así la OF que es propuesta e impuesta por los directivos o dueño de la empresa, dándole así el carácter de oficial.

Naturaleza en su formación. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (23ª Edición) menciona para el concepto de la palabra 'natural' entre otras acepciones las siguientes:

1. *adj.* Perteneciente o relativo a la naturaleza o conforme a la cualidad o propiedad de las cosas.
2. *adj.* Espontáneo y sin doblez en su modo de proceder
3. *adj.* Sin artificio ni mezcla o elaboración.

La OI tiene su base y está dada en y por el proceso de socialización. La socialización puede darse sólo por el hecho de situar a dos personas en un mismo lugar con las capacidades mínimas para poder comunicarse. Este proceso de socializar es inherente al ser humano, el ser humano es un ser social por naturaleza, de ahí que la socialización sea natural, siendo a su vez la OI una expresión derivada de esa socialización y es precisamente por esto que la OI surge y se forma de manera natural. Respecto a la formación natural de los GI o bien la OI como representación de estos, Robbins señala: "Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social (1999, p. 240)".

Por el lado de la OF, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (23ª Edición, versión electrónica) señala por artificial:

1. *adj.* Hecho por mano o arte del hombre.
2. *adj.* No natural, falso.
3. *adj.* Producido por el ingenio humano.

La OF en su formación es prevista, planeada, elaborada (con lo cual pierde esa cualidad que señala el concepto de natural que se menciona arriba) y determinada con base al criterio de quien la constituye así como al giro de la empresa, objetivos, procesos productivos, etc. e impuesta por los dueños o directivos de una empresa. En otras palabras, no es algo que surge por sí solo, de manera natural sino de manera premeditada y planeada.

Enfoque primordial. El enfoque lo determina cada tipo de organización y reafirma a su vez el de su contrario. Para la Organización Formal el factor humano está representado por puestos, en la Organización Informal está representado por personas. Para la directiva de la Organización Formal, cada miembro que conforma la empresa es un puesto, un

empleado y se identifica como tal por su papel oficial que juega dentro de la OF, a pesar de que se sabe que son personas: El poder formal está en el puesto. Para la Organización Informal desde el momento en que se forma de un proceso natural como es la socialización el poder se lo otorga al individuo como tal, aunque de igual forma se sabe que se desenvuelve en un sistema en el cual es un puesto: El poder reside en la persona.

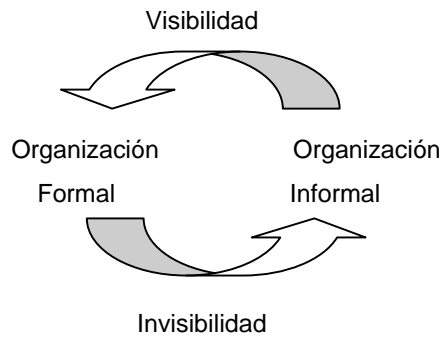
En el libro *Comportamiento humano en el trabajo* se señala respecto a esta característica:

El énfasis en la organización informal corresponde a las personas y sus relaciones, mientras que la formal lo es en los puestos en términos de autoridad y responsabilidad. Por lo tanto el poder informal reside en la *persona*, mientras que la autoridad formal asigna el poder al *puesto* y el individuo lo ostenta sólo mientras ocupe ese puesto. (Davis & Newstrom, 2003, p. 336)

Estructura. Como se señala en la característica de *Naturaleza General*, la OF es planeada e implementada mediante un proceso paulatino y coordinado, en el cual se establecen líneas de comunicación, diagramas de flujo donde se determina la interacción de cada una de las partes, áreas o departamentos que conforman la empresa, teniendo por tal motivo una estructura *ordenada*. Y al hacerse oficial dicha estructura y comunicarla a cada miembro que forma parte de la empresa la estructura se vuelve *visible*. La visibilidad de la Organización Formal es indispensable para su funcionamiento, y mientras más visible y clara sea la misma, la Organización Formal debería desarrollar mejor su autosustentabilidad; simplemente, si la visibilidad de la Organización Formal no existiera, de manera automática dejaría de ser formal: *la característica de visibilidad es uno de los principales factores que le da a la Organización la característica de formalidad.*

Por lo tanto, la invisibilidad es inherente a la informalidad, y a su vez, la invisibilidad que puede representarse como el desconocimiento de una estructura es lo que en parte le da su carácter de caótico a la Organización Informal. En este capítulo se menciona que un Sindicato es la formalización de lo informal, derivado de que su estructura pasa de ser invisible a visible, y por lo tanto estableciendo una estructura planeada y organizada. Es precisamente la visibilidad uno de los principales factores de transición y puente entre la Organización Formal e Informal. Puede considerarse de acuerdo a la dialéctica como el devenir organizacional.

Figura 3
La visibilidad como factor de transición entre la OF y la OI



Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo explicativo de la característica 'Estructura' del la Tabla 3

Orden o lineamientos de comportamiento. Se mencionan dos conceptos, para la OI el orden o lineamiento de comportamiento es la *convención*, y para la OF es el *derecho*. Weber (2004, p. 27) señala que un orden debe llamarse *convención* “cuando su validez esté garantizada externamente por la probabilidad de que, dentro de un determinado círculo de hombres, una conducta discordante habrá de tropezar con una (relativa) *reprobación* general y prácticamente sensible.” Respecto al *derecho* señala que un orden debe llamarse *derecho* “cuando está garantizado externamente por la probabilidad de la *coacción* (física o psíquica) ejercida por un *cuadro de individuos* instituidos con la misión de obligar a la observancia de ese orden o de castigar su trasgresión (p. 27)”

Son dos factores que distinguen un tipo de orden del otro, uno de ellos lo establece el mismo Weber (p. 28) al señalar sobre quiénes son los que castigan de una u otra forma una falta al tipo de orden *convención*: “Lo decisivo es que aún en esos casos es el individuo el que emplea los medios represivos (a menudo drásticos) y en *méritos* precisamente de la reprobación convencional, pero no un *cuerpo de personas* encargado de esta función”, a lo cual se le agrega una frase anterior a ésta que dice: “Lo que falta únicamente es el cuerpo de personas especialmente destinado a mantener su cumplimiento (p. 28)”. La diferencia entre tipos de orden radica entonces en la forma del enunciamiento de los mismos: tácitos o formales. El tipo de orden de la OI (*convención*) enuncia tácitamente sus normas y reglas, mientras el tipo de orden de la OF (*derecho*) enuncia sus normas y reglas literal y formalmente, y por consiguiente, de la misma forma se enuncian los responsables de hacer valer el orden, y quiénes deberán acatar el orden.

En la OF está establecido quiénes son los responsables de hacer valer el orden y en su caso, a castigar su incumplimiento, en la OI aunque existe un orden y también un castigo por un incumplimiento, no existe especificado quién o quienes son los responsables de mantenerlo ni el tipo de castigo, al menos no de manera oficial o formal. Weber también señala de qué forma se establece la validez y legitimidad de los tipos de orden. Dice que la legitimidad es el factor que permite valorar a la persona por que orden orientará su acción (p. 27):

entre la *probabilidad* de que una conducta se oriente por la representación de la validez de un orden, entendido por término medio de una cierta manera, y la acción económica, existe evidentemente (en su caso) una relación causal... Para la sociología la validez de un orden está únicamente en aquella probabilidad de orientarse por esta representación.

Para lo cual agrega que:

La legitimidad de un orden puede estar garantizada:

- I. De manera puramente íntima, en este caso:
 - a. Puramente afectiva: por entrega sentimental;
 - b. Racional con arreglo a valores: por la creencia en su validez absoluta, en cuanto a expresión de valores supremos generadores de deberes (morales, estéticos o de cualquier otra suerte);
 - c. Religiosa: por la creencia de que de su observancia depende la existencia de un bien de salvación.
- II. También (o solamente) por la expectativa de determinadas consecuencias externas; o sea, por una situación de intereses, pero por expectativas de determinado género. (p.27)

Dependerá de cada individuo a qué factor le dará mayor validez para orientar su acción, cada individuo tiene su propia escala de valores, sus propios fines, expectativas y apegos, con lo que determinará la legitimidad a un determinado tipo de orden. Aunado a esto, es preciso recordar que los valores, los fines, expectativas, etc. pueden variar con el transcurso del tiempo y ante situaciones externas. Por lo tanto, los tipos de orden son temporales y transitorios, esto de acuerdo a la percepción que tenga cada individuo de su entorno en un momento dado, por lo tanto, el enunciamiento formal o tácito de un tipo de orden no le da mayor validez.

Comunicación. Este factor está íntimamente relacionado con la estructura de los tipos de organización. Al tener la OI una estructura caótica la comunicación entre los miembros de la misma tienen direcciones diferentes casi de manera simultánea (esta situación se potencializa con los medios de comunicación en tiempo real), sin un orden en el flujo de información y que por lo tanto, hace difícil determinar dónde se genera la información, lo que va provocando a su vez, vacíos de información que se traduce muchas veces en desinformación.

Para la claridad de lo mencionado, supóngase esta situación: En una reunión de un Gerente General con su staff se discute el cambio del Sub-Gerente del departamento de compras, lo cual es escuchado por la secretaria del Gerente General al momento de servir café. Al terminar de servir y regresar a su lugar de trabajo, ésta comunica a través de algún medio como el intranet el cambio del Sub-Gerente a su amiga que es auxiliar administrativo en el departamento de Finanzas, la cual a su vez se lo comenta a su jefe inmediato que es el Gerente de dicho departamento; al escuchar éste a su auxiliar, la cuestiona sobre si sabe quién ocupará la vacante a lo cual ésta menciona que cree que se promocionará al auxiliar administrativo del departamento de compras, lo cual el gerente lo toma casi como un hecho. Y este Gerente resulta tener una relación informal con el Sub-Gerente de Compras, al cual decide comentarle que va a ser despedido y que en su lugar se quedará el auxiliar administrativo. Todo esto puede suceder incluso antes de que termine la reunión donde se decide el cambio del Sub-Gerente de Compras y por lo tanto, aún sin iniciar la comunicación formal de dicho cambio. Además, puede que dicho cambio no se deba al despido del Sub-Gerente como se difundió a lo largo de la comunicación informal, sino a una promoción del mismo a Gerente del departamento. Como se observa, la comunicación se dio no sólo de un nivel jerárquico a otro, sino saltándose áreas sin el menor orden que pudiera prever que el flujo de información que hiciera llegar la noticia mal señalada al Sub-Gerente. Este tipo de casos resulta ser muy común en las empresas, de ahí que se señala que la OI tiene una comunicación multidireccional y desordenada por lo tanto, casi imprevisible, además que en muchos casos, como el ejemplo citado, resulta ser más rápida que la comunicación formal.

Por el lado de la OF, al señalar que la comunicación es unidireccional o bidireccional se refiere a que primero, la OF tiene claramente establecidos sus canales y flujos de información que usualmente son jerárquicos, es decir, que la información fluye ordenadamente de arriba abajo, y una posible respuesta a dicha información de abajo

hacia arriba, lo que la hace bidireccional. O bien, información que comprende dos departamentos, la información suele ser al mismo nivel jerárquico, horizontal.

Base del poder. Esta característica indica en que se basa cada tipo de organización para buscar imponer su orden o lineamiento de comportamiento y por lo tanto sus normas, criterios, procedimientos, etc. Considérese como máximos representantes de la OF a los dueños o directivos de una empresa, es decir, aquellos quienes establecen la organización formal de la empresa con el objetivo de hacer funcionar la empresa de la manera más eficiente, sin embargo, su mayor poder no está en desarrollar un proyecto de inversión, establecer toda la organización, misión, objetivos, procedimientos, etc., pues todo esto por sí solo no representa más que papel sin un factor que haga funcionar lo que está asentado, y eso es el capital.

El capital es lo que permite comprar la mercancía denominada fuerza de trabajo, lo que implica, la compra del condicionamiento de la conducta del que vende esa fuerza (trabajador o empleado), en el tiempo que dura su jornada laboral, esto a cambio de la contraprestación económica que es el sueldo o salario. Sin el salario, el cual puede ofrecerse por la existencia del capital, la empresa y su Organización Formal no pueden exigir obligaciones por parte del trabajador, y aunque la exigiera no existiría respuesta del empleado. Marx (2001) explica esta relación de la siguiente manera:

La fuerza de trabajo sólo puede aparecer en el mercado, como una *mercancía*, siempre y cuando sea ofrecida y vendida como una *mercancía por su propio poseedor*, es decir, que sea *libre propietario* de capacidad de trabajo, de su persona. El poseedor de la fuerza de trabajo y el poseedor del dinero se enfrentan en el mercado y contratan de igual a igual como *poseedores de mercancías*, sin más distinción ni diferencia que la que uno es comprador y el otro vendedor: ambos son, por tanto, *personas jurídicamente iguales*. Para que esta relación se mantenga a los largo del tiempo es, pues, necesario que el dueño de la fuerza de trabajo sólo la venda por cierto tiempo, pues si la vende en bloque y para siempre, lo que hace es venderse a sí mismo, convertirse en esclavo, de poseedor de una mercancía en mercancía. (p. 121)

En conclusión, un contrato laboral no es más que un contrato de compraventa, donde la mercancía es la fuerza de trabajo y el condicionamiento de la conducta, y los acuerdos de esa compra-venta no son más que los derechos y obligaciones del trabajador y la empresa. Sin capital no hay mercancía (fuerza de trabajo), así como tampoco lo implícito

del mismo que es el condicionamiento de la conducta del trabajador, por lo tanto, la base del poder de la OF es el capital con lo cual puede obligar, es el derecho que le da el pago de la mercancía, que se traduce en la contraprestación denominada sueldo o salario.

Por el lado de la OI, su poder o fuerza radica en la cantidad de miembros que conformen con unidad un GI. Así y solo así podrán enfrentar a la OF con la probabilidad de poder a) generar resistencia a las decisiones de la empresa que se establezcan a través de la OF, b) tener voz y voto en las decisiones de la empresa; o bien c) derrocar el orden establecido por la OF con la finalidad de establecer otro acorde a los objetivos y valores que persiga en ese momento la OI. Rousseau (2000, p. 9) señalaba respecto a la resistencia de un orden establecido:

como los hombres no pueden engendrar nuevas fuerzas, sino solamente unir y dirigir las que existen, no tienen otro medio de conservación que el de formar por agregación una suma de fuerzas capaz de sobrepujar la resistencia, de ponerla en juego con un solo fin y de hacerlas obrar unidas y de conformidad. Esta suma de fuerzas no puede nacer sino del concurso de muchos.

Su poder de la OI, está dado entonces, por la cantidad de miembros que logren una cohesión en cuanto a fines y métodos. Mientras más integrantes tenga la OI con las características señaladas, mayor será su poder.

5.4 El papel de la percepción

Expuesto a detalle cada característica de los dos tipos de organización que se suscitan en una empresa podría generalizarse que la OI dado que la constituyen y conforman las personas en su papel de personas y no de empleados, tiene una mayor influencia en una empresa. Utilizando la concepción de Marx respecto a la fuerza de trabajo se puede definir al trabajador como una “persona” que brinda su fuerza de trabajo por un tiempo determinado, por lo tanto es menester considerar el hecho de que cualquier empleado ante todo y en esencia, siempre será una persona. Sin embargo, no resulta tan fácil resolver el dilema de si un tipo de organización ejerce mayor influencia que el otro, porque aunque se tenga el hecho de que un trabajador es primero un ser humano (o persona), no implica que se comprometerá más con la OI por el simple y sólo hecho que ésta está dada por individuos que actúan más bajo su percepción de personas y seres sociales que de trabajadores. En la característica de *Orden o lineamiento de comportamiento* Weber

(2004) señala dos criterios principales por el cual el individuo orientará su acción, pero al momento de tomar una decisión la tomará como persona, independientemente de que oriente su acción a un tipo de organización u otro, es decir, el factor que le garantice la legitimidad y validez al orden en el que en ese momento oriente el trabajador su acción será dado bajo su concepción de persona, de su naturaleza humana. Más, ¿qué hace que en un momento determinado una persona valore orientar su acción bajo ciertos criterios? Su percepción, la que a su vez le brindará los elementos para interpretar la situación en que se encuentre; de ahí que el comportamiento sea situacional.

Werner Wolff (1983, p. 52) señala que “la percepción no es solamente la combinación de diversas sensaciones sino también la integración de los nuevos estímulos percibidos en experiencias pasadas incluyendo la elaboración de ciertos detalles y descuidando otros.”

Otros autores señalan que la percepción (Davis & Newstrom, 2003, p. 11) es:

la forma singular en que cada persona ve, organiza e interpreta su entorno.... Los individuos utilizan un marco de referencia organizado, formado con experiencias y valores acumulados durante toda su vida... Sin importar cuáles sean las razones, *tienden a actuar de acuerdo con sus percepciones*

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1985) señalan que:

La percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. La manera en que una persona organiza, interpreta y procesa diversos estímulos se trasmite a una experiencia psicológica. Como cada persona da significado a los estímulos, distintos individuos verán la misma cosa de distintas maneras. (...) la percepción implica la recepción de estímulos (...), la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de los estímulos organizados en una forma que influya en la conducta. (p. 69)

Robbins (1999, p. 90) dice que la percepción “puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.”

Entonces, lo que hace a una persona oriente su acción hacia un tipo de orden u otro, en este caso a un sistema informal o formal dependerá de ese proceso de organizar e interpretar las cosas en un determinado momento, y ese proceso llamado percepción es

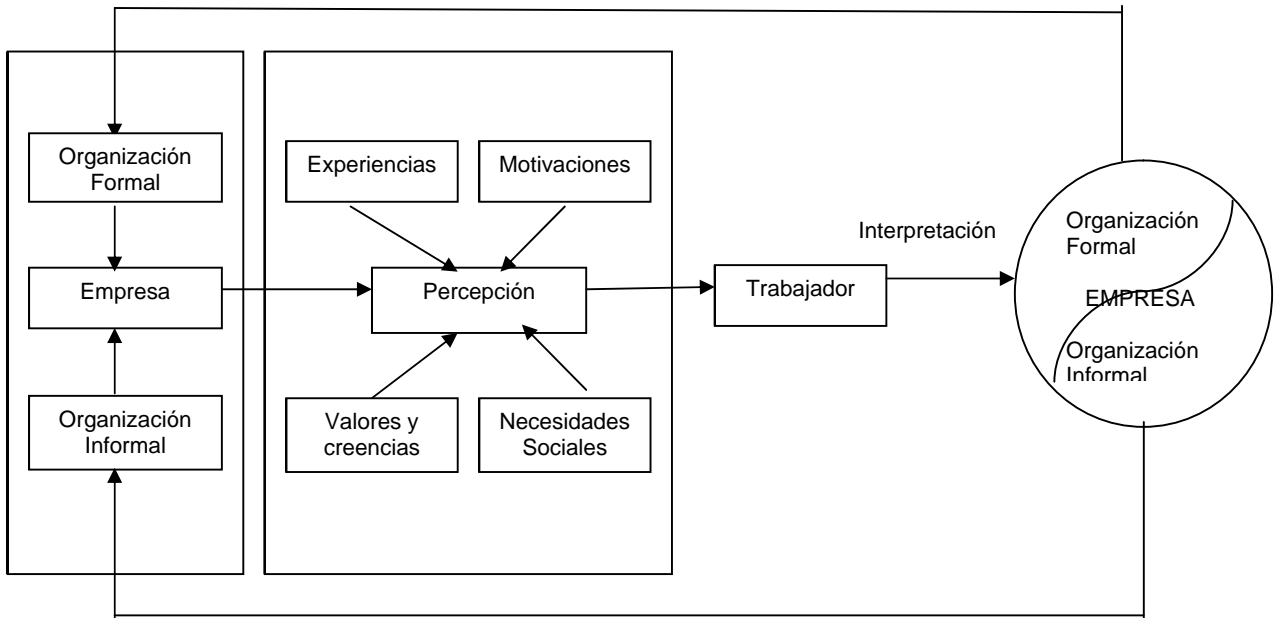
la que brindará al individuo los elementos por lo menos indispensables para darle legitimidad a un orden, aunque esa decisión desde la perspectiva de los gerentes o directivos sea errónea o la menos adecuada, ya que debido a este complejo proceso las personas reaccionan “no a un mundo objetivo, sino a un mundo que *juzgan* con base en sus propias creencias, valores y expectativas (Davis & Newstrom, 2003, p. 11)”. Gibson *et al.* (1985) señalan al respecto: “La manera en que un empleado ‘ve’, determina su conducta. Por lo tanto, la manera en que una persona ‘ve’ la situación tiene frecuentemente un significado mayor para comprender la conducta que la situación misma (p. 69).”

Se hace por lo mismo imprescindible la búsqueda por entender la manera en que los trabajadores se relacionan con su entorno, que implica, determinar qué relaciones desarrollan y establecen independientes de las relaciones formales, con lo cual se determinan los canales de comunicación informales y se puede vislumbrar qué les da la cohesión a esos grupos y relaciones permitiendo que se desarrollen. Este esfuerzo se traduce en una Administración de los Grupos Informales que permite generar escenarios, alternativas con las cuales un administrador puede realizar –junto con otras técnicas administrativas- un diagnóstico no sólo de cómo está la empresa sino del por qué se desenvuelve de cierta manera y qué técnicas pueden eficientar la organización como un todo y cómo pueden aplicarse para que tengan un mejor efecto.

El administrador contemporáneo está ante una realidad que no puede seguir soslayando; la empresa no es un sistema mecanicista, cerrado, sino por el contrario, es un sistema abierto, complejo, dinámico donde aún sigue siendo el factor humano su principal recurso aún cuando la tecnología ha ido haciendo más prescindible en muchas áreas la fuerza de trabajo humana: “La existencia de un sistema social implica que en el ambiente de una empresa prevalece el cambio dinámico, no el conjunto estático de relaciones que se muestra en el organigrama (p. 13).”

Wolf (1983, p. 52) señala que “Nunca percibimos el mundo exterior sino en razón del nuestro propio”. La percepción, entonces, funge como una especie de filtro de información sobre un objeto o situación, para este caso, al trabajador, lo cual le sirve para interpretar a la empresa como un todo y responder a ella con base en los factores que inciden en la misma percepción. La siguiente Figura 4 (Ver Página siguiente) busca representar la manera en que la percepción actúa sobre el trabajador:

Figura 4
Diagrama de la percepción



Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo explicativo del papel de la percepción en la toma de decisión del ser humano, general, y del trabajador en lo particular.

Como se observa, la importancia de la percepción resulta ser para la Dirección, administrador o gerente un indicador de que el trabajador nunca tendrá una misma visión de la Organización Formal como la asumen los responsables de ejecutarla, y que responderá a esta de acuerdo a la percepción que tiene en un momento determinado de la empresa como un todo y como un sistema conformado por dos tipos de organización. En la Figura 4 se observa el papel que tiene la percepción. Se inicia con la empresa como tal, conformada por sistemas (o tipos de organización) que forman parte e inciden en la empresa como un todo, la empresa asume las características de ambos tipos de organización y se presenta ante el trabajador. Sin embargo, entre la empresa y el trabajador está la percepción en la cual inciden diversos factores que le dan forma, además de contextualizar la empresa en ese determinado momento en que se le presenta al trabajador. Como se señaló anteriormente, la percepción aquí funge como una especie de filtro, donde se escogen casi de manera involuntaria ciertas características de la empresa según los factores que incidan en la percepción del trabajador en ese momento, en muchos casos "...el individuo suele prestar atención a características de su ambiente

laboral que son compatibles con sus propias expectativas o las refuerzan (Davis & Newstrom, 2003, p. 11).” Una vez que el trabajador ha percibido la empresa, pasa a interpretarla arrastrando los factores que incidieron en la percepción. Robbins (1999, p. 91) señala: “Cuando un individuo ve [percibe] un objetivo y trata de interpretar lo que ve [percibe], su interpretación está influida en gran medida por sus características personales.”. Ya percibida e interpretada la empresa en su conjunto, el trabajador representa para sí (y que puede expresarla a otros trabajadores) una empresa que *no* es precisamente lo que realmente es, sino más bien es una empresa en relación a lo que es él mismo como trabajador.

Esta empresa definida por el trabajador (llamémosle empresa subjetiva) será la que responda a su vez a la empresa como tal (llamémosle empresa real), es decir, la empresa subjetiva se reflejará a la empresa real y a sus tipos de organización que tiene a través de la acción social y reconocimiento del trabajador, tal como se ve en la última fase de la Figura 4. Es precisamente, en este momento donde el trabajador dará legitimidad a un tipo de orden orientando su acción al mismo, tal como establece Weber. Una vez orientada su acción a la empresa en su conjunto y a los dos tipos de organización, estas a su vez responderán a esa acción (por lo menos para el trabajador) con lo que se repetirá el ciclo y dependiendo de esa respuesta que perciba el trabajador de la empresa y los dos tipos de organización decidirá seguir dando legitimidad al mismo orden o no.

Supóngase el siguiente ejemplo: En una empresa determinada se está formando un sindicato, a pesar de que la empresa brinda un trabajo estable a diferencia de otras empresas en la misma población, sean del mismo giro o no. Además de una estabilidad que se refleja en que la empresa brinda contratos por tiempo indefinido una vez cumplido el año de laborar, ofrece también un sueldo superior a la media por un trabajo similar en la misma población, así como prestaciones laborales como servicio médico privado, la posibilidad de cotizar para obtener créditos de vivienda, aguinaldo, primas vacacionales, estímulos económicos a trabajadores que sean puntuales, etc. Dichas prestaciones no las brindan ninguna otra empresa en la población, y sin embargo, una persona que busca intereses políticos y económicos desea generar un sindicato expresando una visión negativa de la empresa a otros trabajadores con el objetivo de convencerlos, de influir en su percepción que tengan de la empresa. Los argumentos aunque no son tan convincentes del trabajador señalado (llámesele trabajador X), busca hacer énfasis en cualquier situación que genere la empresa para seguir expresando una imagen negativa de la empresa, señalando cuestiones como el que no se pagan horas extras a pesar que sólo sea ocasionalmente que se solicite el apoyo a los trabajadores para laborar una o

dos horas extras una vez a la semana; que el jefe inmediato tiene mal carácter y no saluda; el que se perdió una herramienta de trabajo de algún compañero y le descontaron de su pago de nómina para solventar la pérdida, etc. Otro trabajador (llámesele trabajador Y), ve la empresa en su conjunto, percibe la formalidad del trabajo así como de la organización, las prestaciones que brinda, la clara definición de las funciones de los trabajadores (comparadas a otras empresas en las que ha laborado en la misma población), es decir, ve a la Organización Formal de la empresa. Por otro lado, también observa las amistades que ha formado en el trabajo, entre ellas, con el trabajador X; así como tiene presente el apoyo que ha tenido de algunas de esas amistades para haber resuelto problemas no sólo laborales sino también personales; en otras palabras, observa la Organización Informal. Aunado a estos dos aspectos, observa factores que no tienen que ver ni propia ni directamente con ningún tipo de organización, y que sin embargo se dan en el contexto de la interacción entre ellas, como la marcada jerarquización que hay entre el área operativa con los mandos superiores, que se refleja en la distancia entre las áreas señaladas, imposibilitando por temor, el expresar opiniones o inconformidades a los mandos superiores como el caso del descuento vía nómina de la pérdida de una herramienta de trabajo. Estas tres observaciones o panoramas en su conjunto es lo que se le ha llamado Empresa Real, dicha empresa deberá pasar a través de la percepción del trabajador Y, la cual estará condicionada a su vez por su situación socioeconómica y por ende su necesidad económica, su educación, su formación, sus expectativas, sus necesidades sociales, sus valores éticos como por ejemplo la educación que haya recibido de sus padres sobre la fidelidad a lugar de trabajo que “le da de comer”, también la influencia que busca ejercer el trabajador X (influencia desde el plano laboral y personal dado que es su amistad) en contra de la OF. Una vez percibida la empresa real con todos los aspectos señalados que han incidido en la percepción, el trabajador Y pasa a interpretar esa percepción y a reflejarla en la empresa subjetiva, una empresa que la ve como un generador de un trabajo estable, que le brinda a su familia lo necesario además de considerar que tiene una plusvalía como el servicio médico particular lo que le proporciona seguridad, ve a la empresa como un trabajo con la cual se puede hacer de una casa propia y darle un patrimonio a su familia, lo que hace el trabajador es tratar de responder a través de la interpretación que le da a la empresa en ese momento a preguntas como ¿Qué tipo de Organización en este determinado momento responde mejor a mis motivaciones, a mis experiencias, a mis valores y creencias, así como mis necesidades sociales y económicas?

Hágase un paréntesis del ejemplo con esta pregunta. Nos encontramos en la última fase del diagrama (Ver Figura 4) donde el trabajador está por responder una vez que ya ha

percibido e interpretado a la Empresa Real mediante su acción social, la cual puede ser según Weber (2004, p. 20):

1) *racional con arreglo a fines*: determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres, y utilizando esas expectativas como condiciones o medios para el logro de los fines propios racionalmente sopesados y perseguidos. 2) *racional con arreglo a valores*: determinada por la creencia consciente en el valor –ético, estético, religioso o de cualquier otra forma como se le interprete- propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna con el resultado, o sea puramente en méritos de ese valor. 3) *afectiva*, especialmente emotiva, determinada por afectos y estados sentimentales actuales, 4) *tradicional*: determinada por una costumbre arraigada

Para efectos de esta tesis, consideramos las tres primeras, sin embargo, ¿qué hace que el trabajador tome un tipo de acción y no las otras? La respuesta se da con la misma pregunta: ¿Qué tipo de Organización en este determinado momento responde mejor a mis motivaciones, a sus experiencias, a sus valores y creencias, así como necesidades sociales y económicas? La acción social que asuma el trabajador estará determinada, entre otros aspectos, por la valorización y jerarquización de sus necesidades y expectativas que tenga contraponiéndolas con la empresa subjetiva que haya interpretado, con la finalidad de saber qué tipo de organización es la que en ese momento satisface las necesidades o brinda la posibilidad de cumplir las expectativas.

5.4.1 Pirámide de Maslow

Una de las teorías más conocidas por los administradores para la jerarquización de las necesidades es la Pirámide de Maslow, aún cuando no existan pruebas o evidencias que cada persona jerarquice sus necesidades como la plantea esta teoría. Para este caso de estudio, no se considerará propiamente la jerarquización de las necesidades de Maslow, tan sólo su clasificación. Maslow señala cinco tipos de necesidades (Koontz & Weihrich, 1998, p. 468):

1. *Necesidades fisiológicas*: Éstas son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda y el sueño. Maslow

- afirmaba que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.
2. *Necesidades de estabilidad o seguridad.* Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder el empleo, un bien, el alimento o la vivienda.
 3. *Necesidades de afiliación o aceptación.* Puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptados por los demás.
 4. *Necesidades de estima.* Según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismas como de los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.
 5. *Necesidad de autorrealización.* Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.

Para el caso de este estudio la jerarquización de las necesidades la establece cada individuo según sus valores, su situación socioeconómica, su personalidad, etc. Señalar que todas las personas jerarquizamos de una sola y misma manera nuestras necesidades, deseos y expectativas es similar a señalar que todos los seres humanos somos iguales. A excepción de las necesidades fisiológicas las cuales pueden asentarse como las necesidades primarias, las demás necesidades que establece Maslow pueden jerarquizarse de modos diferentes y no sólo eso, sino que para un mismo individuo su jerarquización puede variar con el transcurrir del tiempo y ante situaciones diferentes. Se ha señalado que el ser humano es un ser inconsistente y variable, por lo que el administrador o gerente debe considerar ese comportamiento a nivel individual y organizacional. Schein (2001, p. 36) señala que:

para entender completamente el problema de motivación y el de la conducta humana, tenemos que desarrollar un conjunto complejo de supuestos sobre la gente y colocarlos dentro de un contexto de desarrollo. La conclusión central será que no hay una respuesta única, ni una forma correcta de manejar a la gente, ni una forma perfecta de organizar o diseñar el trabajo. Por el contrario, uno tiene que ser flexible, estar en capacidad de diagnosticar una situación y volverse sensible a los hechos y a la interpretación subjetiva de las personas que participan en una situación dada, de tal manera que uno pueda escoger el curso de acción apropiado para esa situación.

Por tal motivo, la jerarquización la señalará cada individuo y no sólo eso, sino que una necesidad, a excepción de las necesidades fisiológicas, tendrá diversos satisfactores que también pueden variar con el tiempo. Señalar por ejemplo que las necesidades de autorrealización compete satisfacer únicamente a la OF, sería caer en el mismo error de generalizar la conducta humana, esta necesidad también puede satisfacerse por un momento determinado por la OI. Por lo tanto, una de las tareas del administrador es incidir en la percepción de los trabajadores con la finalidad de que consideren a la OF como el principal satisfactor de las necesidades que puedan tener.

Entonces, una vez valorizada y jerarquizada cada necesidad que tiene el trabajador en un momento determinado deberá responder que tipo de organización cree que satisface mejor esas necesidades jerarquizadas en ese momento. Como se ha señalado, prácticamente todas las necesidades según esta clasificación de Maslow pueden ser satisfechas por una u otra organización de acuerdo a los intereses, personalidad, experiencias y vivencias que tenga el trabajador. La necesidad de autorrealización puede satisfacerse con el desarrollo laboral de un trabajador, es decir, a través de los cauces de la OF; sin embargo, para otro trabajador, la autorrealización puede darse en lograr desarrollar sus dotes de líder encauzando una causa que él puede hacer ver correcta (sea o no sea cierta) a otros trabajadores y crear y establecer un sindicato, que como se ha mencionado, es la formalización de un GI o de la OI, con lo que su necesidad quedaría satisfecha a través de la OI. Tomando el caso de las necesidades estabilidad o seguridad un trabajador puede considerar que el trabajo le brinda estabilidad socioeconómica y que la forma de mantenerlo es cumplimiento sus funciones tal y como señala la OF así como evitando realizar faltas que señala también la OF; pero otro trabajador que resulta ser una persona conflictiva, busca desarrollar amistades con puesto jerárquicos mayores que le permitan soslayar algunas faltas, o bien, busca integrarse a un GI que está inconforme y que busca crear un sindicato, o integrarse a un sindicato mismo, con la finalidad de mantener su empleo no a través del cumplimiento de la obligaciones y funciones que establece la OF, sino a través de la fuerza que le puede generar la OI. Para el caso de las necesidades de afiliación y aceptación un trabajador puede satisfacer esta necesidad con la pertenencia a una empresa y con sus relaciones laborales; otro trabajador requiere de una mayor compenetración en sus relaciones sociales para satisfacer esta necesidad que la logra estableciendo amistades en la empresa, es decir, desarrollando GI, y por esa misma necesidad de compenetración en sus relaciones de amistad, su respuesta o acción social en determinada situación puede ser más afectiva que institucional o formal.

Por lo tanto, una vez jerarquizadas sus necesidades y habiendo deducido qué tipo de organización satisface en ese momento determinado su necesidad, asume entonces su acción social, en otras palabras ya determinada las necesidades del trabajador, su jerarquización y contraponiendo esas necesidades jerarquizadas con la empresa subjetiva percibida e interpretada por el trabajador, determinada su acción social que será la respuesta a la empresa real con sus dos tipos de organización, dándole legitimidad a una en ese determinado momento. Todo este proceso es con fines explicativos, sin embargo es menester señalar que la decisión de una acción puede pasar por cada una de estas etapas de una forma más o menos consciente (dado por la rapidez en la toma de decisión que le puede dar una situación inesperada) y sobre todo, si la acción social es afectiva, los posibles razonamientos que puedan generarse para realizar la acción pueden ser casi nulos.

Regresando al ejemplo. El trabajador está ante la pregunta: ¿Qué tipo de Organización en este determinado momento responde mejor a mis motivaciones, a mis experiencias, a mis valores y creencias, así como a mis necesidades sociales y económicas? El trabajador Y toma una decisión de acuerdo a la jerarquización de sus necesidades contraponiéndolas a la empresa subjetiva decidiéndose por la OF, debido a que en ese momento cree que responde mejor a sus necesidades de estabilidad, que es lo que busca principalmente, entonces envía su respuesta a través de la acción -que en este caso sería una acción racional con apego a fines- a los dos tipos de organización: escoge a un tipo de organización y por lo tanto relega al otro, sólo por ese momento determinado. Esa acción puede ser tácita e incluso literal. Tácita en el caso de que el trabajador siga con una actitud de esmero en cada una de sus funciones que le corresponden, cumpliendo sus obligaciones tal como lo señala la OF, es decir, su respuesta la da a través del trabajo; y literal al hacerle ver al trabajador X que no desea formar parte del GI que busca establecer un sindicato en la empresa. Como se ha señalado, esta decisión es temporal y causal. En el supuesto que ya el trabajador ha tomado su decisión y ha orientado su acción a la OF, con lo que se ha desarrollado un primer ciclo del diagrama (Ver Figura 4), cada tipo de organización responderá voluntaria o involuntariamente, consciente o inconscientemente, sin embargo, el trabajador estará más susceptible de percibir e interpretar esa respuesta iniciando nuevamente el ciclo del diagrama. Con base a esa nueva empresa subjetiva dada por la respuesta de la empresa real a su primera acción social del trabajador, éste decidirá mantener su decisión o no. Cuántas veces no se escucha a un trabajador decir frases como: ¡Todo lo que le he dado a la empresa y así me paga! ¡La empresa no valora mi trabajo! Esto es precisamente porque la empresa y sus directivos y/o administradores muchas veces sin que sean conscientes de ello,

mandan respuestas al trabajador, el cual es más susceptible de percibir esas respuestas sean ciertas o falsas, y es porque la acción del trabajador es más causal, es decir, responde a los estímulos que genere la OF y la OI, por lo tanto, trabaja esperando qué respuestas genera la empresa en torno a su trabajo; este es el proceso por el cual los trabajadores se motivan con un reconocimiento aunque sea verbal por parte de sus jefes (que representan a la OF) ya que no es más que una respuesta positiva a su trabajo, por lo consiguiente, los motivadores y estímulos que brinde la empresa, para el trabajador será parte de las respuestas que genera la OF. Estos motivadores y estímulos no son únicamente los que establecen conscientemente la OF -sus sistemas de incentivos por ejemplo-, sino también los que generan involuntariamente los que, para los trabajadores, representan en mayor medida a la OF, es decir, los mandos superiores. Un estímulo negativo generado probablemente involuntariamente por un mando superior puede considerarse la actitud despótica de éste. Este estímulo negativo puede incluso relegar al sistema de incentivos que tiene establecido la OF.

5.5 Conclusión

A través de la dialéctica se determina que la empresa está conformada por dos principales fuerzas o sistemas que son la Organización Formal y la Organización Informal las cuales son contrarias entre sí. Esa contradicción conlleva a que se desarrolle una lucha que brinda no sólo el dinamismo de la empresa desarrollando la personalidad de ésta, también esa lucha ha permitido la evolución de la empresa misma.

La Teoría General de Sistemas señala que todo sistema tiene dos características comunes que son la entropía y la neguentropía, concluyendo que para el caso de estudio la entropía está representada por la OI y la neguentropía por la OF, por lo tanto, y considerando el significado de éstos conceptos ya señalados, la empresa tenderá a su estado más probable que es el desorden, es decir la OI, por ser esta natural, que será compensada por la neguentropía, es decir, la aplicación de orden que permitirá que la empresas siga existiendo a través de un comportamiento e identidad dada por esa dinámica, que a su vez esa identidad se manifestará en el cómo hace las cosas la empresa.

Por lo tanto la empresa es un sistema conformado por dos subsistemas principales que son la Organización Formal y la Organización Informal, estos a su vez están conformados por otros subsistemas más pequeños. Por consiguiente esta tesis determina cinco niveles

de organización de la empresa, que van desde el más simple que se le denomina Nivel 1 y que es el individuo, hasta el más complejo que es la empresa, entre ambos se encuentran las relaciones informales, los grupos y los tipos de organización.

Dichos sistemas o tipos de organización tienen sus propios enfoques, y desarrollan sus propias estructuras y lineamientos de comportamiento. Coinciden en que ambos ejercen, bajo sus características propias, influencia en los trabajadores, sin embargo no se puede señalar que un tipo de Organización tenga más influencia que otra en los trabajadores. La influencia estará dada de acuerdo a cada trabajador y a los factores que inciden sobre su percepción en un determinado momento, lo que conlleva a que tanto la OF como la OI tienen la misma capacidad de influir en los trabajadores, lo cual descarta las teorías o hipótesis sobre que la OI está relegada a la OF. Esta influencia tendrá un carácter temporal y transitorio, cambiando en cualquier momento en que cambie la percepción e interpretación de estos dos sistemas que conforman a la empresa.

Y así como cada tipo de organización tiene la misma capacidad de influir en los trabajadores, también tienen en su lucha, la capacidad de hacer desaparecer a su contrario y devenir o transformarse al mismo tiempo, en una especie de contrario, de decir, pasar de lo informal a lo formal o viceversa, tal como el caso de los sindicatos, que se devienen de la informalidad a la formalidad. Dada esta situación de igualdad de importancia, los esfuerzos de los administradores y directivos por hacer eficiente a una empresa, deben enfocarse en la administración de los dos tipos de organización y con ello desarrollar una administración más integral de este sistema complejo, dinámico y variable llamado empresa.

Capítulo 6

Modelo para la Administración de los Grupos Informales (AGI)

En este capítulo se desarrollan cada uno de los pasos que conforman el modelo propuesto para la administración de los grupos informales. Antes del desarrollo propio del modelo, se conceptualiza lo que es la administración de los Grupos Informales (AGI) y cuáles son las funciones de la misma.

Resta sólo señalar que el enfoque sistémico (o de sistemas) de la empresa señalados en el Capítulo 5 es la base para la realización de dicho modelo.

6.1 Consideraciones preliminares

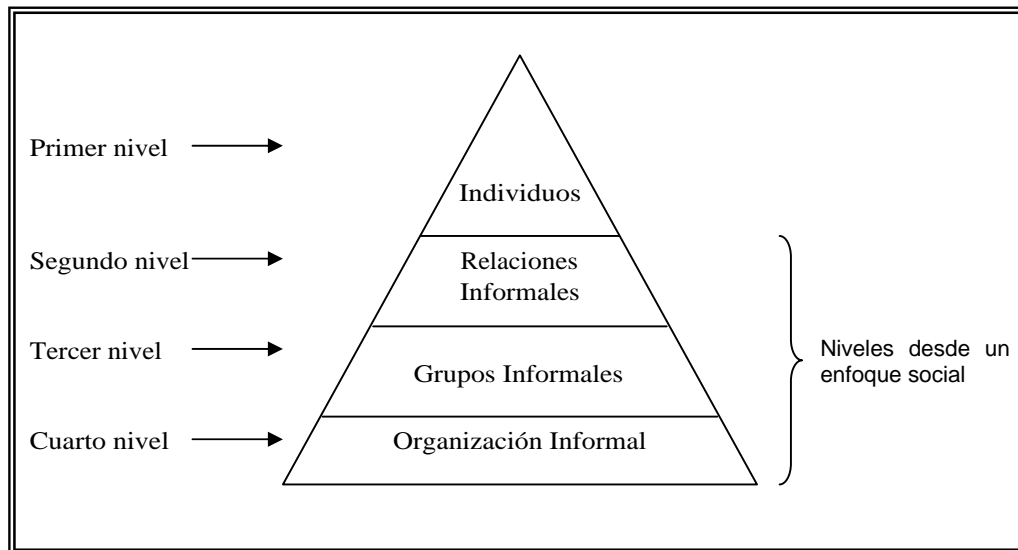
Cómo se ha señalado en los capítulos anteriores, poca es la información que se ofrece para controlar directamente a los Grupos Informales de una Organización, la mayoría de las propuestas teóricas o herramientas administrativas se enfocan de manera indirecta en la solución de problemas que pueda generar los GI o la forma en maximizar sus beneficios. El problema deriva en cómo poder administrar una red tan compleja conformada por relaciones heterogéneas y cuya estructura es desordenada e invisible tal como resulta la OI. Chester Barnard (1948), señaló que la Organización Informal:

- Carece de estructura y forma, puesto que no tiene un propósito definido
- Afecta creencias, valores, costumbres y hábitos
- A diferencia de la estructura formal, es ilógica, pues está basada en una mentalidad individual.

Se ha señalado que cada grupo que conforma la OI tiene su propia personalidad y por lo tanto es diferente su actuar y también los efectos que produce en la OF. Ahora, si se considera que un GI está conformado por una o más relaciones, esto implica que también los efectos sobre la OF que genera cada relación es diferente, por lo tanto, la OI es un ente abstracto que está conformado por un conjunto que en comportamiento, conducta y efectos son heterogéneos. Entonces el primer objetivo es proponer una forma de

estudiarla eliminando sus características inherentes a su naturaleza. Es mediante el enfoque sistémico de la empresa que se propone una forma de abordar el estudio de la OI al descomponer a la misma y establecer a un nivel más simple, desde el punto de vista sistémico, una clasificación de los subsistemas de ese nivel, siendo este nivel conformado por las relaciones informales. Por relaciones informales se entenderá una relación social entre dos personas que interactúan entre sí y que no es requerida por la empresa. Como ya se había mencionado, desde el punto de vista sociológico, este es el subsistema con el nivel más simple. A través de este subsistema se buscará una forma de clasificación con el objeto de darle cierta homogeneidad a la estructura de los GI y la OI. Después se deberá replantear a la misma, a la OI, como un todo. Por lo tanto los niveles de organización del sistema Organización informal quedarán como lo muestra esquemáticamente la siguiente Figura:

Figura 5
Niveles de organización de la OI



Fuente: Elaboración propia con base en el establecimiento de los niveles de organización de la empresa.

Con base en esta jerarquización se realizará el modelo partiendo de lo más simple a lo más complejo, permitiendo con ello darle visibilidad (para efectos de estudio) a la estructura de la OI y mediante la inducción, prever su comportamiento a través de sus subsistemas.

6.2 Definición de la AGI

Es una herramienta administrativa de diagnóstico con un enfoque sistémico, que consiste en un proceso mediante el cual se detectan los Grupos Informales de una empresa y se evalúan a través de las relaciones informales que los conforman, determinando con ello su influencia en la productividad de la empresa lo cual brinda escenarios para la toma de decisiones que reditúen en maximizar los beneficios que brindan los Grupos Informales y minimizar sus efectos nocivos para la empresa.

6.3 Funciones de la AGI

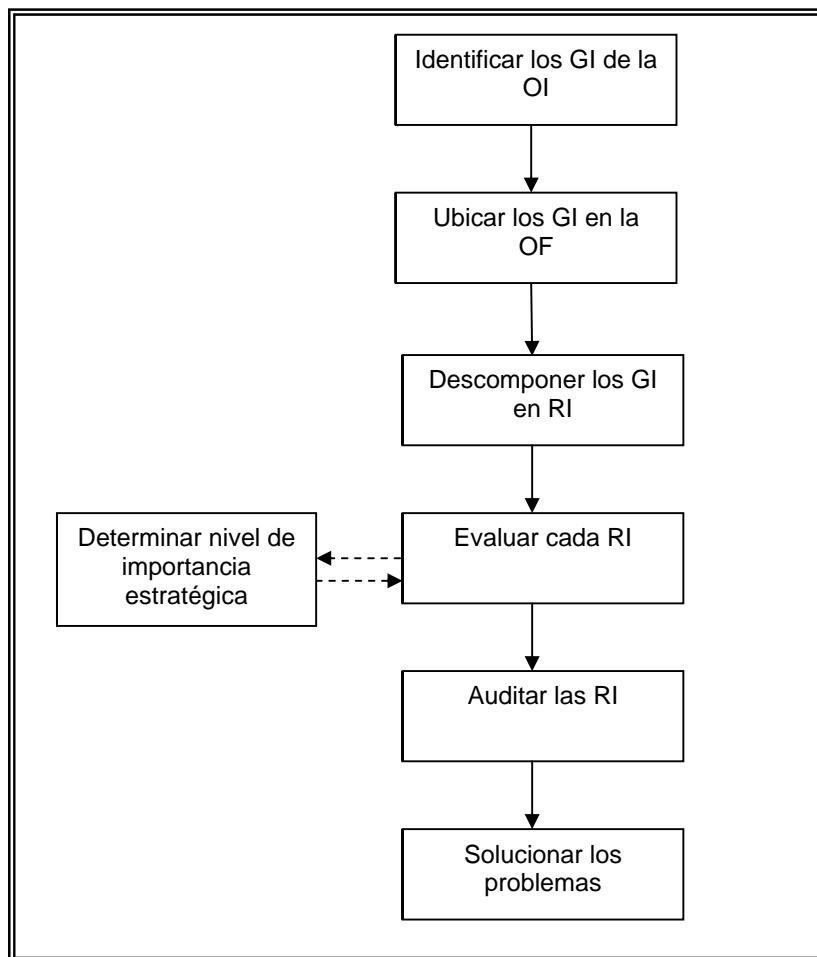
La AGI debe permitir a los dueños o directivos entre otras cosas:

- a. Hacer visible la estructura de la Organización Informal y los grupos que la conforman,
- b. Conocer a detalle las líneas de comunicación y relaciones de la Organización Informal.
- c. Determinar los potenciales efectos negativos de ciertos tipos de relaciones informales que existen en la empresa.
- d. Descubrir los problemas generados en la empresa específicamente por la existencia de grupos informales.
- e. Con base en el conocimiento anterior, poder aplicar herramientas administrativas como el Coaching, la institucionalización o fortalecimiento de la Cultura Organizacional, formación de grupos de trabajo, etc. con mayor efectividad y en menor tiempo.
- f. Mejorar la previsión al considerar a la OI en la toma de decisiones o implementación de algún cambio en la empresa y con ello prever ciertos problemas o resistencias al cambio.
- g. Conocer las dos fuerzas más importantes que influyen en la conducta de la empresa: la Organización Formal y la Informal.

6.4 Modelo de la AGI

Dado que el modelo está basado en un enfoque de sistemas, el mismo establece la forma de descomponer la OI para el análisis de sus partes. Parte pues de un método deductivo para después realizar un análisis inductivo. A continuación se esquematiza el modelo de la AGI de manera general, describiendo posteriormente a detalle cada punto para al final establecer el modelo detallado.

Figura 6
Modelo General de la Administración de Grupos Informales



Fuente: Elaboración propia con base en un enfoque sistémico propuesto en el Capítulo 4 e inicios del 5.

Como se puede observar en la Figura 6 (Ver Página anterior), el modelo general está conformado por seis pasos principales que se auxilian a su vez de dos pasos más, específicamente en el segundo y tercer paso. Como se observa parte de lo general que es la OI a lo particular que son las Relaciones Informales (RI).

Resta en este modelo especificar quién o quiénes son los que deben llevar a cabo este modelo en la práctica, por lo que a continuación se menciona.

6.4.1 Quiénes ejecutan el modelo de la AGI

Si se considera que la OI abarca toda la empresa, es decir, que ante el hecho que la OI surge de la interacción como mínimo de dos individuos se puede dar desde el nivel más alto hasta el más bajo, es necesario definir correctamente cómo se va a planear un estudio de AGI.

En primer término, se debe definir quién o quiénes van a ser las personas encargadas de hacer el estudio de AGI. Esto es un punto central para que pueda hacer un diagnóstico eficiente a través de la AGI. En el párrafo anterior se señala que la OI abarca todos los niveles jerárquicos, y por consiguiente los problemas reales y potenciales derivados de su desenvolvimiento diario implica que su estudio abarque todos los miembros de la OF. Por lo tanto se deduciría en un primer momento que quienes hagan el estudio sean personas externas a la empresa, sin embargo, esto trae consigo también ciertas desventajas sobre todo al momento de definir los GI, pues esto requiere observación por periodos de tiempo que pueden hacerse muy largos según el tamaño de la empresa, cuestión que podría solventarse con personal interno, sin embargo, como se señala, estos pueden actuar bajo la influencia de un GI por lo que su criterio sea subjetivo y los resultados del estudio poco fiables.

Entonces, para determinar quiénes hacen el estudio es necesario primero determinar el tamaño de la empresa y la capacidad económica con que cuenta la empresa. Si la empresa es lo suficientemente chica el mismo dueño de la empresa puede realizar el estudio, por otro lado si fuera muy grande es necesario considerar el uso de personal externo para realizar el estudio, es decir, que lo realicen personas externas que no tengan ningún vínculo de amistad con miembros de la empresa, evitando y previendo con esto la subjetividad en el estudio. Por tal motivo entre las ventajas que se tiene que el estudio de la AGI lo realicen personas externas se pueden enunciar las siguientes:

- Mayor objetividad al evaluar a los GI debido a que no existe ningún vínculo de amistad, aprecio o respeto que pueda influir en la evaluación, es decir, se tiene una imparcialidad al evaluar.
- Se evitan choques entre los miembros o entre Grupos Informales dentro de la empresa, esto debido a que los resultados obtenidos del estudio aplicado a los GI pueden perjudicar de alguna manera por las medidas correctivas a un grupo o a determinadas personas y están tomen dichas medidas como asunto personal y no profesional.
- Por lo tanto se asumen riesgos y;
- Se tendría el valor de que serían expertos en el ramo.

Entre las desventajas se puede señalar la principal, y es la falta de conocimiento por parte de los evaluadores sobre el comportamiento diario de los GI. Sin embargo, esta desventaja inherente a la evaluación por parte de personal externo a la empresa, puede disminuirse con apoyo del alto directivo o una persona de la empresa de su mayor confianza, aunado al uso de determinadas herramientas auxiliares y complementarias en el estudio de los GI, y el uso de éstas dependerá en gran medida del tamaño de la empresa y los recursos con que cuenta. Para lo cual es necesario que el dueño o director de la empresa realice antes de aplicar el modelo concretamente, una lista de los problemas más recurrentes que se suscitan en la empresa, sea cuál sea su índole, es decir, sin importar si son problemas financieros, de una disminución de la productividad, de resistencia a los cambios, etc. Esta lista tendrá el objetivo de ser un auxiliar del administrador o administradores¹² de los GI para determinar a qué posibles relaciones informales o grupos se pondría mayor atención como posibles causantes de dichos problemas, sin que con esto implique que lo sean. Esa lista será, una especie de guía.

Entonces, determinado quién o quiénes harán el estudio de acuerdo a lo mencionado, se llevará a cabo el modelo que a continuación se detalla.

6.5 Identificación de los grupos informales

Este primer paso consiste en identificar los GI que existen en la empresa y que conforman la OI para lo cual es necesario determinar primero cuáles serán las técnicas que se van a

¹² Para efectos prácticos, sea quien sea quienes realicen el estudio de la AGI, personal interno o externo, a partir de aquí se les denominará por igual administradores de grupos informales.

utilizar para la identificación de éstos, lo cual también dependerá del tamaño de la empresa, así como de los recursos monetarios con que cuente la empresa.

Anteriormente se ha señalado que en las empresas micro y pequeñas es fácil detectar a los GI mediante la observación, incluso en algunas medianas, no así las grandes que tienen muchas áreas y su infraestructura física es grande lo que hace difícil poder observar a todos los trabajadores. Por tanto se debe definir qué técnicas y métodos se utilizarán para la detección e identificación de los GI.

Se propone cuatro métodos para la Identificación de los GI, las cuales se utilizarán de acuerdo al tamaño de la empresa y los recursos económicos con que cuenta.

1. Identificación de familiares dentro de la Organización.
2. Identificación de equipos deportivos y culturales.
3. Formación de grupos.
4. Observación y atención a información informal.

A continuación se detalla cada una de estos métodos señalados.

6.5.1 Identificación de familiares dentro de la empresa

Tal como lo señala el título, este paso consiste en determinar si algunos trabajadores dentro de la empresa tienen una relación familiar consanguínea de hasta tercer grado (puede considerarse hasta segundo, eso lo determinará cada dueño o director)¹³, relaciones familiares políticas como el caso de cuñados o si tienen una relación de afinidad como los matrimonios. Por el estudio de caso e historias orales de otros casos se sabe que no todos los trabajadores señalan sus lazos familiares por diversas razones que pueden ser desde que no se considera de ningún interés esa información porque por ejemplo, a pesar de la relación consanguínea no existe una relación cercana con el familiar; hasta por conveniencia, ya que existen algunas empresas que tienen como política no contratar a familiares; por lo tanto, es necesario que se considere esta situación al momento de identificar los familiares dentro de una empresa.

¹³ Para el caso de estudio se consideró hasta tercer grado ya que se observó que al estar asentada la Universidad en una población muy pequeña los familiares de ese grado y hasta más mantienen una relación muy cercana.

Para determinar las relaciones familiares consanguíneas se podrá hacer a través de los documentos que haya entregado el trabajador al momento de ser contratado como la solicitud de empleo. En este documento el trabajador debe –sin embargo como se señaló puede que no lo haga- señalar si tiene algún familiar laborando en la empresa y muestra además el nombre de los familiares directos: padres, esposo(a) e hijos, según aplique.

Otra forma es identificando a los trabajadores que tengas apellidos paterno y materno iguales, si se identificara a dos o más trabajadores en esta situación se pasaría a comparar documentos como el acta de nacimiento para saber si el nombre de sus padres son los mismos o no.

Para identificar relaciones de familia extensa, es decir, primos, tíos y otros parientes, sean consanguíneos o afines, y considerando que dichas relaciones no se hubieran señalado en la solicitud de empleo, es necesario poner atención a la observación e identificarlos también por posibles comentarios de otros trabajadores. Si se tuviera una sospecha de que dos o más trabajadores tienen lazos familiares bien puede preguntárseles directamente a los mismos.

Menester es señalar que el que exista una relación consanguínea o de afinidad no implica forzosamente que se trate de una relación informal que amerite estudio, pues en muchas ocasiones esas relaciones familiares pueden estar marcadas por el distanciamiento e incluso por la rivalidad. De ahí que el primer paso es identificar las relaciones con lazos consanguíneos o de afinidad y posteriormente observar el comportamiento de esa relación para determinar si se considera una RI o GI o se descarta como tal.

6.5.2 Identificación de equipos deportivos y culturales

Este método consiste en identificar primero las actividades extra-laborales que ocasiones se anuncian en espacios formales que establece la empresa como pizarrones informativos. Identificadas esas actividades se procede a identificar los grupos que participan en cada una de ellas y los miembros de cada grupo.

A diferencia del primer método, en este se considera prácticamente que los grupos que participen en las actividades serán RI o GI. Su conformación puede confirmarse con otros

métodos de identificación tal pero también puede depurarse el grupo eliminando miembros o agregando miembros.

6.5.3 Formación de grupos

Esta estrategia consiste en formación de grupos mediante dos métodos: Formación de grupos para actividades de capacitación y Formación de grupos por actividades sociales.

El primero se denomina así ya que se aprovechará la formación de grupos cuando la empresa desarrolle programas de capacitación o motivación a los miembros de la Organización que requieran formación de equipos o grupos de trabajo.

Por lo tanto, menester es recalcar que la *Formación de Grupos para actividades de capacitación* no se desarrollarán exclusivamente para la identificación de los Grupos Informales, más bien el objetivo es aprovechar los programas de capacitación que realice la empresa y donde se requiera la formación de equipos o grupos para identificar a los GI, como por ejemplo, el desarrollo del trabajo en equipo o en actividades para motivación o manejo de la resistencia al cambio, actividades donde tengas que formar grupos.

Por consiguiente, el objetivo es solicitar a los miembros de la empresa formen grupos de determinadas personas libre y voluntariamente para la realización de las actividades del programa de capacitación. El tamaño de cada grupo será dependiendo del número de personas con las que se este trabajando y a criterio del evaluador. De igual forma, el número de evaluadores dependerá del número de grupos que se piensan formar. Al formar los grupos las personas lo harán con aquellas que tengan una relación más estrecha por lo que el evaluador deberá identificar los grupos y sus integrantes.

El segundo tipo de Formación de grupos es por actividades sociales. El objetivo de este tipo de formación de grupos es aprovechar las actividades o reuniones meramente sociales que haga la empresa para identificar a los GI. Entre esas actividades o reuniones están las de fin de año, un evento social por un aniversario de la empresa, etc. Este tipo de formación de grupos tiene una ventaja sobre el primero que se traduce en que los grupos que se formen no estarán limitados por los evaluadores.

Para el primer tipo, cuando se pide a un conjunto de personas que formen grupos voluntariamente con un determinado número de miembros pueden provocar directamente

tres tipos de situaciones a los Grupos Informales que se encuentran en ese conjunto: la división del grupo informal, la adición de no-miembros al grupo informal y/o la formación de un grupo con miembros de otros grupos informales.

La división del grupo informal se da porque el número de miembros del grupo de trabajo es menor al número de miembros del grupo informal, es decir, que no todos los miembros del grupo informal tienen cabida dentro del grupo de trabajo, por lo que uno o varios quedarán relegados y en necesidad de buscar integrarse a otro grupo.

La adición de no-miembros del grupo informal se da por el contrario, cuando el número de miembros que se requiere para formar el grupo de trabajo es mayor al número de miembros del grupo informal, es decir, que se necesitan otros miembros que no pertenecen al grupo informal para poder formar el grupo de trabajo.

Y el tercer caso, la formación de un grupo con miembros de otros Grupos Informales es una variante del segundo, más aquí la totalidad del grupo está dada por miembros de otros GI, es decir, en este grupo no existe un GI, sólo existen personas que pertenecen a otros GI.

Por lo tanto es indispensable vigilar exhaustivamente el comportamiento de los individuos al momento de que se da la orden de que se tiene que formar los grupos de trabajo; es el momento crítico en la detección de los Grupos Informales en este tipo de método, ya que a través del comportamiento que vayan adquiriendo los grupos de trabajo que se están formando se sabrá si son grupos divididos o grupos con no miembros.

Dado que el evaluador sabe con antelación el número de trabajadores que se van a evaluar así como el número grupos y el número de los miembros de los mismos, deberá ya tener un formato para definir los Grupos y los espacios para anotar el nombre de los miembros de cada grupo, con un cuadro de observaciones para cada Grupo.

Para el caso de la Formación de grupos por actividades sociales, la ventaja respecto al primero como se mencionó, es que no se limita el número de miembros que formarán el grupo, salvo por cuestiones de espacio puede que exista una limitante que se puede solventar por lo grupos de diversas formas. Por tal motivo es indispensable que la persona a identificar los GI ponga atención desde el momento mismo de la llegada de los trabajadores, a diferencia del primer tipo, aquí no sabe con antelación el número de GI que se identificarán. Por consiguiente se enuncian los tres pasos principales en la

identificación de GI para la Formación de grupos por actividades sociales a los cuales se les denominarán filtros:

Filtro 1. Identificar los grupos de trabajadores a la hora de llegar.

Filtro 2. Identificar los grupos una vez establecidos y esquematizar su ubicación.

Filtro 3. Identificar los grupos al final del evento y esquematizar su ubicación.

Una vez realizados estos tres pasos, al final el evaluador comparará los grupos identificados en cada uno de los tres pasos, esto con el objetivo de servir de filtro eliminándose miembros a GI que pudieron haberse establecido erróneamente o bien, eliminar a un GI completo que sólo fue un simple grupo circunstancial.

6.5.4 Observación y atención a información informal.

La observación consiste en tener una identificación clara de los trabajadores y analizar cuál es su comportamiento con los demás trabajadores dentro del trabajo diario, buscando determinar si respeta las líneas de comunicación establecidas formalmente, si en horas de trabajo se da la oportunidad de interactuar con otros trabajadores especialmente con los cuales no tenga una relación directa formal de trabajo dada las funciones de cada trabajador.

Por lo tanto la observación va en tres sentidos. El primero en identificar claramente a los trabajadores considerando sus funciones básicas así como sus líneas de comunicación formales. En caso de ser muchos trabajadores puede hacerse la observación mediante una muestra representativa. El segundo sentido va respecto a determinar la manera en cómo cumple sus funciones: si respeta las líneas de comunicación formal, si en su trabajo interactúa con otros trabajadores con los cuales por las funciones de cada uno no tendrían que interactuar. Un hecho que se observó en estudios de caso es que en horas de trabajo se reúnen por “coincidencia” algunos trabajadores en determinado sitio por unos breves minutos y esto de manera frecuente, este tipo de grupos que se forman se deben observar y si sus reuniones por “coincidencia” resultan frecuentes se considerará como un GI que se buscará confirmar con otro tipo de método para identificarlos, si es posible.

Y el tercer sentido va relacionado a observar a los trabajadores en horas de descanso o a la hora de la comida, ya sea porque la empresa brinda los alimentos a los trabajadores o

bien porque se tenga una cafetería dentro de la empresa donde algunos trabajadores acostumbren a comer sin que la empresa pague esas comidas. Los trabajadores que acostumbren a reunirse frecuentemente en las horas de descanso y horas de comida se consideraran como grupos, para lo cual se deberá establecer quiénes son sus miembros y se les dará un seguimiento breve para confirmar si los miembros identificados en una primera instancia siguen siendo los mismos o no y con ellos descartar o agregar miembros al grupo.

Respecto a la atención de información informal bien puede resultar un eufemismo de chismes o comentarios que surgen en la empresa. Éstos, por su naturaleza subjetiva se deben considerar con reservas buscando en todo momento corroborar la información por otros medios o descartarla completamente. La ventaja que tiene la comunicación informal, como se ha visto, es que es muy rápida, por lo que determinada noticia o suceso en caso de ser verdadero puede ser útil.

La observación puede corroborarse a través de una entrevista directa a los miembros de un posible GI o RI. Davis y Newstrom (2003) establecen un método o de estrategias que permiten tener una imagen visual de los Grupos Informales lo que le permitirá la identificación de los sentimientos en un grupo para

determinar quién confía en quién o elegir a la persona adecuada para negociar un arreglo satisfactorio de un tema delicado. La identificación de comportamientos es posible mediante la observación directa de las interacciones, recopilación de datos sobre las formas de comunicación o preguntas directas a las personas afectadas (por ejemplo, “¿A quién pide con mayor frecuencia consejo?”). Los organigramas informales (...) pueden revelar quiénes son las personas centrales (...) y las aisladas, que tienden a sentirse olvidadas, o las diferencias considerables entre lo que piensan que ocurre quienes están fuera del grupo y lo que realmente tiene lugar. (p. 344)

Por último cabe recalcar la importancia de confirmar los grupos identificados por lo menos mediante dos métodos.

6.5.5. Organización de los GI identificados

Se han establecido los métodos propuestos, falta sólo señalar que una vez identificado un grupo se le deberá asignar una nomenclatura para efectos de organización. Se propone la siguiente, aunque cada empresa puede establecer su nomenclatura propia.

La nomenclatura está conformada por dos valores separados por un guión. El primer valor sea alfabético que señalará el tipo de grupo que es según la clasificación de Dalton: Para grupos verticales se utilizará la letra V, para los grupos horizontales la H y para grupos mixtos la M. El segundo valor será numérico y será un número consecutivo comenzando con el número 1 para cada tipo de grupo. Por lo tanto la nomenclatura quedaría por ejemplo Grupo M-01.

Ya asignada su nomenclatura al grupo, se pasará a señalar y describir brevemente a los miembros que lo conforman mediante una tabla (ver Anexo 3) donde se señalaran los siguientes datos:

Tabla 4
Muestra de tabla donde se señalan los miembros que conforman un GI

No.	Nombre del trabajador	Puesto	Área
01	X		
02	Y		

Fuente: Elaboración propia con base en lo descrito sobre la Organización de los GI identificados

Se acomodarán primero por orden de jerarquía, de más alto al más bajo, en caso de que haya miembros de un mismo nivel jerárquico se acomodarán por orden alfabético considerando primero el apellido paterno, luego el materno y en su caso, el nombre.

Al final de la tabla habrá un espacio para Observaciones donde el evaluador señalará con qué método o métodos fue identificado ese Grupo Informal así como cualquier observación adicional que quisiera agregar.

Para el caso de la identificación de familiares dentro de la empresa se presentarán no a través de grupos sino de relaciones, es decir, se establecerá en una tabla los dos

trabajadores que conforman la relación, su puesto, y se señalará qué parentesco familiar tienen. También se manejará el tipo de RI que es según la clasificación que se verá más adelante. (Ver Anexo 4).

6.5.6 Depuración de los GI identificados

Una vez que se han identificado los GI mediante los diferentes métodos y se han organizado mediante su identificación por una nomenclatura el siguiente paso es depurar esos grupos. Esto consiste en dos pasos principales:

Primero: Identificar qué GI fueron identificados exactamente con los mismos miembros y por lo menos con dos diferentes métodos. Si se diera el caso se confirmaría la existencia del grupo informal y se eliminaría las demás nomenclaturas quedándose con la que se identificó primero. Ejemplo: si un GI fue identificado con método asignándole la nomenclatura Grupo M-12 y con otro método el mismo grupo fue identificado como Grupo M-20, se eliminará esta última y para efectos del siguiente paso se utilizará la primera nomenclatura.

Segundo: Identificar si un grupo identificado con un método (supóngase que se le asigna la nomenclatura grupo V-03) aparece en su totalidad dentro de un grupo mayor (supóngase que dentro de un grupo que se le asignó la nomenclatura M-09), si fuera ese el caso se dan dos alternativas.

- Si la existencia del grupo mayor (M-09) se confirma con otro método, el primer grupo (V-03) se eliminaría y se usaría para los siguientes pasos el grupo M-09.
- Si la existencia del grupo mayor (M-09) no se confirma con otro método, éste se eliminaría y se utilizaría el primer grupo (V-03) ya que este se confirmaría aún cuando estuviera dentro uno mayor.

6.6 Ubicar los Grupos Informales en la Organización Formal

Una vez identificados los GI, el siguiente paso es ubicar esos GI o RI en la organización formal. La ubicación de los GI consiste en ubicar esquemáticamente a los miembros de un GI en el organigrama detallado de la empresa subrayando las líneas de comunicación

formal entre ellos, con lo cual se determinará esquemáticamente dónde están ubicados cada miembro del Grupo Informal, qué puestos tiene cada miembro, cuáles son sus funciones, qué tipo de comunicación formal tienen entre sí así como cuál es el manejo de recursos de los mismos. Y así se hará con cada uno de los GI, manejando su esquematización de cada uno por separado.

Por lo tanto, este paso, la Ubicación de los GI, permite darle visibilidad a la estructura de la Organización Informal eliminando su condición de abstracta. Además que la dar visibilidad a la estructura de la OI se tiene un factor más para la toma de decisiones resolviendo casos que pueden estar determinados por los GI o aprovechando las cualidades y características de los GI para beneficio de la empresa.

6.7 Descomponer los GI

Ya identificados los GI y ubicados dentro de la Organización Formal se le ha dado una estructura a la OI y visibilidad a la misma. Ahora se debe descomponer cada GI en sus subsistemas más simples siendo éstas las relaciones informales, esto desde un enfoque social. Por lo tanto este paso consiste en descomponer cada uno de los GI identificados y ubicados con el objetivo de tener un conjunto de relaciones informales identificadas con sus puestos, sus funciones, las relaciones formales entre los miembros que las conforman, así como sus sistemas de comunicación formal y los recursos que manejan.

Para determinar el número de RI que conforma un GI, se ejecuta la siguiente fórmula:

$$(\text{No. de miembros del GI} - 1)!$$

Una vez establecido el número de RI a evaluar de cada Grupo se deberán señalar cada una de las relaciones en una tabla (Ver Anexo 5) que agrupará a todas las RI del grupo ya identificado mediante la nomenclatura. El siguiente paso consiste en determinar qué tipo de RI es de acuerdo a la clasificación que se propone a continuación de acuerdo a la relación jerárquica y relación formal que guardan los miembros que conforman una relación.

6.7.1 Clasificación de las relaciones informales

En el capítulo tres se señaló una clasificación que había realizado el investigador Melville Dalton de los GI así como las limitantes que se consideraban de la misma. En el capítulo cuatro se establece la forma de abordar el estudio de la OI a través de su subsistema más simple que es la relación informal. Considerando estos dos aspectos se percibe la necesidad de clasificar los sistemas de un nivel de organización de la OI con el objetivo de darle cierta homogeneidad a los mismos y así brindar una base que permita prever el comportamiento de la OI como un todo dando un orden a la misma a través de esa clasificación. Considerando de igual forma la heterogeneidad de los miembros que puede tener un GI y en consecuencia su complejidad, se establece hacer una clasificación a través de las relaciones informales, lo que en otras palabras indica que se reduciría la complejidad al estudio de dos miembros. Esta clasificación de las RI está dada con base en el tipo de relación formal que tienen los dos miembros que conforman la RI. Por lo tanto, se determina que existen 2 principales tipos de relación informal:

- Primer tipo: La que se da entre trabajadores de un mismo nivel jerárquico, denominada Horizontal.
- Segundo tipo: La que se da entre trabajadores de diferentes niveles, denominada Vertical.

Cada tipo de relación tiene sus divisiones. Las relaciones del tipo Horizontal se dividen a su vez en Departamentales o de una misma área e Interdepartamentales o de áreas diferentes:

- Las relaciones horizontales del tipo departamentales son aquellas cuyos miembros son trabajadores de un mismo nivel jerárquico y están dentro una misma área o departamento. A este tipo de relaciones se identificarán con las siglas H-D.

Dentro de las relaciones Interdepartamentales existen dos subtipos:

- La primera son aquellas relaciones cuyos miembros son trabajadores de un mismo nivel jerárquico ubicados en diferentes áreas o departamentos y que además esas áreas o departamento tienen una relación directa para su funcionamiento. Estas se denominan relaciones horizontales interdepartamentales con relación directa y se representaran con las siglas H-ID-CR. Póngase el ejemplo del área de costos y producción para una mejor comprensión.

- El segundo subtipo son aquellas cuyos miembros son trabajadores de un mismo nivel jerárquico que se encuentran en diferentes áreas pero que a diferencia de la anterior las respectivas áreas no tiene una relación estrecha y directa para su funcionamiento. A éstas se les denominará relaciones horizontales interdepartamentales sin relación directa y se representan por las siglas H-ID-SR.

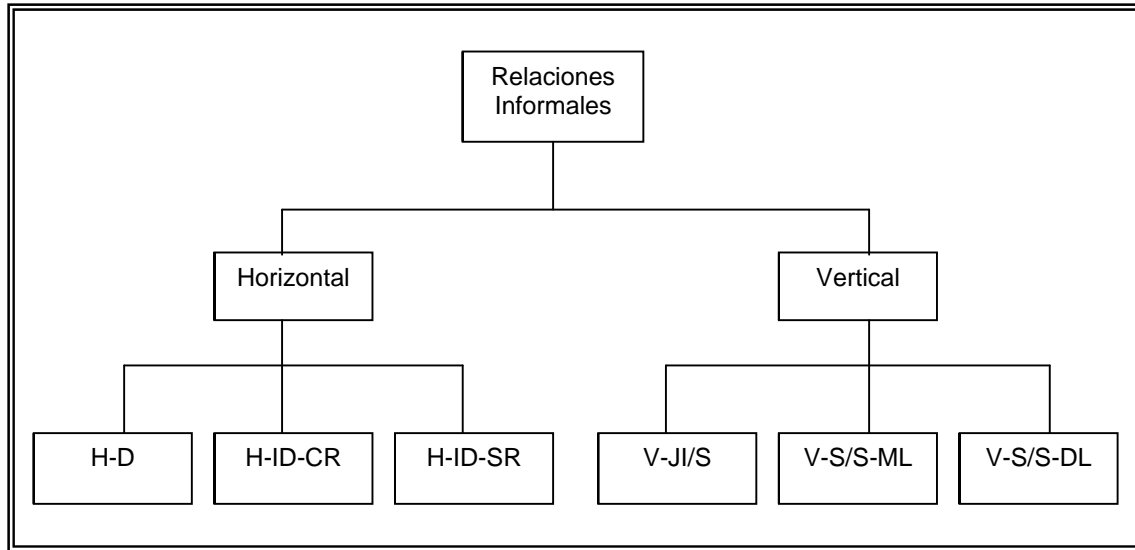
Estas son los subtipos de las relaciones horizontales. Las relaciones verticales que se caracterizan –como se señaló- porque sus miembros son de diferentes niveles jerárquicos se dividen de la siguiente forma:

- Relación Vertical Jefe Inmediato Subordinado. Son aquellas relaciones donde un miembro es el jefe inmediato del otro miembro que conforma la relación, es decir, siendo éste su subordinado. Este tipo de relación se representará por las siglas V-JI/S.
- Relación Vertical Superior Subordinado misma línea. Son aquellas donde un miembro es un superior, sin ser jefe inmediato, dentro de una misma línea de autoridad del otro miembro que es el subordinado. Este tipo de relación se representará por las siglas V-S/S-ML
- Relación Vertical Superior Subordinado diferente línea. Son aquellas donde un miembro tiene un nivel jerárquico superior que el otro miembro sin que estén en una misma línea de autoridad. Este tipo de relación se representará por las siglas V-S/S-DL

Esta es la propuesta de clasificación de las Relaciones Informales, por lo tanto, esquemáticamente la clasificación de las relaciones informales queda de la siguiente manera (Ver Figura 7, Página siguiente).

Cabe señalar que los efectos que pueden generar en la Organización Formal son diferentes para cada tipo de relación informal, los cuales también se señalaran.

Figura 7
Clasificación de las Relaciones Informales



Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo expuesto de la clasificación de las relaciones informales.

Como se señaló, la importancia de la clasificación de la RI es darle cierta homogeneidad a la OI a través de determinar parámetros de orden, el propósito de esta clasificación se refuerza con determinar qué vicios puede generarse por cada tipo de relación informal, sin que esto implique que al identificar una RI y clasificarla tenga que tener estos efectos nocivos en la empresa. Por lo tanto a continuación se establece las particularidades de cada tipo de relación.

6.7.2 Particularidades de los diferentes tipos de Relación Informal

Con base en una investigación documental sobre los problemas que generan los Grupos Informales en general según diversos autores, a través de estudio de casos y de la observación directa del caso de la Universidad, y mediante el análisis lógico-deductivo de la dinámica de las relaciones formales, señaladas en la clasificación, en el sentido de lo que se espera de ellas desde el punto formal y lo que entonces no se esperaría de ellas considerando las funciones contraorganizacionales de los GI, es que se compararon resultados, se acordaron similitudes y se eliminaron desacuerdos para plantear estas características o particularidades de cada tipo de relación.

Teniendo en consideración lo anterior, se tiene que el primer tipo de RI son las relaciones horizontales, éstas generan principalmente estandarización de niveles de producción, resistencia al cambio como fuerza grupal, encubrimiento de faltas u omisiones dentro de un mismo departamento. Determiné a continuación cada subtipo de las relaciones verticales.

Antes, cabe señalar que si un grupo está conformado por relaciones del mismo género y tipo, aplicable solamente a las horizontales¹⁴, los problemas que puedan presentar las RI serán también del GI.

Relaciones H-D

Como se señaló, este tipo de relación indica que los miembros que la conforman son de un mismo nivel jerárquico y su trabajo es en una misma área o departamento, lo que implica que tengan una convivencia cercana y cotidiana dada sus funciones. Puede darse desde un nivel jerárquico alto, hasta el nivel más bajo y los principales vicios y/o problemas que puede generar este tipo de relaciones dado sus características son:

- Encubrimiento de faltas, omisiones o negligencia en el trabajo.
- Estandarización o establecimiento tácito de niveles de producción.
- Resistencia al cambio. Esto se enfoca al hecho de la fuerza que puede tomar la resistencia al cambio cuando es más de una persona, por ejemplo, el desconocimiento de la autoridad de un nuevo jefe.
- Ostracismo o aislamiento de los demás miembros de la empresa. Si un grupo estuviera conformado por puras relaciones del tipo H-D puede darse el caso de que sus miembros tengan una mayor conciencia y sentido de pertenencia al grupo que a la empresa y eso mismo genere una tendencia a aislarse de sus demás compañeros, lo que implica también que si se le llame la atención a un miembro del grupo, todo el grupo asuma como suyo, ese llamado de atención, al igual que lo haría con un reconocimiento.

¹⁴ Serían los grupos horizontales según la clasificación de Melville Dalton.

Relaciones H-ID-CR

Los miembros que conforman este tipo de relación se encuentran en departamentos o áreas diferentes teniendo estos un flujo constante e intenso de información, es decir, tienen un alto nivel de interdependencia. Por lo tanto los principales vicios y problemas que puede generar o presentar en este tipo de relación serían:

- Encubrimiento de faltas, omisiones o negligencia en el trabajo.
- Estandarización o establecimiento tácito de niveles de producción.
- Fraude. Cuando dos áreas comparten información constantemente y sus resultados están estrechamente relacionados, puede asentar las bases para que oculten información o hagan “cuadrar” información en las dos áreas y esto haga más difícil detectar a tiempo una posible anomalía.
- Un laxismo en el flujo de información entre las dos áreas que genere retrasos en toda la empresa, es decir, que ambas áreas, o los miembros que conforman una relación informal en cada área, se muestren complacientes con la solicitud de información y esto genere retrasos.

Relaciones H-ID-SR

Quienes conforman esta RI tienen el mismo nivel dentro del organigrama pero la comunicación formal que tienen las respectivas áreas es mínima dada las funciones que realiza cada miembro. El mayor problema que enfrenta este tipo de relaciones es la expansión del GI, al no estar acotada a un área sino a diferentes áreas las relaciones que la conforman.

Como se mencionó anteriormente, si un GI resulta ser horizontal de acuerdo a la clasificación de Dalton situándose sus miembros en un nivel operativo y superando estos los 15 miembros resulta imprescindible observar el comportamiento del grupo, su actitud hacia la empresa, y determinar si genera cualquiera de los problemas señalados en los tipos de RI vertical, ya que potencialmente ese GI puede convertirse en un sindicato.

Explíquese a continuación las relaciones verticales.

Relaciones V-JI/S

Este es el primer subtipo de relación informal del tipo vertical. Por lo tanto, la Relación Informal del tipo Vertical JI-S tiene los posibles vicios como:

- Laxismo en la exigencia al subordinado en:
 - La hora de llegada y salida a la jornada laboral.
 - Los plazos para cumplir un trabajo.
- Privilegios en:
 - La rapidez de solución de quejas o peticiones.
 - Equipo y mobiliario del área de trabajo.
 - Recibir Información importante o confidencial de la empresa.
- Pasar por alto fallas administrativas o errores en el trabajo.
- Favoritismo en cuanto a promoción dentro de la empresa.
- Influyentismo.
- Fraude. El fraude puede reflejarse también en el Ocultamiento de información y/o Co-Participación en un mal uso de los recursos que manejan.

Relaciones V-S/S-ML

Los problemas que se pueden generar son los mismos que el de la relación informal del tipo V-JI/S, agregándose una más: Insubordinación al Jefe Inmediato.

Relaciones V-S/S-DL

En este tipo de relación el miembro de nivel jerárquico más alto podría influir indirectamente, en el caso que éste tuviera otra relación informal con un miembro de la organización con su misma categoría del área o departamento del cual depende el miembro de menor nivel. También se puede dar el caso que el miembro de menor nivel funja como “espía” de su área para darle la información al de mayor nivel jerárquico, usualmente información referente a chismes y al ambiente de trabajo de esa área, departamento o equipo de trabajo.

A continuación se presenta la siguiente Tabla 5 que resume los posibles efectos de las relaciones informales según su tipo.

Tabla 5
Vicios de las RI

Posibles vicios de las RI	Tipos de RI					
	H-D	H-ID-CR	H-ID-SR	V-JI/S	V-S/S-ML	V-S/S-DL
Espionaje			X			X
Establecimiento de niveles de producción	X	X				
Favoritismo				X	X	X
Formación de Sindicatos	X	X	X			
Fraude	X	X		X	X	
Influyentismo				X	X	
Insubordinación al Jefe Inmediato					X	
Laxismo en la aplicación de normas				X	X	
Lento flujo de información	X	X		X	X	
Ocultamiento de información	X	X		X	X	
Ostracismo	X					
Privilegios				X	X	
Omisión y encubrimiento de errores o faltas	X	X		X	X	
Resistencia al cambio	X	X	X			

Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo de los posibles efectos que generan los seis tipos de Relaciones Informales (RI) propuestos en esta tesis.

6.8 Evaluación de las RI

Este paso consiste en determinar qué relaciones informales son candidatas a una evaluación más amplia mediante auditoría. Para esto se establecerá lo que se ha denominado un nivel estratégico de importancia de esa RI que se establecerá a través de un cuadro que evalúa dos variables: el nivel de interdependencia formal de los puestos que tienen los miembros de la RI y el nivel de importancia en el manejo de recursos. Para determinar los niveles de ambas variables se debe considerar también el tipo de RI que es según la clasificación y la lista de problemas que estableció previamente el dueño o directivo de la empresa.

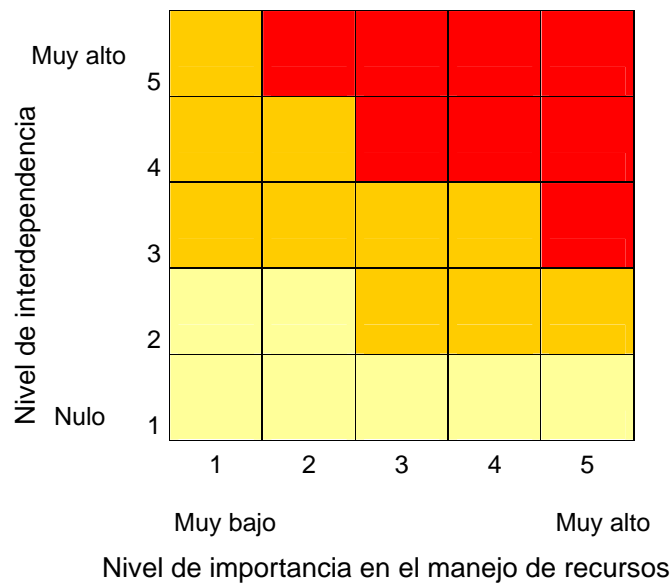
6.8.1 Determinación del nivel de importancia estratégica

La determinación del *Nivel de importancia estratégica* se realiza mediante la ubicación de las RI en un cuadrante (Ver Figura 8) en forma de rejilla que considera dos variables de análisis. El nivel que se les determine a las RI permitirá a su vez determinar qué relaciones deberán evaluarse más ampliamente mediante algún tipo de auditoría.

Por lo tanto, el cuadrante se puede definir como la herramienta de la AGI que permite definir el Nivel de importancia estratégica que tiene una Relación Informal en la Organización Formal.

Dicha rejilla está compuesta por dos dimensiones: la primera corresponde al *Nivel de Interdependencia*, la segunda dimensión está dada por la *Importancia en el manejo de recursos*.

Figura 8
Cuadro para determinar el nivel de importancia estratégica



Fuente: Elaboración propia

Cada dimensión tiene cinco niveles que va de muy bajo a muy alto, por lo que las dos dimensiones forman una rejilla con un total de 25 casillas o posiciones. Los cinco niveles se conforman por los dos extremos, lo cuales están dados de *facto* al desarrollar una escala que busca medir cualquier cosa; dado los extremos debe existir un punto medio,

sin embargo con el objetivo de disminuir los extremismos en la evaluación, se incluyen dos niveles más entre el punto medio y cada uno de los extremos.

Las variables que se utilizan están ligadas a la clasificación de RI que se propone, y buscan definir qué relaciones pueden provocar efectos negativos en la empresa con la consideración de que cualquier subsistema de la OI tiene una naturaleza contraorganizacional respecto a la OF.

Plantéese de otra forma. Una RI cuyos miembros no tienen la posibilidad de perjudicar a la empresa dada su relación formal que tienen y los recursos que manejan salvo uniéndose a otros trabajadores puede considerarse que tiene un nivel estratégico para la empresa bajo. El estudio considera que no hay otra variable más que no se englobe estos aspectos y redunde en lo señalado.

El *nivel de interdependencia* se refiere a los canales de comunicación formales existentes entre los dos puestos a evaluar, es decir, con qué frecuencia se comunican y qué importancia tiene esa comunicación para la realización de su trabajo y funciones, qué *nivel de compatibilidad* y dependencia hay entre los dos puestos para la realización de sus funciones. Esto implica saber si trabajan en una misma área o no; si laboran en áreas diferentes pero con relación directa y estrecha, o no; si la relación es de jefe-subordinado o no, es decir, determinar si las funciones tengan dependencia del otro y viceversa.

El *nivel importancia en el manejo de recursos* se refiere a determinar qué tantos recursos manejan los puestos evaluados, ya sean recursos humanos, monetarios, materiales, etc. También se considera un recurso la información que manejen los puestos o a la que puede tener acceso, por tal motivo, una secretaria en la Dirección o la Subdirección puede tener un nivel 4 o hasta 5 en el *nivel de la importancia de los recursos* que manejan.

Esas 25 posiciones se dividen en tres diferentes colores, cada color representa el *nivel de importancia estratégica* de la relación en estudio y de acuerdo al color se determinará si se debe hacer una auditoría. Por tal motivo según el color que establezca la posición de la RI evaluada se establecerán tres escenarios posibles:

- No se requiere auditoría ni mayor atención. Está representado por el color de menos intensidad.

- Requiere consideración y seguimiento la RI, lo que implica que cuando se realice el siguiente análisis de GI, dicha relación se considerará de facto para su evaluación. Está representada por el color de mediana intensidad.
- Requiere que se haga una auditoría más amplia que se determinará por el tipo de RI que es, según la clasificación, así como por los recursos que maneja. Está representada por el color más intenso, el rojo.

Cómo se observa, la variable de *nivel de interdependencia* será la variable dominante sobre este cuadro, dado que establece la capacidad de conjugar, alinear o sincronizar dos puestos formales con un mismo sentido o en un mismo ente que es la relación informal. Es decir, si se considera que la OI es potencialmente contraorganizacional, considerándose como contraria por naturaleza a la OF, al tener una Relación Informal conformada por dos puestos cuyas funciones están íntimamente ligadas, no sólo será potencialmente contraorganizacional la persona que representa un puesto con sus funciones sino la dinámica que generen los puestos entre sí por su misma interdependencia formal dentro de la empresa.

Todo lo anterior permite determinar qué relación debe auditarse, sin embargo existe una desventaja en este procedimiento, que para determinar el *nivel de importancia estratégica* en la OF se requiere de un buen estudio de los GI, es decir, determinar bien los GI existentes en una empresa. El beneficio de esta herramienta es que si se hace un buen estudio de los GI que hay en una empresa, evita que se haga una auditoría a toda la empresa y con ello ahorra tiempo y dinero para la empresa, enfocándose sólo a los GI cuyo *Nivel de importancia estratégica* sea alto.

Para determinar la Posición (P) de una RI dentro del cuadrante se deberán seguir los siguientes tres pasos:

1. La posición de una RI estará establecida por dos variable numéricas en una escala del 1 al 5 (X,Y), siendo X el Manejo de Recursos y la variable Y el Nivel de Interdependencia.
2. Para establecer el *Nivel de la importancia en el manejo de recursos* (variable X), a criterio del evaluador se determinará en la escala del 1 al 5 la importancia en el manejo de recursos monetarios, humanos, materiales e información de cada miembro de la RI por lo que se tendrán dos valores, dichos valores se sumaran y dividirán entre dos. Para el caso de que sea un número impar la suma y por ello el resultado de la división sea un valor con decimal, se deberá redondear hacia

arriba. Por ejemplo si el miembro A el evaluador considera que por el manejo de recursos lo evalúa con un nivel 5, y al miembro B que está en un tercer nivel del organigrama y maneja poco recursos lo evalúa con un nivel 2, se realiza la suma que da 7, dividido entre dos da como resultado 3.5 con lo que se redondeará hacia arriba quedando en 4, con lo que el *nivel de la importancia en el manejo de recursos* para la RI será de 4. La fórmula queda:

$$X = (NMR A + NMR B) / 2$$

NMR A: Nivel de Manejo de Recursos miembro A

NMR B: Nivel de Manejo de Recursos miembro B

3. Para establecer el *Nivel de interdependencia* (variable Y) en la escala del 1 al 5 entre los dos miembros se deberá considerar qué tipo de RI es, los canales de comunicación formal que tienen entre ambos miembros, si están en la misma línea de autoridad, en el mismo nivel jerárquico, qué tanto depende un puesto para la realización de sus funciones del otro, la información que generan, saber que tan fluida y constante es su comunicación formal.

Para lo anterior se debe ir llenando en una lista cada una de las RI evaluadas, señalando su posición en el cuadrante y su nivel de importancia estratégica. (Ver Anexo 5)

A continuación se explican los *Niveles de importancia estratégica*:

Nivel de importancia estratégica 1

El color más claro representa un *nivel de importancia estratégica 1*, lo que indica que no es necesario llevar a cabo una auditoría a esta relación. Este *nivel de importancia estratégica* está compuesto por siete posiciones. En este caso, la relación podría estar formada por miembros de diferentes departamentos de los niveles organizacionales más bajos y puede darse el caso que organizacionalmente no tienen una comunicación directa dado la estructura formal y además el manejo de recursos es poco significativo salvo sus instrumentos de trabajo, por ejemplo una Relación Informal formada por un miembro de intendencia y otro del departamento de mantenimiento, ambos son de los niveles organizacionales más bajos y no están en el mismo departamento.

Nivel de importancia estratégica 2

El color con mayor intensidad que le sigue al primero significa que la relación informal en estudio goza de un *Nivel de importancia estratégica 2*, lo que nos indica que dado la interdependencia entre los puestos así como la comunicación formal que tiene la relación como el manejo de recursos, no es necesario realizar una auditoría, pero si tener un seguimiento de la misma. Está compuesto por diez posiciones.

Nivel de importancia estratégica 3

Como último se tiene el de mayor *nivel de importancia estratégica* representado por el color rojo. Este indica para quienes aplican la AGI, cuáles son las relaciones informales las cuales deben ser auditadas de acuerdo a su posición estratégica en la Organización Formal y su comunicación entre ellas. No es preciso quienes caen en este Nivel de importancia estratégica sean los niveles más altos. Para entender esto, se debe recordar que una secretaria que tiene un nivel bajo dentro de la organización formal, puede tener un Nivel de Importancia en el manejo de recursos de 4 o 5, por la información a la que tiene acceso suponiendo que fuera secretaria de la Dirección General.

Establecido el significado de los colores, cabe hacer dos señalizaciones:

Primera. El cuadrante puede tener ciertas variaciones en cuanto que un *Nivel de importancia estratégica* pueda ocupar más o menos posiciones -de las 25 que hay-, dada que las condiciones de cada empresa varían por el mismo giro de cada una, por su tamaño, etc. Por lo tanto, la clasificación de los niveles de importancia estratégica dado por los colores puede variar de acuerdo a cada empresa. Para este caso se considera esa composición de los colores en el cuadro, en este sentido, el cuadro para determinar dicho nivel es flexible y se adecua a cada caso y según el criterio de cada evaluador, por lo que en consecuencia, el cuadro para determinar la importancia estratégica de una RI es una herramienta que brinda parámetros y medidas que son flexibles para tener variaciones según el tipo de empresa o a consideración de los Directivos.

Segunda. Es menester recalcar, que el *Nivel de importancia estratégica* corresponde únicamente a la RI, es decir, es un diagnóstico que se da bajo la visión reduccionista que sea realiza a la OI, sin embargo, bajo una visión holística, un conjunto de RI que tengan

todos un *Nivel de importancia estratégica 1* y que conformen un GI puede resultar igual de peligroso y más que una RI con *Nivel de importancia estratégica 4*, esto debido a que se estaría señalando implícitamente que se trata personal operativo dado su manejo de recursos y que según la cantidad de personas o RI que conformen ese GI es una potencial fuerza, y con ello, cumpliría con las características indispensables para formar un sindicato. Por tal motivo es necesario que el diagnóstico que se obtenga de la evaluación a las RI, se haga uno de los GI con base en a) el número de miembros que lo conforman; b) el nivel de puestos que ocupan los miembros que lo conforman, con el objetivo de determinar si en función de su puesto pueden formar parte de un sindicato; c) verificar el historial de cada uno de los miembros para determinar si han tenido antecedentes negativos y/o son personas problemáticas; y d) si mantiene cercanía con otros GI donde la mayoría de sus miembros cumplan el inciso b.

Menester es señalar que esta herramienta de la AGI sólo determina qué relaciones formales -dado su antecedente de ser relaciones informales también- son candidatas a tener una auditoría y determinar si están creando problemas o bien, si por el contrario, están logrando beneficios a la OF. Depende del responsable de la AGI en la empresa que en este caso sería la máxima autoridad dentro de una empresa el tipo de auditoría a realizar y las herramientas necesarias para dicho objetivo. Por lo tanto, una vez que se realice la auditoría a la RI determinada, se formarán tres grupos principalmente: las Relaciones Informales positivas, las Relaciones Informales neutrales y las Relaciones Informales negativas.

Las RI positivas serán aquellas que la auditoría no muestra ninguna falla o aspecto de relevancia que indiquen alguna anomalía en el trabajo y que por el contrario su rendimiento con respecto a otros puestos es más elevado. Las RI neutrales serán aquellas que simplemente no hayan mostrado alguna o algunas anomalías. Y las RI negativas serán aquellas que han mostrado diversas anomalías o faltas administrativas. Sin embargo, menester es recalcar que no precisamente esas anomalías o fallas detectadas en la auditoría se deban a la Relación Informal, para esto es necesario estudiar cuáles pueden ser la causa de esas anomalías halladas.

6.9 Auditar las RI

Este paso consiste en establecer qué tipo de auditoría se realizará sobre cada RI considerando dos aspectos principales:

- Recursos que maneja y funciones que tiene cada miembro que conforma la RI.
- Tipo de RI que es según la clasificación propuesta.

Dada la naturaleza de los recursos que maneja y sus funciones, se determinará si se hace una auditoría contable, administrativa o integral. Con el tipo de RI se tiene un parámetro sobre qué posibles problemas puede tener la RI en estudio y por tanto qué áreas de los puestos se pueden evaluar, y hacia dónde se debe dirigir la atención que es susceptible de encontrar problemas por la misma clasificación de RI, y por tanto, esto mismo establece también qué tipo de auditoría hacer.

En otras palabras, aquí se determina con los criterios señalados, única y exclusivamente, qué evaluaremos, cómo lo evaluaremos (qué tipo de auditoría utilizar) y qué podremos encontrar.

6.10 Solución de problemas. Desintegración de los Grupos Informales

Es menester recalcar, que los vínculos y compromisos que genera una relación informal (o dentro de un Grupo Informal) difícilmente serán más fuertes que los que se crean con una relación formal. Como se ha venido recalcando a lo largo del estudio, una RI se genera y crea por la voluntad de los miembros que la componen y por lo tanto puede durar tanto o desintegrarse según esa voluntad, mientras que la formal es impuesta y debe ser asimilada por los miembros que la conforman con la finalidad de lograr los objetivos también impuestos por la empresa. Teniendo en consideración lo anterior, es preferible que si se detecta que una RI está influenciando de manera negativa a la relación formal, se debe buscar desintegrarla ya sea distanciando a los miembros que conforman esa RI o bien, separándolos definitivamente a través del rompimiento de la relación laboral de uno o más miembros de ese GI.

Un director o dueño de una empresa tienen varias alternativas de decisión para realizar la desintegración de la relación informal, la cual deberá basarse considerando uno o varios de los siguientes puntos:

- Las funciones de los miembros que conforman la Relación Informal.
- Las demás relaciones informales que conforman el Grupos Informal antes de su descomposición.
- La importancia que juegan dentro del organigrama los miembros que conforman la RI. El nivel de los puestos, el personal que está bajo el mando de ambos miembros de la RI.
- La gravedad de la(s) falta(s) que se halla(n) cometido por parte de los miembros de la RI.

El director o dueño de la empresa, debe analizar detenidamente junto con el o los auditores sobre cómo puede resolver una problemática derivada de una RI. Como se menciona en los tres puntos anteriores, se debe considerar qué funciones realizan cada uno de los miembros de la Relación Informal o Grupo Informal para determinar, por ejemplo la viabilidad de una rotación de puesto. A continuación, se establecen las alternativas de decisión basadas en el análisis de los puntos señalados:

1. Amonestación verbal o escrita
2. Extrañamiento escrito.
3. Rotación de puestos.
4. Término de la relación laboral.

6.10.1 Amonestación verbal o escrita.

La determinación para ser una amonestación verbal o escrita se determinará de acuerdo a la gravedad de la falta que haya cometido él o los trabajadores, esto a criterio del jefe inmediato. Es menester señalar que se debe poner énfasis en no pasar por alto las amonestaciones por escrito -o los extrañamientos- en caso de que la falta lo amerite, esto con el propósito de generar un historial en el trabajador que se pueda utilizar posteriormente si se decide rescindir un contrato laboral, ya que esto nos permitirá comprobar ante las instancias legales que la rescisión del contrato no ha sido arbitraria, no así si se realizara la amonestación verbal solamente.

En el caso de una llamada de atención, se da por el hecho de que la gravedad de la o las faltas es mínima, sin ser de ninguna consideración. En este caso, el dueño de la empresa o director decidirá si habla por separado con cada uno de los miembros de la relación informal o del Grupo Informal o al mismo tiempo; se les expondrá de manera cordial la necesidad de separar las cuestiones informales de las formales por el bien de la empresa y por lo tanto por el bien de los mismos involucrados. El objetivo es señalarles que la empresa sabe de su RI, y que no se opone a ello, sin embargo que solicita que esa RI no afecte a la empresa y señalarle sutilmente que no se tolerara esas situaciones. Con ello, se busca hacer sentir a los miembros de esa RI que su relación está al descubierto y es considerada por la empresa para bien o mal, que se ha visto fallas que no desea que sigan dándose, siendo ante este hecho, que los mismos miembros de la relación se esforzarán y apoyarán mutuamente para que no se vea afectado ninguno de los miembros. En este caso, la empresa aprovecha y se beneficia de los efectos psicológicos que se generan en una RI, esos vínculos que como se mencionaba al inicio de este punto, son más fuertes que los vínculos que pueden generar la relación formal. En esta alternativa se busca beneficiarse precisamente de esa fuerza de sentimientos y efectos psicológicos que se dan en una RI, de la fuerza de ese vínculo. Ambos miembros de la relación, al crearse lazos sentimentales como la amistad, o incluso de enamoramiento, ante el hecho de saber que puede verse afectado en su trabajo, se impulsarán por ellos mismos a trabajar con mayor responsabilidad, ética y profesionalismo para demostrar que su RI no influye negativamente en su trabajo y así la empresa saldrá beneficiada de esto.

6.10.2 Extrañamiento escrito

A diferencia de la amonestación por escrito, en este se señala que en caso de incurrir nuevamente con la falta que se señale se llevará a cabo la rescisión laboral; no así la amonestación por escrito en la cual sólo se hace la señalización de la falta y un llamado a no repetir la misma. De igual forma, el aplicar una amonestación por escrito o un extrañamiento dependerá de la gravedad de la falta.

6.10.3 Rotación de puestos y Rotación de Personal.

La rotación de puesto y/o rotación de personal es un efecto (y no causa) dentro de la AGI que tiene la finalidad de separar en la estructura formal a los miembros de una RI, previa

amonestación o extrañamiento. La rotación sea de puesto o de personal no se podrá aplicar a todas las empresas, dependerá del tamaño y en consecuencia del número de puestos que haya en la misma.

La rotación de puestos, es a juicio del director si puede llevarse a cabo dicha acción basándose en un análisis de las funciones de cada uno los miembros de la RI, así como el nivel dentro de la estructura formal que tienen el o los miembros a quienes se rotaría. Para este caso, puede darse que sólo se rote a un solo miembro de la RI, mientras el otro u otros permanezcan en el mismo puesto; o bien puede darse el caso que se rote a ambos miembros o a algunos miembros de un GI y con ello, desintegrar la RI o GI. Como se menciona al inicio de este punto, para el caso de la AGI, la rotación de puestos no es origen sino causa, al igual que la rotación de personal. Y el hecho de que se determine realizar una rotación de puesto o rotación de personal dependerá de determinar las funciones del miembro o miembros a rotar y las funciones que tendría al puesto donde se rotaría, el tamaño de la empresa y las necesidades de personal, incluso, la situación presupuestal. El beneficio de esta acción se concreta en:

- Primero, una vez que se ha desintegrado el Grupo Informal, los vicios que hayan tenido éstos deben desaparecer;
- Segundo, ante el hecho de que la rotación representa una exposición de los errores o vicios de una RI o un GI, los miembros que la conforman se esforzarán en no afectarse posteriormente; y
- Tercero, este beneficio viene relacionado con el beneficio que brinda la rotación de puestos reduciendo “el aburrimiento e incrementando la motivación a través de la diversificación de las actividades del empleado (Robbins, 1998, p. 534)”. Cabe señalar que un trabajador motivado tiende a crear menos problemas en la empresa y sí a comprometerse más con su trabajo y por lo tanto con la empresa.

6.10.4 Término de la relación laboral de uno de los miembros de la GI

La última alternativa es dar por finalizada la relación laboral por lo menos de uno de los miembros de una RI o un GI. Esta alternativa debe considerar dos aspectos: el Legal y el Emocional. La primera está enfocada en la persona con la cual se terminará la relación laboral; la segunda se enfoca al o los miembros del GI que continúan en la empresa y que tienen una relación con quien se dará terminada la relación laboral.

a) Aspecto Legal.

El gerente, director o área jurídica debe valorar la forma en se dará por terminada la relación laboral del miembro o miembros de un GI. Primero: si se tiene un contrato firmado por determinado tiempo, se puede esperar su finalización y no renovar el mismo; segundo, un empleado que por la gravedad de la falta sea necesario su despido inmediato, la empresa deberá basarse en la Ley Federal del Trabajo y complementarse, si aplica, con el Reglamento Interior de Trabajo.

El despido de un trabajador o rescisión del contrato laboral con la empresa debe estar sustentada en términos legales por la empresa dada las consecuencias que puede generar un despido que puede considerarse injustificado. Es por tal motivo que se hace imprescindible que cuando algún trabajador sea reiterativo en sus faltas, exista constancia escrita de las mismas, creando un expediente que se puede utilizar en caso de llegar a un pleito laboral. Para esto es necesario basarse en la Ley Federal del Trabajo y en su caso, si la empresa cuenta, con el Reglamento Interior de Trabajo, el cual se le entrega al trabajador cuando se le contrata y firma de recibido. El Art. 48 de la Ley Federal del Trabajo estipula cuáles son las causas de rescisión del contrato sin responsabilidad para el patrón.

b) Aspecto Emocional

El aspecto emocional está determinado por las consecuencias emocionales y psicológicas que pueden generar la rescisión del contrato de uno o varios de los miembros del GI en los miembros que sigan laborando en la empresa, mismas que se pueden encauzar en perjuicio de la empresa a través de un líder del GI, pudiendo incluso generar un problema mayor al que existía. Puede darse el caso si se despide a un líder de un GI de una empresa, que este puede hacer valer su fuerza moviendo a los miembros del GI al que pertenece para evitar su despido o como respuesta al mismo. Es decir, dada la complejidad de la conducta de los seres humanos, no puede predecirse qué reacciones tendrá el GI ante el despido de unos de sus miembros, es por tales motivos que el director o dueño de la empresa determine una serie de teorías de contingencia. Schein (2001, pp. 45-46) señala que las teorías de contingencias:

hacen énfasis en que no existen generalizaciones simples sobre la conducta humana en las organizaciones, sino que si uno puede determinar las condiciones situacionales preexistentes, el tipo de personas que actúan en esa situación y las

propiedades de la tarea y del medio dentro del cual se va a desarrollar esta tarea, puede uno entonces especificar unos propuestos o unas hipótesis.

Más adelante Schein (p. 46) señala: “Los propuestos se harían típicamente en la forma de ‘Si estas y aquellas condiciones se dan, al administrador debe hacer esto y lo otro’”.

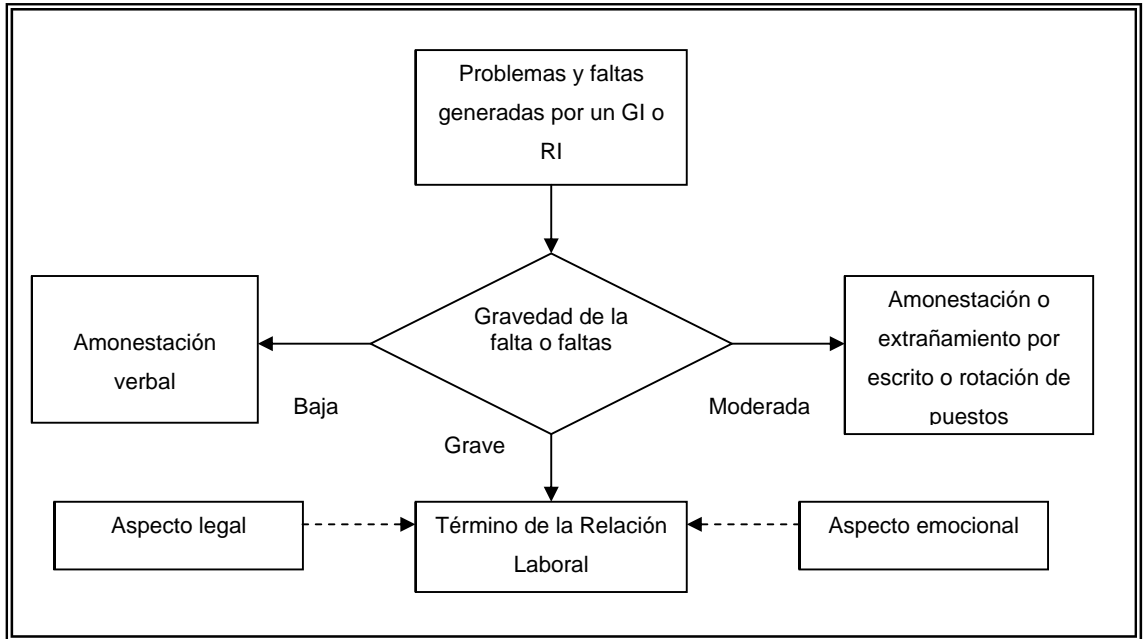
Esta serie de teorías de contingencias servirán para prever problemas con sus posibles soluciones, sin embargo, es necesario crear las acciones y condiciones para inducir y limitar el abanico de teorías que el Director o Dueño de la empresa pueda realizar.

Para limitar el abanico de teorías de contingencia que el Director o Dueño de la empresa, es que al realizar las teorías de contingencias debe considerar la esquematización de la ubicación del GI dentro de la OF para poder analizar qué reacciones puede tener ese GI según sus líneas de comunicación, recursos, etc. Otro aspecto para limitar esas teorías es hacer del conocimiento, incluso buscar convencer, a los miembros restantes del GI que el o los despidos son completamente justificados. ¿Por qué se limita el número de teorías de contingencia a realizar? Como se ha señalado, la Organización Informal entre sus funciones está la de “llenar huecos que haya en la capacidades del administrador (Davis, 2003, p. 341)”, por lo tanto es preciso no dejar vacíos de información en los despidos de personal por cuestiones que están ligadas a vicios generados por las RI ya que los miembros del GI que sigan laborando en la empresa puedan ocupar esos vacíos y con ello tergiversar la información en perjuicio de la empresa, ya sea por dolo o por desconocimiento, lo cual puede generar una mala imagen de la empresa ya no sólo en el GI afectado directamente sino en toda la OI.

La desintegración de una RI o un GI negativo tiene la finalidad de que los miembros que la conforman replanteen su rol dentro de la OF, y alejados de la influencia que les brinda un GI puedan percibir los beneficios que la OF les puede brindar si trabajan dentro del marco normativo establecido por la empresa. Es por ello que se hace indispensable tener identificados los beneficios que generan la OI sobre los miembros que la conforman, para que la OF busque constantemente asumir esos beneficios como propios de ella, y la desintegración de los GI es una oportunidad que brinda para que la OF muestre los beneficios a la GI, y esta a su vez a través de los canales informales que tiene, los pueda comunicar a los demás GI. En síntesis, la solución de problemas busca eliminar los vicios de los GI y aprovechar los beneficios de los GI en beneficio de la OF.

Como conclusión se muestra la siguiente Figura 9 donde se aprecia la línea que debe seguir la empresa en la solución de los problemas derivados de los Grupos Informales.

Figura 9
Esquema de solución de problemas derivados de GI



Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo expuesto de la solución de problemas generados por los grupos informales.

6.11 Modelo de Administración de los Grupos Informales detallado

Por último y a continuación se muestra el modelo de la AGI de manera detallada, concentrando cada uno de los aspectos que se señalaron en el desarrollo del modelo, como se observará en la siguiente Figura 10 (Ver página siguiente). Cabe señalar que las líneas los cuadros que se unen con líneas punteadas indican que son auxiliares en los pasos a quienes se dirigen, es decir, son pasos complementarios que permiten un mejor entendimiento.

6.12 Conclusiones

Se ha logrado desarrollar un modelo de seis pasos principales para administrar los Grupos Informales y que a su vez contribuya a lograr una mayor eficiencia organizacional e individual. Con este punto 6 se confirma la hipótesis de que es posible desarrollar un modelo de diagnóstico de la Organización Informal que permita administrarla mediante la toma de decisiones y con ello contribuir a una mayor eficiencia en el desempeño organizacional e individual.

La realización de todos los pasos señalados se le denomina Administración de Grupos Informales que se define como una herramienta de diagnóstico que ofrece escenarios para la toma de decisiones.

Dicho modelo requiere observar a la empresa como un sistema de sistemas dado que la evalúa y administra a través de los sistemas que la conforman partiendo de lo general a lo particular o de un nivel más complejo a uno más simple, es decir, la evalúa a través de las RI que conforman los grupos y después mediante un análisis de abstracción se sube nuevamente de nivel de organización.

Por lo tanto se busca con este modelo afrontar el estudio de la Organización Informal mediante un enfoque reduccionista y al mismo tiempo holístico eliminando o disminuyendo sus características principales de la misma, dando visibilidad a la estructura de este tipo de organización y eliminado lo más posible la subjetividad y la estructura caótica que se señala de este tipo de organización por diversos autores. Para esto también, se desarrolla una clasificación de las Relaciones Informales que tiene como finalidad brindar un parámetro para evaluar a la Organización Informal, y además se señalan algunos de los problemas que generar cada tipo de relación según los miembros que la conforman.

Es así que con base en la clasificación de RI también se desarrolla una herramienta de la Administración de los Grupos Informales (AGI) que permite definir el Nivel de importancia estratégica que tiene una Relación Informal en la Organización Formal, la cual consiste en un cuadrante compuesto por 25 posiciones que evalúa dos variables que son el Nivel de importancia en el manejo de recursos y el Nivel de Interdependencia de una Relación Informal, y que al evaluarla con estas dos variables sitúa a la RI en un punto de dicho cuadrante y con lo cual se determina de una manera más rápida si la RI identificada

amerita una mayor evaluación a través de una auditoría o no, y en caso de ameritar una auditoría, brinda una pauta para determinar qué tipo de auditoría.

El modelo también asume a la Organización Informal, por naturaleza, con funciones contraorganizacionales, contraria a la Organización Formal, factor que incide en el desarrollo de la herramienta que establece qué relaciones informales se auditarán.

Cabe ahora, validar la hipótesis con un estudio de caso.

Capítulo 7

Estudio de caso: Universidad del Papaloapan

Este capítulo consiste en llevar a la práctica el modelo propuesto para la administración de los Grupos Informales con el estudio de caso de la Universidad del Papaloapan. A través de la medición de dos indicadores se determinará si el modelo es aplicable y si contribuye a lograr una mayor eficiencia en el desempeño organizacional, si fuera así el caso, se confirmaría y validaría la hipótesis planteada para esta investigación.

Con el objeto de aplicar el modelo, se realizó un seguimiento del caso de estudio por dos años y medio en la Universidad del Papaloapan, sin embargo, resulta de suma importancia señalar cuatro consideraciones que se deberán recordar a lo largo de este capítulo:

- Se consideró el caso de la Universidad del Papaloapan con el objetivo de tener mayor acceso a la información mediante la investigación documental y para que la observación directa fuera más amplia dado que el realizador de este estudio labora en dicha Universidad.
- Dentro del estudio de caso se tomará un caso en particular determinado por un Grupo Informal al cual se considerará a lo largo de todo este capítulo.
- No se tuvo un control riguroso de todas las variables, resultando una investigación cuasi-experimental como se señaló en el diseño de investigación, ya que no se tuvo incidencia alguna en la toma de decisiones realizadas respecto al Grupo Informal analizado, sólo se llevó a cabo un seguimiento y observación de los fenómenos generados a raíz de la toma de decisiones que afectaron al GI.
- Se omitirán los nombres por condición de privacidad y sólo se identificará a los trabajadores por sus puestos.

Cabe señalar por último, que el desarrollo del caso práctico se hará siguiendo el modelo detallado de la AGI, esquematizado en el capítulo anterior, sin embargo para efectos de presentación se dividirá el caso en los seis pasos principales de dicho modelo.

7.1 Antecedentes

La Universidad del Papaloapan (UNPA) es una Institución Pública de Educación Superior creada mediante decreto publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Oaxaca el 20 de junio del año 2002. Dicho decreto señala que la UNPA es un organismo público descentralizado, de carácter estatal y tiene personalidad jurídica y patrimonio propio.

La Universidad inició propiamente actividades el primero de julio del 2002 con el campus Loma Bonita, ubicado en la población del mismo nombre. En el mes de marzo del 2005 inicia actividades el campus Tuxtepec. Entre sus principales funciones se tienen cuatro: Enseñanza, Investigación, Promoción del desarrollo y Difusión de la Cultura.

Para el cumplimiento de dichas funciones, la UNPA requiere de personal en tres principales áreas: Profesores-Investigadores, personal operativo y mandos medios y superiores. Dado que es una institución en franco crecimiento y consolidación, año con año, desde que inició actividades, ha ido aumentando su plantilla laboral por diversos aspectos entre los que se encuentran:

- La apertura del segundo campus, el de Tuxtepec.
- El incremento de la oferta educativa que redundó en la necesidad de contratación de profesores.
- La creación de nuevos espacios como centros de idiomas, laboratorios, campo experimental para la carrera de la licenciatura en zootecnia, etc. que requieren para su operatividad de contrataciones de técnicos y personal operativo.

A continuación se muestra una tabla donde se señala el número de trabajadores de estas tres principales áreas. Dichos datos son generados al 31 de diciembre de cada año, para este caso se considerarán desde el año 2003 al 2007.

Tabla 6
Plantilla de la UNPA

	2003	2004	2005	2006	2007
Mandos medios y superiores	14	14	21	25	25
Profesores-Investigadores	18	23	40	61	82
Personal operativo	42	44	109	122	139
Total	74	81	170	208	246

Fuente: Elaboración con base en los datos obtenidos de la plantilla realizada por el Departamento de Recursos Humanos al mes de diciembre.

A continuación se presenta una tabla que muestra el incremento porcentual de trabajadores respecto al año anterior, considerando la tabla anterior.

Tabla 7
Incremento porcentual de trabajadores respecto al año anterior

	2003	2004	2005	2006	2007
Mandos medios y superiores	N/A*	0%	50%	19%	0%
Profesores-Investigadores	N/A	28%	74%	52.5%	34.4%
Personal operativo	N/A	4.8%	148%	12%	14%
Total	N/A	9.4%	110%	22%	18%

Fuente: Elaboración con base en la Tabla 6.1, estableciendo el incremento porcentual de un año respecto al año anterior.

Como se puede apreciar en la Tabla 7, en el año 2005 hubo un incremento significativo de contratación de personal respecto a los años anteriores, esto se debe, a que como se señaló, a inicios del segundo semestre del año se inician labores en el campus Tuxtepec.

Respecto al personal operativo cabe señalar que prácticamente el 100% son oriundos de la población donde está ubicado cada campus o de poblaciones cercanas. Específicamente el campus Loma Bonita ha sido una fuente importante de empleos principalmente en dicha población.

* N/A: No aplica

Loma Bonita es una ciudad ubicada en la parte norte de la región del Papaloapan del Estado de Oaxaca cuya población es de 40,908 habitantes según el II Censo de población y vivienda del INEGI del año 2005.

Las principales actividades económicas del municipio es la Agricultura, sobresaliendo el cultivo de la piña, mango y caña de azúcar. También cuenta con una industria de procesamiento de alimentos, sin embargo, éstas han ido desapareciendo y actualmente sólo hay tres empacadoras de piña y mango.

La Universidad del Papaloapan ha fungido como un importante generador de empleos en Loma Bonita, siendo estos empleos mejor pagados y con mayores prestaciones que cualquier otra empresa asentada en esta población a finales del 2007.

Según estadísticas del INEGI en el año 2000 la población económicamente activa del municipio ascendía a 13,993 personas, de las cuales 13,810 se encontraban ocupadas de acuerdo a la siguiente manera (Ver Tabla 8):

Tabla 8
Población económicamente activa por sector

Sector	Porcentaje (%)
Primario (Agricultura, ganadería, caza y pesca)	35
Secundario (Minería, petróleo, industria manufacturera, construcción y electricidad)	17
Terciario (Comercio, turismo y servicios)	47
Otros	1

Fuente: Elaboración con base en las estadísticas del INEGI del año 2000.

El sector primario está conformado principalmente por jornaleros que se emplean diariamente, donde no existe ni contrato ni prestación alguna y que dependen del temporal para la siembra o cosecha de determinado producto. El sector terciario está conformado por personal que es contratado en comercios formales o no y los cuales no tienen contrato ni prestaciones laborales.

A continuación se muestra una tabla donde se señala la estatificación por salarios de la población económicamente activa.

Tabla 9
Población ocupada según ingreso por trabajo en salario mínimo
al 14 de febrero del 2000

Municipio	No recibe ingresos	Salarios mínimos					
		Menos de 1	De 1 a 2	Más de 2 y menos de 3	De 3 a 5	Más de 5	No especificado
13,810	1,478	3,673	5,400	1,160	1,008	539	552
%	10.7%	26.6%	39.1%	8.4%	7.3%	3.9%	4.0%

Fuente: Cuaderno Estadístico municipal: Loma Bonita. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Como se aprecia en la tabla 9, los trabajadores que perciben menos de tres salarios mínimos representan el 84.8% de la población económicamente activa. Considerando el año 2006, el salario más bajo que daba la universidad que corresponde al personal de intendencia y jardinería representa casi tres salarios mínimos, sin considerar las prestaciones como IMSS, Infonavit, prima vacacional, entre otras.

A mediados del 2008, la Universidad sigue en crecimiento, y consolidándose como una institución que independientemente de sus fines que busque como institución educativa, busca ofrecer estabilidad a sus trabajadores, brindando las mejores oportunidades de trabajo en la población de Loma Bonita. Para el caso de Tuxtepec, se está en proceso de darse a conocer en una población poco más de tres veces más grande que la Loma Bonita.

7.2 Preliminares

Para la realización de esta capítulo se inició con el estudio de caso en el mes de noviembre del 2004 y finalizó en diciembre del 2006, a partir de ahí sólo se dio un seguimiento. Menester es diferenciar la utilización de este estudio de caso para el

desarrollo del modelo que se da en el periodo señalado y el mismo estudio de caso pero para efectos del desarrollo del modelo teórico-conceptual, el cual inició antes.

Para la investigación documental se apoyó en los siguientes documentos oficiales:

- Manual de organización.
- Reglamento Interior de Trabajo.
- Organigrama.
- Actas de Sesiones de Consejo Académico.
- Plantillas de trabajadores de la Universidad.
- Bitácoras de salida y entrada de vehículos oficiales de la Universidad.

Como se señaló, la investigación es del tipo transversal dado que evalúa el comportamiento de diversas variables en el transcurso del tiempo. Considerando el marco de referencia de la Teoría Fundamentada también para el caso práctico, se intentó darle la mayor objetividad al estudio confirmando los resultados obtenidos mediante tres o más técnicas o métodos de obtención de datos cuando esto fue posible.

7.2.1 Principales problemas que presentaba la Universidad.

Esta lista se obtiene con base en la observación, estudio y recopilación de datos sobre la Universidad desde finales del año 2003 a junio del 2005, esto, independiente de la utilización del mismo caso de la Universidad para efectos de llevar en la práctica el modelo en otro periodo.

Se mencionan a continuación sin ningún orden de importancia:

- Insuficiencia presupuestal.
- Retraso constante en la entrega de información financiera a entidades externas de la Universidad.
- Retraso constante en la entrega de información o materiales por parte del departamento de recursos materiales a otras áreas o departamentos.
- Cancelaciones constantes de salidas en vehículo oficial de la Vice-Rectoría Académica, aún cuando se solicitaban con anticipación. Dichas salidas estaban

relacionadas con los viajes de práctica o salidas de promoción de la Universidad a instituciones de educación media superior.

- Retardos en la hora de llegada o ausencias del personal administrativo que limitaban la operatividad de la Universidad.
- Retrasos en mantener actualizada la documentación generada por Recursos Humanos, específicamente en la actualización de contratos.
- Retrasos periódicos en la comprobación de gastos realizados con los fondos fijos de cajas asignados a los diversos departamentos de la Vice-rectoría Administrativa.
- Notificaciones periódicas mediante oficio por parte del departamento de Auditoría Interna por no cumplir con la normatividad o procedimientos en el cumplimiento de las actividades por parte de las áreas que comprenden la Vice-Rectoría Administrativa.
- Incumplimiento por parte de los trabajadores de diversas disposiciones establecidas en el Reglamento Interior de Trabajo.
- Mal uso de los vehículos oficiales.

Cada punto bien puede detallarse, pero para efectos del desarrollo del modelo se plantearán de manera general los problemas observados que presenta la Universidad, los cuales no indican que sean derivados por la OI, es decir, son problemas de la Universidad sin determinar su origen.

7.3 Identificación de los Grupos Informales

Para este paso se utilizaron todas las técnicas señaladas en el desarrollo de la tesis: a) Identificación de familiares dentro de la Organización; b) Identificación de equipos deportivos y culturales; c) Formación de grupos y; d) Observación y atención a información informal.

Respecto a la formación de grupo sólo se realizó la observación en la formación de grupos por actividades culturales o sociales. A continuación se presentará cada uno en orden cronológico, es decir, de acuerdo al periodo que se realizaron.

7.3.1 Identificación de familiares dentro de la Organización

Entre noviembre y diciembre del 2004 se realizó el procedimiento para identificar a los familiares que laboraban en de la universidad identificándose seis relaciones familiares, resultando las siguientes:

Tabla 10
Relaciones familiares identificadas

No.	Trabajador 1	Trabajador 2	Parentesco	Tipo de RI
01	Vice-Rector Administrativo	Asistente de Vice-Rector Administrativo	Cuñados	V-JI/S
02	Jefe de Jardinería	Jardinero 1	Padre-Hijo	V-JI/S
03	Jefe de Jardinería	Jardinero 2	Suegro-Yerno	V-JI/S
04	Jardinero 1	Jardinero 2	Cuñados	H-D
05	Profesor 1	Profesor 2	Esposos	H-D
06	Profesor 3	Profesor 4	Esposos	H-D

Fuente: Elaboración propia con base en la identificación de familiares en la plantilla laboral.

7.3.2 Formación de grupos por actividades sociales

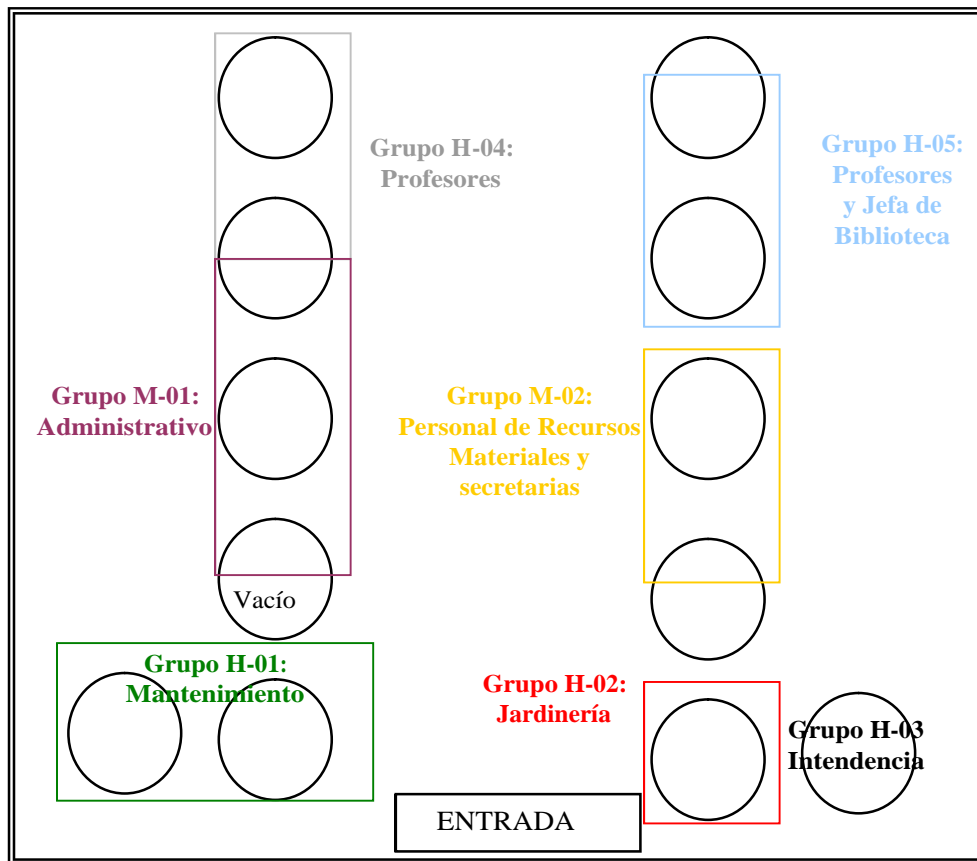
Para la formación de grupos se aprovechó la cena de fin de año, 2004, que por tercer año consecutivo se realizaba desde que inició la Universidad.

Al momento de la llegada la mayoría llegó solo o acompañado por un trabajador más. Dada esta situación no se consideró este filtro necesario para determinar un grupo informal salvo por dos excepciones que fueron dos noviazgos que se descubrieron en dicho evento. Cabe señalar que a esta cena acudió gente externa, en algunos casos eran esposos(as) de trabajadores o amistades de los mismos.

En esta cena se colocaron mesas redondas con diez sillas cada una. La mayoría de los trabajadores se sentaron voluntariamente de acuerdo al área de trabajo a que pertenecen. En mesas contiguas se colocaron en su totalidad el personal de menor nivel jerárquico en la estructura, que son el personal del área de Intendencia, Mantenimiento y Jardinería separados por áreas, colocándose en las mesas más inmediatas a la puerta, a pesar de haber sido los primeros en llegar. Esto se ha repetido en los dos años siguientes

lo que permite establecer que los GI en el rango más bajo está determinado en gran medida por la cercanía física y el compartir la misma área de trabajo. Por otro lado, los profesores se sentaron también en su totalidad en mesas contiguas junto con personal administrativo adscrito al área académica como es el personal de Biblioteca. La siguiente Figura 11 demuestra esquemáticamente la posición que se señala, siendo este el segundo filtro de acuerdo a lo establecido en el capítulo anterior.

Figura 11
Primera esquematización de los grupos identificados



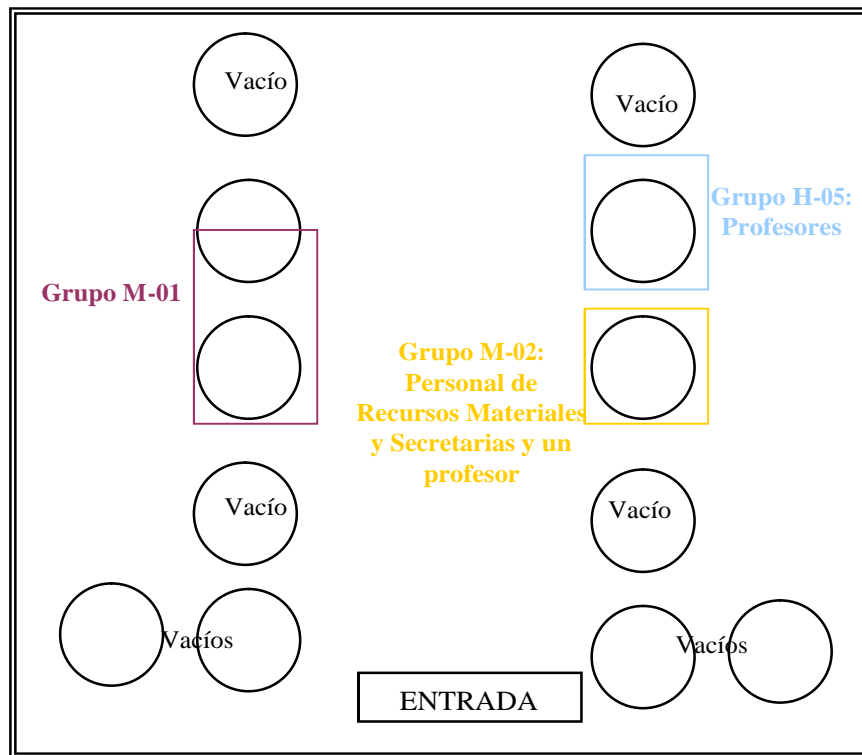
Fuente: Elaboración propia con base en la observación realizada en la cena de fin de año del 2004 en un local rentado en el centro de la población de Loma Bonita.

Como se observa en la Figura 11 los grupos que se forman están determinados por las áreas de trabajo.

Una vez que terminó el brindis, la cena y había comenzado el baile, se realizó de nuevo la identificación. Cabe señalar que los primeros en retirarse una vez que se terminó la cena fueron en su mayoría los trabajadores del nivel operativo, los trabajadores que se quedaron y que eran del nivel operativo más bajo tenían dos principales características: primero, eran solteros o divorciados; y segundo, pertenecían al Grupo Informal de fútbol rápido detectado con la Identificación de equipos deportivos, como se podrá observar más adelante. En las cenas de fin de año posteriores se suscitó el mismo fenómeno señalado, los primeros en irse fueron los trabajadores de los niveles más bajos organizacionalmente.

La segunda esquematización se muestra en la siguiente Figura 12, el cual corresponde al tercer filtro.

Figura 12
Segunda esquematización de los grupos identificados



Fuente: Elaboración propia con base en la observación de la cena de fin de año una vez finalizada la cena y hecho el brindis.

Se puede apreciar en la anterior Figura 12 tres grupos más o menos homogéneos según su puesto y área de trabajo dentro de la Organización Formal.

Los profesores que se quedaron fueron once conformado por el grupo H-05. Como se verá más adelante seis de ellos pertenecían a un equipo de fútbol rápido formado por profesores.

El Grupo M-02 estaba compuesto por personal de diversas áreas, tal como se muestra en la Tabla 11. La característica de este grupo es que la mayoría, exceptuando al Jefe de Departamento y el profesor, ya se conocían antes de laborar en la Universidad, pues son oriundos de donde estaba asentada la Universidad.

Tabla 11
Descripción del Grupo M-02

No.	Nombre del trabajador	Puesto	Área
01	01	Jefa del departamento Recursos Materiales	Vice-Rectoría Administrativa
02	02	Profesor	Vice-Rectoría Académica
03	03	Auxiliar contable	Recursos Materiales
04	04	Auxiliar contable	Recursos Financieros
05	05	Auxiliar administrativo	Recursos Materiales
06	06	Auxiliar administrativo	Biblioteca
07	07	Secretaria	Servicios Escolares
08	08	Intendente	Intendencia

Fuente: Elaboración propia.

El Grupo M-01 era el más numeroso y estaba conformado en su totalidad por hombres (Ver Página siguiente):

Tabla 12
Descripción del Grupo M-01

No.	Nombre del trabajador	Puesto	Área
01	01	Vice-Rector Administrativo	Vice-Rectoría Administrativa
02	02	Jefe del departamento de Recursos Financieros	Vice-Rectoría Administrativa
03	03	Jefe del departamento de Recursos Humanos	Vice-Rectoría Administrativa
04	04	Supervisor de obra (Jefe de departamento)	Vice-Rectoría Administrativa
05	05	Asistente del Vice-Rector Administrativo	Vice-Rectoría Administrativa
06	06	Auxiliar contable	Recursos Humanos
07	07	Auxiliar administrativo	Almacén
08	08	Auxiliar de mantenimiento 1	Mantenimiento
09	09	Auxiliar de mantenimiento 2	Mantenimiento
10	10	Auxiliar de talleres	Vice-Rectoría Académica
11	11	Jardinero	Jardinería

Fuente: Elaboración propia

En el grupo M-01 estaba una persona más la cual era externa. Dicha persona a los tres meses de realizada la cena de fin de año entró a laborar como auxiliar de mantenimiento.

También se puede observar que dentro de este Grupo M-01 está la relación familiar 01 identificada anteriormente (Ver Tabla 10, Pág. 139).

7.3.2 Identificación de equipos deportivos y culturales

A mediados de febrero del 2005 mediante la identificación de equipos deportivos y culturales se investigaron las actividades extralaborales que se promocionaban en la Universidad determinándose dos actividades deportivas mismas que se señalaban en los pizarrones de corcho que fungen como informativos para la comunidad universitaria. Uno era para un torneo de volleyball femenino y otro de fútbol rápido varonil. Ambas actividades se realizaban en diferentes días de la semana después de las actividades laborales, por lo tanto eran de horario nocturno y se daban en el mismo lugar denominado Auditorio “Benito Juárez” donde se tienen espacios propios para dichas actividades.

Al realizar la observación de los diversos juegos se identificaron un grupo de volleyball integrado por mujeres y dos equipos de fútbol integrado por hombres.

El equipo de volleyball estaba conformado por trabajadoras de un mismo nivel jerárquico, eran secretarías de diversas áreas, a excepción de la líder que era auxiliar contable. En general era cuatro secretarías y la auxiliar contable, las demás eran personas externas a la Universidad. Este grupo se denominó como Grupo H-06. El primero grupo de fútbol estaba conformado en su totalidad por profesores, denominado Grupo H-07. El segundo grupo se conformaba por personal administrativo de diversos departamentos y niveles jerárquicos, a este se le denominó Grupo M-03.

Este Grupo M-03 será en el que se enfocará el estudio de caso. Dicho grupo estaba compuesto por ocho personas, una de ellas externa (la cual se omitirá) y que era la misma persona identificada en la fiesta de fin de año. A continuación se detalla en la siguiente Tabla 13.

Tabla 13
Descripción del Grupo M-03

No.	Nombre del trabajador	Puesto	Área
01	01	Vice-Rector Administrativo	Vice-Rectoría Administrativa
02	02	Jefe del departamento de Logística	Vice-Rectoría Administrativa
03	03	Jefe del departamento de Recursos Financieros	Vice-Rectoría Administrativa
04	04	Asistente del Vice-Rector Administrativo	Vice-Rectoría Administrativa
05	05	Auxiliar de mantenimiento 1	Mantenimiento
06	06	Auxiliar de mantenimiento 2	Mantenimiento
07	07	Auxiliar de talleres	Vice-Rectoría Académica

Fuente: Elaboración propia

Cómo se podrá observar, dentro de este Grupo M-03 está la relación familiar 01 identificada. También se observa que el grupo M-03 prácticamente es el mismo que el M-01 a excepción de que en éste el Jefe del departamento de Logística no está, ya que aún

no había entrado a laborar en diciembre del 2004, por lo tanto, salvo se confirme con otra herramienta el grupo M-01, queda confirmada la existencia del grupo informal M-03. Si se diera la confirmación del M-01 se eliminaría el M-03.

7.3.4 Observación y atención a información informal

Mediante la observación, una de las situaciones que se detectó era que regularmente se ausentaban diversos trabajadores los viernes por la tarde. Durante un periodo que comprendió de enero a junio del 2005 se dio un seguimiento a los trabajadores que se ausentaban confirmándose que en ese periodo de seis meses se ausentaron un promedio aproximado de dos viernes por mes, siempre los mismos trabajadores. Se confirmó que todos procedían de la ciudad de Oaxaca y que dentro de ese grupo de trabajadores estaba la relación familiar identificada como 01 y además los demás miembros tenían una relación de amistad dada en sus trabajos anteriores. Todos los trabajadores tenían sus familias radicando en la ciudad de Oaxaca.

Las salidas las hacían bajo la modalidad de salidas de comisión utilizando para ello el vehículo oficial o bien, el vehículo del trabajador de mayor nivel jerárquico asumiendo el costo de la gasolina la Universidad. Cabe señalar que en diversas ocasiones que utilizaron el vehículo oficial, no registraban la salida del mismo de acuerdo a los procedimientos establecidos. El grupo fue identificado como V-01 y estaba conformado de la siguiente manera:

Tabla 14
Descripción del Grupo V-01

No.	Nombre del trabajador	Puesto	Área
01	01	Vice-Rector Administrativo	Vice-Rectoría Administrativa
02	02	Jefe del departamento de Logística	Vice-Rectoría Administrativa
03	03	Jefe del departamento de Recursos Financieros	Vice-Rectoría Administrativa
04	04	Asistente del Vice-Rector Administrativo	Vice-Rectoría Administrativa

Fuente: Elaboración propia

Como se podrá observar, dicho grupo está dentro del grupo M-03 por lo que confirmado ambos, se eliminará éste (el V-01) y se considerará el M-03.

Otro aspecto que se pudo observar fue que el grupo M-03 se reunía frecuentemente a jugar billar. Por la información informal la mayoría de los trabajadores identificaba claramente a dicho grupo.

También pudo observarse que en muchas disposiciones establecidas en el Reglamento Interior de Trabajo no se cumplían como las horas de entrada y salida de trabajadores, así como los tiempos destinados para las comidas. También se daban casos de insubordinación al Jefe inmediato en las áreas de jardinería y mantenimiento.

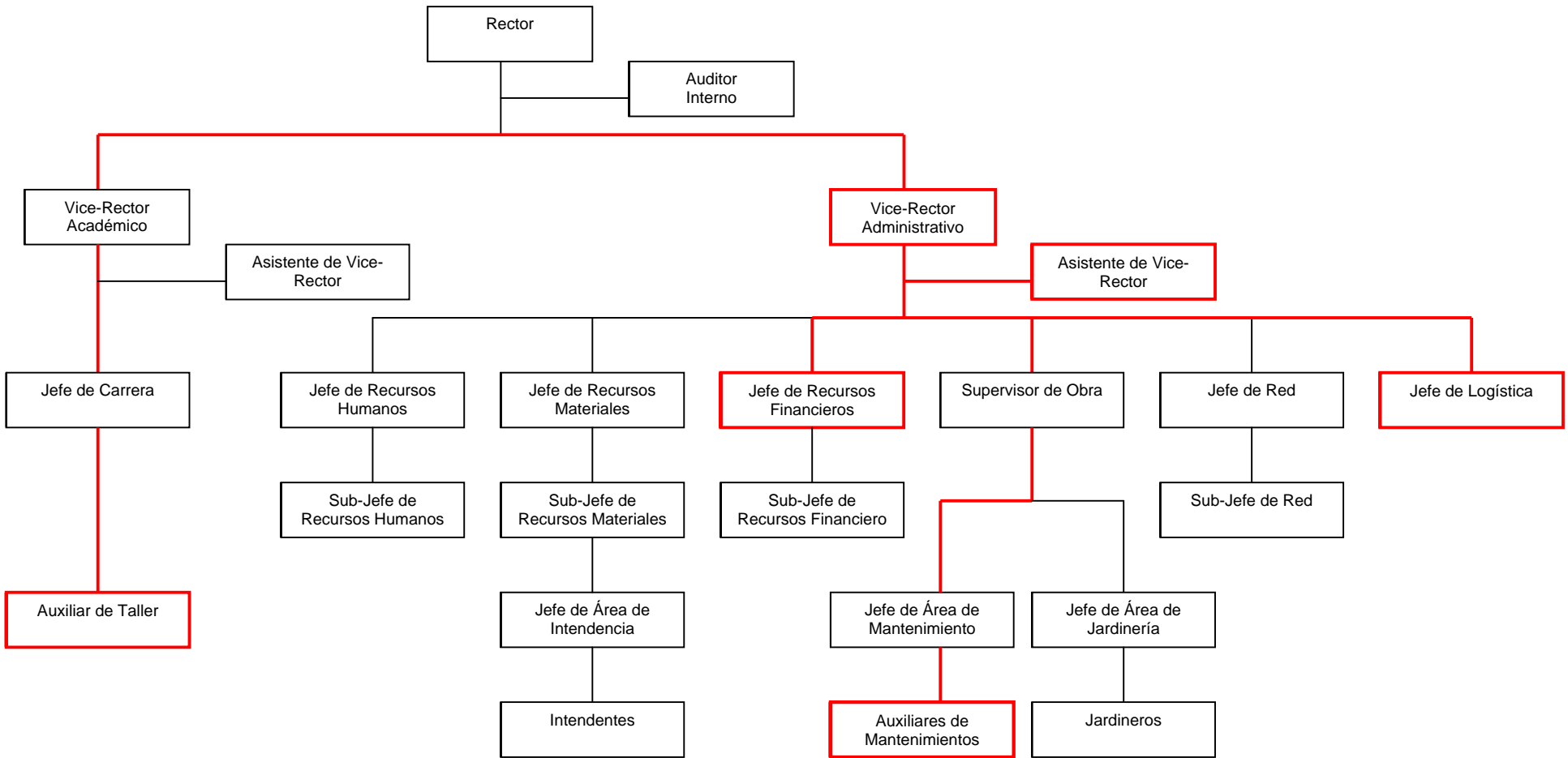
7.4 Ubicación del grupo informal

Como se señaló, se utilizará a partir de este punto al grupo M-03 para el desarrollo de lo que resta del modelo. Por lo tanto, cada puesto se deberá ubicar en el organigrama detallado de la empresa para determinar esquemáticamente dónde están ubicados cada miembro del Grupo Informal así como determinar sus líneas de comunicación formal que tienen entre ellos.

La esquematización del GI mediante su ubicación en el organigrama será un apoyo para determinar más fácilmente el siguiente paso del modelo que es el determinar qué tipo de RI conforma el grupo de acuerdo a la clasificación propuesta.

A continuación se muestra el organigrama en la siguiente Figura 6.3 en la cual, las líneas rojas representan las línea de comunicación formal que tiene entre dos puestos pero también representa al mismo tiempo la estructura del grupo informal, es decir, la comunicación informal dado la relación informal existente entre cada miembro, por lo tanto, para efectos de la AGI representarán la comunicación informal.

Figura 13
Ubicación del grupo M-03 en el organigrama simplificado de la Universidad



— Representa las líneas de comunicación formal.

□ Representa a un miembro del Grupo Informal

7.5 Descomposición del GI y evaluación de las RI

Como señala el modelo de la AGI, se determinará primero el número de RI a evaluar del GI, por lo tanto considerando que son siete los miembros y utilizando la fórmula '(No. de miembros del GI -1)!' se tiene como resultado un total de 21 RI a evaluar, las cuales se deberán identificar según el tipo de RI que son, esto, de acuerdo a la clasificación propuesta, para posteriormente colocarlas en una tabla tal como se muestra la Tabla 14

Establecidas la RI en la tabla y señalando el tipo de RI que son, se deberá determinar la posición de cada RI en el cuadrante considerando:

- El tipo de RI que es según la clasificación propuesta, específicamente para determinar el nivel de interdependencia.
- Las variables que determina el cuadrante: Nivel de interdependencia y nivel de manejo de recursos; y
- Antecedentes negativos o positivos de la RI en la empresa.

Según el posicionamiento de la relación en el cuadrante se determinará la importancia estratégica de cada RI y con ello se podrá determinar qué relación amerita que se evalúe más ampliamente o se audite. También, es preciso considerar si existen antecedentes negativos de cada RI.

También es preciso recordar que el tipo de RI con que se identifique una relación sirve de apoyo para determinar el tipo de auditoría a realizar.

A continuación se muestra en la Tabla 15 la información definida en estos puntos señalados donde se aprecia que son cinco las relaciones que deberán auditarse representando un tercio del total de RI del grupo.

Cabe señalar que el valor de la posición que señala la tabla en la cuarta columna (x,y) indica el nivel de importancia de manejo de recursos, es decir, la variable X, y el segundo valor es el nivel de interdependencia de los miembros que conforman la RI, representada por la variable Y.

Tabla 15
Grupo informal M-03 descompuesto en RI

No.	Relación (RI)	Tipo de RI	Posición	NIE
01	Vice-Rector Administrativo – Asistente.	V-JI/S	4,5	3
02	Vice-Rector Administrativo – Jefe de Recursos Financieros	V-JI/S	5,5	3
03	Vice-Rector Administrativo – Jefe de Logística.	V-JI/S	5,5	3
04	Vice-Rector Administrativo – Auxiliar de Taller.	V-S/S-DL	3,1	1
05	Vice-Rector Administrativo – Auxiliar de Mantenimiento 1	V-S/S-ML	4,3	2
06	Vice-Rector Administrativo – Auxiliar de Mantenimiento 2	V-S/S-ML	4,3	2
07	Asistente de Vice-Rector Administrativo - Jefe de Recursos Financieros.	H-ID-CR	4,4	3
08	Asistente de Vice-Rector Administrativo - Jefe de Logística	H-ID-CR	4,3	2
09	Asistente de Vice-Rector Administrativo - Auxiliar de Taller	V-S/S-DL	2,2	1
10	Asistente de Vice-Rector Administrativo - Auxiliar de Mantenimiento 1	V-S/S-ML	2,4	2
11	Asistente de Vice-Rector Administrativo - Auxiliar de Mantenimiento 2	V-S/S-ML	2,4	2
12	Jefe de Recursos Financieros - Jefe de Logística	H-ID-CR	5,2	2
13	Jefe de Recursos Financieros – Auxiliar de Taller	V-S/S-DL	3,1	1
14	Jefe de Recursos Financieros – Auxiliar de Mantenimiento 1	V-S/S-DL	3,1	1
15	Jefe de Recursos Financieros – Auxiliar de Mantenimiento 2	V-S/S-DL	3,1	1
16	Jefe de Logística - Auxiliar de Taller	V-S/S-DL	3,1	1
17	Jefe de Logística - Auxiliar de Mantenimiento 1	V-S/S-DL	3,1	1
18	Jefe de Logística - Auxiliar de Mantenimiento 2	V-S/S-DL	3,1	1
19	Auxiliar de Taller - Auxiliar de Mantenimiento 1	H-ID-SR	2,3	2
20	Auxiliar de Taller - Auxiliar de Mantenimiento 2	H-ID-SR	2,3	2
21	Auxiliar de Mantenimiento 1 - Auxiliar de Mantenimiento 2	H-ID-SR	2,5	3

Fuente: Elaboración propia

7.6 Estudio de las RI identificadas con un nivel de importancia estratégica 3

Las auditorías oficiales que se realizaron antes y después de la identificación y evaluación de las RI no se dieron en el marco de este estudio, ni por este. Esas auditorías formaban parte de las funciones del Auditor Interno. Por lo tanto, los resultados aquí mencionados derivados de la auditoría fueron dados en ese sentido y nada más.

Algunos resultados señalados y que no tienen que ver con la auditoría contable, fueron proporcionados mediante la observación y recopilación de información mediante bitácoras donde se iban registrando por ejemplo, los retardos del personal de confianza (Ver anexo 1), ya que por la naturaleza del puesto no registraba entradas y salidas como los profesores y personal operativo. Otra información está respaldada por oficios entre áreas y del cual también se tenía un registro y control.

Respecto a determinar qué tipo de auditorías se deben realizar. Esto depende, como se ha señalado, de los recursos que maneje los miembros de la RI, sus funciones y el tipo de RI que conformen.

Póngase el caso de la RI No. 21 del grupo M-03 compuesta por dos auxiliares de mantenimiento. Dada sus funciones y los recursos que manejan, la auditoría contable no tiene sentido, sin embargo, estos puestos utilizan material el cual es difícil su control una vez que sale de almacén. Mantenimiento tiene su propia bodega de material en existencia donde cualquier trabajador de dicha área puede entrar y sacar el material que necesite, por ejemplo pintura, sin mayores procedimientos. En este sentido, y dado que es una relación del tipo H-D, se debería hacer una auditoría administrativa que no precisamente se enfoque en los trabajadores, pero sí en el área de mantenimiento, por ejemplo, hacer un inventario del material que tienen en bodega, compararlo con el que ha salido de almacén y la diferencia buscar determinar cómo se consumió.

Señálese a continuación el caso de cada Relación Informal del grupo M-03 determinada con una importancia estratégica 3.

7.6.1 Vice-Rector Administrativo y Asistente del Vice-Rector Administrativo

Es una relación del tipo V-JI/S por lo que los posibles vicios a generar son el influyentismo, el favoritismo, el laxismo en la observancia de las normas, el lento flujo de información, el ocultamiento de información, privilegios y omisión de faltas. Cabe señalar que aparte de la Relación Informal existía una relación familiar política resultado de que la esposa del Jefe Inmediato era hermana del asistente.

El puesto de Asistente de Vice-Rector Administrativo no aparece en el Manual de Organización sin embargo como señala el nombre del puesto, asiste en las funciones del Subdirector, especialmente en aquellas relacionadas con los niveles operativos tales como

intendencia, mantenimiento y jardinería. De igual forma, el Asistente se encarga de coordinar cada unas de las actividades que realizan esas áreas y de mantener informado al Subdirector. En ausencia del Vice-Rector el Asistente debe dar seguimiento a las órdenes señaladas por el Vice-Rector coordinando todas las áreas que dependan de esta.

Otra función que tenía era expedir y firmar los vales de gasolina que se utilizaban para los vehículos oficiales, así como de llevar el control y pago del gasto mensual por concepto de combustible.

Resultando principalmente de la observación dada de enero a junio del 2005 se encontraron los siguientes puntos enfocados en el asistente dado el tipo de relación:

- En el periodo de enero a junio del 2005, el 98% de los días tuvo retardo de un promedio de 43 minutos en la entrada matutina.
- Tuvo 12 ausencias los días viernes durante los seis meses en el horario de 16:00 a 19:00 horas.
- El asistente era el responsable de coordinar los vehículos para salidas oficiales y darle respuesta a tiempo a las áreas solicitantes si se iba a realizar su salida y quién sería el chofer. En el transcurso de los seis meses señalados se recibieron 15 quejas orales o por escrito por parte del departamento de servicios escolares, Vice-Rectoría Académica y profesores por no informar a tiempo una respuesta negativa a su solicitud, informando el mismo día e incluso en cuatro ocasiones a la hora en se debería estar realizando la salida.
- Había retardos en la comprobación de su fondo fijo de caja.
- Manejaba los vehículos oficiales aún cuando había chofer y en horas que no eran de trabajo. Se observó en dos ocasiones la camioneta oficial afuera del lugar del billar donde acostumbraba a ir el grupo M-03, corroborándose mediante observación su presencia en ese lugar.

7.6.2 Vice-Rector Administrativo y Jefe de Recursos Financieros

El manual de Organización señala entre las funciones del Jefe de Departamento de Recursos Financieros que es el puesto con menos nivel jerárquico en esta RI:

- Integrar el anteproyecto del presupuesto anual de la Universidad.
- Coordinar el proceso de registro y revisión de la situación financiera de la Universidad.

- Vigilar la contabilización de los ingresos propios generados en la Universidad.
- Integrar los Estados Financieros de la Universidad y presentar periódicamente y de manera oportuna dicha información a las autoridades universitarias competentes y a las dependencias del gobierno estatal y federal que correspondan.
- Firmar mancomunadamente con el Vice-Rector Administrativo, los cheques expedidos a nombre de la Universidad y demás documentos relacionados con su actividad.

Considerando sólo algunas funciones del Jefe del Departamento de Recursos Financieros, se determina que en este tipo de RI requiere auditoría contable.

De acuerdo al tipo de RI se determina que también debiera realizarse una auditoría administrativa que cubre diversos aspectos tal como el cumplimiento de las disposiciones generales que según el caso pueden estar en el Reglamento Interior de Trabajo.

A continuación se detallan algunos aspectos que se determinaron en esta relación informal.

Es una relación del tipo V-JI/S. Para este caso se descubrió que al momento de llegar a laborar a la Universidad el Jefe de Recursos Financieros, ya tenía relación de amistad con el Vice-Rector Administrativo. Cabe señalar que la evaluación del Jefe de departamento se realizó de enero a abril del 2005, ya que a principios de mayo se terminó su relación laboral con la Universidad.

Al examinar la RI se determinaron los siguientes puntos:

- El 100 % de los días tuvo retardos mayores a los establecidos en el Reglamento Interior de Trabajo a su hora de entrada a las 09:00 y a las 16:00 horas teniendo un promedio de retardos diarios de 55 minutos.
- En el periodo de cuatro meses llegó a juntar siete permisos con goce de sueldo para ausentarse y tratar asuntos personales, contradiciendo lo que señala el Reglamento Interior de Trabajo que dice: “no podrán otorgarse permisos con goce de sueldo por más de dos días seguidos ni más de cuatro veces en el año, excepto por causa justificada o grave.”
- Tuvo siete ausencias los días viernes durante los cuatro meses en el horario de 16:00 a 19:00 horas.
- Utilizaba los vehículos de la Universidad sin solicitud de permiso y sin chofer, lo cual contradecía las políticas de la Universidad, además que el vehículo lo llegaba a utilizar para fines personales como el ir a los torneos de fútbol locales.

- Existían retardos mes con mes en la entrega de la información financiera a las entidades de gobierno estatal.
- El departamento de Recursos Financieros no expedía comprobantes de recibo de viáticos o fondo revolventes de cajas y el registro de esas devoluciones se llegaban a registrar en ocasiones hasta un mes después, lo cual tenía conocimiento su Jefe Inmediato. Esto lo determinó el Auditor Interno mediante observación en oficio.
- Se dieron tres casos en que al solicitar Recursos Materiales el pago a algún Proveedor, Recursos Financieros registraba contablemente la salida del monto a pagar, justificando con ellos la salida de efectivo con la solicitud y comprobantes de Recursos Materiales, sin embargo, no efectuaba el pago al Proveedor pero si señalaba al Departamento de Recursos Materiales que ya había pagado. Esta situación se dio a conocer debido a las quejas de algunos proveedores a la Jefa del Departamento de Recursos Materiales, interponiendo su queja esta última como el Vice-Rector Administrativo, jefe inmediato de ambos, y al Auditor Interno. El jefe inmediato sólo solicitó al Jefe de Recursos Financieros una explicación y la solicitud de que hiciera el pago sin ningún señalamiento por escrito.
- En una auditoría se hizo la observación de que diversas pólizas de pago no contaban con su factura correspondiente. Ya finalizada su relación laboral con la universidad quedaban pólizas por encontrar su factura.
- En el mes de febrero del año 2005 se dieron dos casos que el Jefe de Recursos Financieros solicitó hacer la compra de unos equipos que requería la universidad, lo cual le fue concedido por su Jefe inmediato aún habiendo un Jefe de Recursos Materiales. El Jefe de Recursos Financieros realizó el trámite de cuadro comparativo de cotizaciones y compra de los equipos sin aparentes problemas. Posteriormente con la queja de un usuario del equipo a quien se le asignó un fax que compró el Jefe de Recursos Financieros, se percató que el equipo era usado, al realizar una auditoría más amplia de equipos que había comprado Financieros se detectó y observó mediante oficio que los equipos eran usados.

Se puede observar que los problemas se derivan propiamente de la RI que existe entre el Vice-Rector Administrativo, que representa la anteposición de la amistad a la relación Jefe-Subordinado y con ello la ausencia de una autoridad que coordinara y vigilara la correcta aplicación no sólo de los procedimientos contables sino de las disposiciones generales. Dado los resultados se considera una RI negativa.

7.6.3 Vice-Rector Administrativo y Jefe de Logística.

Igual que en el caso anterior, el Jefe de Logística tenía una relación informal con el Jefe Inmediato que se había dado desde el trabajo anterior de ambos.

Cabe señalar que en la Universidad no había, antes de la integración como trabajador del subordinado, el Departamento de Logística. Al entrar el nuevo trabajador se creó el Departamento de Logística quedando como Jefe del mismo.

El Manual de Organización señala como descripción genérica del puesto del Jefe del Departamento de Logística lo siguiente: "Distribuir y supervisar de forma eficiente los activos y organizar los eventos de difusión a la cultura de la Universidad"

Para este caso específico, el Jefe de Logística sólo se enfocaba en la distribución y supervisión de los activos.

Entre los efectos negativos determinados estaban:

- El 96% de los días laborables tuvo retardos mayores a los establecidos en el Reglamento Interior de Trabajo a su hora de entrada a las 09:00 y a las 16:00 horas, con un promedio diario de 47 minutos.
- Ausencias sin justificar las mismas y con goce de sueldo.
- Se observó que había salidas de comisión para compra de material, específicamente cuando era a Oaxaca lunes o viernes, sin que le correspondiera esa función.
- Existía un retraso de hasta dos meses en el inventariado de equipo que se entregaba a resguardo del personal.

De manera general existía un claro laxismo en la ejecución de las disposiciones generales establecidas en el Reglamento Interior de Trabajo como el incumplimiento del horario de trabajo por parte del subordinado, dado por un laxismo en la exigencia del Jefe Inmediato a su subordinado para que ejecutara las normas.

De igual forma, los privilegios que tenía el subordinado como las comisiones al lugar de origen del jefe de logística sin que esas comisiones fueran parte de sus funciones. También, el incumplimiento a cabalidad de las funciones propias del puesto de Jefe de Departamento de Logística. Se consideró una RI negativa.

7.6.4 Asistente de Vice-Rector Administrativo y Jefe de Recursos Financieros

Para la ejecución de las funciones propias del Asistente de Vice-Rector Administrativo manejaba un fondo revolvente de caja de \$10,000.00 con lo cual buscaba darle solución a requerimientos de material cuando las áreas correspondientes solicitaban por urgencia o caso fortuito, o simplemente para no parar la operatividad.

Esta relación es del tipo H-ID-CR. La situación detectada fue que el Departamento de Recursos Financieros no exigía en tiempo y forma la documentación comprobatoria de los gastos realizados con el fondo revolvente de caja, y en algunas ocasiones no exigía facturas aceptando sólo notas de venta las cuales no son aceptadas en la normativa de contabilidad gubernamental. En una auditoría se encontró algunas pólizas sin su factura correspondiente, dichas pólizas correspondían a gastos realizados por el Asistente.

7.6.5 Auxiliar de mantenimiento 1 y auxiliar de mantenimiento 2

Ambos trabajadores tuvieron diversos retardos y ausencias, otro aspecto que se observó fue que el auxiliar 1 llegó a fungir en pocas ocasiones como chofer del Vice-Rector Administrativo. De acuerdo al organigrama el jefe inmediato de los dos era el Jefe de área de mantenimiento sin embargo en la práctica dependían del asistente del Vice-Rector sin atender instrucciones del Jefe de área. No se realizó ninguna auditoría en su área.

De manera general, como se observa, las RI superaron a la Organización Formal perjudicando con esto a la Universidad y su operatividad. Puede una empresa tener una misión definida, un organigrama claro, un manual de organización que delimite claramente las funciones de cada uno de los empleados de una empresa, tener una cultura organizacional acorde a los objetivos de la empresa sin embargo, una RI puede sobreponerse a cada uno de esos elementos mencionados y actuar dentro el comportamiento organizacional tal como se ve en estos casos. Los problemas no son derivados más que de la influencia del GI sobre los miembros que lo conforman y que éstos materializan esa influencia en sus funciones dentro de la empresa.

7.7 Toma de decisiones respecto al grupo informal

Como se señaló al inicio del capítulo, en la solución de los problemas no se tuvo ninguna injerencia en tal, sólo se abocó al estudio y observación del grupo M-03 al momento en que hubo toma de decisiones en torno a él y a buscar medir los efectos que se generaron durante un año en la empresa, que comprende el periodo de enero del 2006 -mes en que deja de laborar el Vice-Rector Administrativo- a diciembre del mismo año.

A inicios de mayo del 2005 deja de laborar el Jefe del departamento de Recursos Financieros ante las faltas descubiertas. El 02 de enero del 2006 deja de laborar el Vice-Rector Administrativo.

En el mismo mes de enero el asistente del Vice-Rector Administrativo es cambiado al campus Tuxtepec (laboraba en el campus Loma Bonita) y el 31 de mayo presenta su renuncia. El mismo 31 de mayo del 2006 deja de laborar también el Jefe del departamento de Logística. Respecto a ésta última jefatura, desaparece como tal, y en su lugar se abre una Sub-jefatura de logística que depende del departamento de Recursos Materiales.

Así, a partir de junio del 2006 sólo quedaban trabajando tres trabajadores del grupo M-03 que eran los de nivel operativo: dos auxiliares de mantenimiento y un auxiliar de talleres.

7.8 Análisis de indicadores

Como se señaló en el diseño de investigación, mediante un análisis comparativo de dos indicadores, se buscará medir el efecto de la toma de decisiones que disgregaron el grupo M-03 en la operatividad y eficiencia organizacional de la Universidad. Los indicadores son:

- Observancia a las obligaciones (disposiciones) principales de los trabajadores.
- Manejo eficiente de recursos.

Iníciase con el análisis de cada uno.

7.8.1 Observancia a las disposiciones principales de los trabajadores

Este indicador se refiere a los retardos a la hora de entrada del horario matutino de los trabajadores pertenecientes al grupo informal, medido por minutos diariamente, y sacando un promedio semestral, que corresponderá al primer semestre del año 2005 y 2006; dichos promedios se compararan y se determinará si con el cambio de Vice-rector Administrativo hubo alguna diferencia.

Esta comparación está dada en el sentido de que el incumplimiento en los horarios de trabajo se entiende como una falta de observancia de una autoridad, quien es el responsable de hacer valer las disposiciones establecidas en los reglamentos, se entiende entonces que esa autoridad es la que condiciona o permite los retardos. Por lo tanto, la variable dependiente será los minutos de retardo promedio semestral. La variable independiente será la autoridad. Para el caso específico del Jefe del Departamento de Recursos Financieros, éste ya había dejado de laborar cuando se dio el cambio, sin embargo, se comparan datos del puesto aunque sean diferentes las personas que lo ocupen. Para el caso de la Jefatura del departamento de Logística, sólo medirá el periodo de cinco meses, ya que a partir de junio la jefatura desaparece y meses más adelante se abre una Sub-jefatura de logística, tal como se señaló anteriormente.

Variable dependiente: retardo promedio semestral.

Variable independiente: cambio de autoridad.

A través de la tabla siguiente se muestra los retardos que tuvieron ya sea los puestos o bien los mismos trabajadores en el primer semestre del año 2005 y 2006.

Tabla 16
Retardos promedio en minutos por día

Puesto	2005	2006
Jefe del departamento de Recursos Financieros a/	55	0
Jefe del Departamento de Logística b/	47	0
Asistente del Vice-Rector c/	43	0
Auxiliar de mantenimiento 1 d/	18	0
Auxiliar de mantenimiento 2 d/	11	0
Auxiliar de talleres d/	14	7

- a/ Comprende el primer semestre de cada año, considerándose que el Jefe del Departamento dejó de laborar el 03 de mayo del 2004, por lo tanto lo que resta del año 2004 así como del periodo del 2005 corresponde a la misma jefatura pero con otra persona en el cargo.
- b/ Comprende los cinco primeros meses de cada año, dado que el Jefe del Departamento dejó de laborar el 31 de mayo del 2005.
- c/ Comprende los cinco primeros meses de cada año, dado que el Jefe del Departamento dejó de laborar el 31 de mayo del 2005.
- d/ Comprende el primer semestre para cada año.

Como se observa en la tabla anterior, se valida el hecho de que el cambio del trabajador con mayor nivel jerárquico del grupo M-03 logró una disminución total de los retardos, en la mayoría de los casos.

7.8.2 Manejo eficiente de recursos

Para la medición del segundo indicador de variabilidad se considerara la relación gasto por combustible y kilómetros recorridos por viaje de prácticas y recorridos de un campus a otro. La variable interviniente es el cambio de autoridad.

Por lo tanto quedaría de la siguiente forma:

Variable dependiente: Gasto anual de combustible.

Variables independientes

X_1 : Kilómetros recorridos en viaje de prácticas.

X_2 : Kilómetros anuales recorridos en viaje de prácticas + 11,280 kilómetros por viajes redondos recorridos entre un campus y otro.

Variable interviniente 1: apertura del campus Tuxtepec.

Variable interviniente 2: desaparición del Grupo Informal

Se buscará medir la proporcionalidad entre el gasto de combustible anual y los kilómetros recorridos aproximados anualmente. Es decir, comparar cuánto se gastó por kilómetro recorrido anualmente. Para esto se hace un aproximado de kilómetros recorridos durante un año tomando como base los viajes de prácticas que se aprobaron mediante Consejo Académico y que sí se realizaron, además se agregarán un promedio de kilómetros recorridos a partir del 2005 que es cuando entra en funciones el campus Tuxtepec, dicho promedio representa un aproximado de los kilómetros recorridos por transportarse de un campus a otro. Lo que no se considera para conformar éste valor son los viajes de comisión y

el uso de los vehículos para actividades cotidianas como por ejemplo por compra de material a las mismas poblaciones o trámites bancarios. Tampoco se considera el aumento del precio del litro de gasolina que debería reflejarse en que la proporcionalidad aumente, es decir, que se gaste más por kilómetro recorrido, dado que dicho precio aumenta mensualmente y de manera constante.

Se tomará como muestra cuatro años a partir del 2004 hasta el 2007. La variable X_1 se utilizará para el año 2004, la variable X_2 se utilizará para los siguientes años (del 2005 al 2007). El uso de una variable u otra está dado por la apertura del campus Tuxtepec en el 2005.

Variable X_1 . Para determinar el aproximado de kilómetros recorridos en un año (2004) se consideraron los kilómetros recorridos entre la Universidad y el destino de los viajes de prácticas que se aprobaron mediante sesión de consejo y que sí se realizaron. El estimado de kilómetros recorridos entre ambos puntos se obtuvo de lo que señala la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

Variable X_2 : Para determinar el aproximado de kilómetros recorridos en un año (del 2005 al 2007) se consideraron los kilómetros recorridos entre la Universidad y el destino de los viajes de prácticas que se aprobaron mediante sesión de consejo y que sí se realizaron. El estimado de kilómetros recorridos entre ambos puntos se obtuvo de lo que señala la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Además se le agregaron 11,280 kilómetros anuales determinados de la siguiente manera:

La apertura del campus Tuxtepec en marzo del 2005 consideró un aumento en el uso de los vehículos utilizándose promedio tres veces por semana siguiendo el recorrido Loma Bonita-Tuxtepec-Loma Bonita representando un aproximado de 80 kilómetros por viaje redondo, es decir, 240 kilómetros semanales.

Los 80 kilómetros están dados, de acuerdo a la SCT, por los 31 kilómetros que hay entre Loma Bonita y Tuxtepec, a los cuales se le deberán agregar nueve para llegar al campus Tuxtepec, y dado que son viajes redondos se multiplica por dos, dando un total de 80 kilómetros por viaje redondo. Para determinar la cantidad de kilómetros anuales deberá multiplicarse 240 kilómetros por 47 semanas, éste último valor está dado por las 52 semanas que comprende el año menos cinco que son las semanas de vacaciones. El gasto de combustible se obtiene de los estados financieros de la Universidad. A continuación se muestra la tabla donde se muestran estas dos variables.

Tabla 17
Kilómetros recorridos anualmente¹⁵ y gasto de combustible anual

	2004	2005	2006	2007
Combustible (a)	\$136,802.73	\$201,832.26	\$171,249.56	\$210,940.09
Kilómetros (b)	12,316.22	19,193.68	25,327.38	29,107.64
Proporción (a/b)	11/1	12/1	7/1	7/1

Nota: La proporción es redondeada

Como se observa en la Tabla 17, la proporcionalidad a partir del 2006 disminuye sensiblemente y se mantiene así por dos años consecutivos, derivado del hecho de que a partir del 2006 a pesar de haber mayor kilometraje recorrido por salidas oficiales respecto a los años anteriores se gastó menos en gasolina. A continuación se muestra otra tabla donde se apreciará el aumento porcentual del combustible y los kilómetros recorridos respecto al año anterior.

Tabla 18
Incremento porcentual respecto al año anterior

	2004	2005	2006	2007
Combustible	N/A	48%	-15%	23%
Kilómetros	N/A	33%	55%	15%

Fuente: Elaboración con base en los datos de la Tabla 17

Nota: Las cifras son redondeadas.

La tabla 18 resulta ser más clara, respecto a la anterior, al observarse que hubo una disminución del 15% del gasto por combustible en el 2006 a pesar de que los kilómetros recorridos por concepto de viajes oficiales (sin considerar los que ya se mencionó) en ese mismo año aumentaron en un 55% respecto al año anterior.

¹⁵ Considerando únicamente los kilómetros recorridos de viajes de prácticas y a partir del 2005 sumándole 11,280 kilómetros anuales por recorridos redondos entre un campus y otro.

Cabe señalar que no se consideró el aumento del costo del litro de gasolina ‘magna’ que en el año 2006 tuvo un aumento constante de dos centavos por litro cada mes durante los 10 primeros meses y luego de 3 centavos, esto de acuerdo a la información de Petróleos Mexicanos. Como se puede observar en la Tabla 18 se tuvo un aumento aproximado del 5.7% en el costo de la gasolina por litro en el 2006 respecto del 2005, y en el 2007 del 4.4% respecto al 2006. Si se considerará este aumento, se tendría una proporción más baja aún en el 2006 y 2007 respecto a los dos años anteriores a éstos y un aumento (disminución) porcentual menor (mayor, más negativo) en el consumo de combustible en el año 2006 respecto al 2007, y en términos absolutos en el año 2006 y 2007 respecto a los años 2004 y 2005 en contraste con un aumento de los kilómetros recorridos.

Tabla 19
Precio público ponderado anual de la gasolina magna

	2004	2005	2006	2007
Precio de la gasolina	\$6.060	\$6.289	\$6.650	\$7.121
Incremento porcentual	N/A	3.8%	5.7%	4.4%

Fuente: Sistema de Información Estratégica con Información de Petróleos Mexicanos, lo anterior para el precio de la gasolina.

Otros aspectos a considerar, es que con la consolidación del campus Tuxtepec en el 2006 las actividades tanto académicas como administrativas han aumentado y con ello el uso de los vehículos, aspecto que no se ve reflejado en el aumento de combustible, por ejemplo, las salidas de promoción de la Universidad ha aumentado, llegando a lugares más retirados a partir del 2006 para lo cual se ha requerido los vehículos oficiales; y el uso de vehículos para transportar a personal de un campus a otro ha ido en aumento por diversos aspectos entre los cuales están:

- Un mayor dinamismo de profesores-investigadores de ambos campus en cuanto a los exámenes de oposición en el que participan profesores de ambos campus para lo cual requieren transportarse de un campus a otro. Esto se da a partir del 2006.
- A partir del 10 de octubre del 2006 participan los nuevos jefes de carrera del campus Tuxtepec y se celebra la primera sesión de consejo en el campus Tuxtepec lo que implica a partir de entonces, que se deban trasladar los profesores pertenecientes al H. Consejo Académico de un campus a otro en vehículo oficial. A partir de la fecha mencionada se celebran alternadamente en un campus y otro las sesiones, y de

acuerdo al campus en que sea, se transporta a los profesores pertenecientes al otro campus y viceversa. Por ejemplo, en el 2007 se celebraron 10 sesiones de consejo que representaron 10 viajes redondos entre campus, es decir, aproximadamente 800 kilómetros anuales que deberían sumarse a la cifra del 2007.

Como se observa lo anterior no se refleja en la información que se ha presentado en las Tablas 17 y 18, por el contrario, ha sido inversamente proporcional a lo que debiera suceder, pues a pesar de aumentar los kilómetros recorridos anualmente, el gasto por combustible disminuyó.

Ahora bien, considérese el pago de gasolina para el vehículo del Vice-Rector Administrativo o el uso del vehículo oficial para ir cada viernes a la ciudad de Oaxaca. La Universidad tiene 47 semanas laborables durante el año, que representan 47 fines de semana. De esos 47 fines de semana por lo menos las tres cuartas partes, es decir 35 semanas, algunos miembros del grupo M-03 se iban a Oaxaca. Tan sólo considérese para efectos demostrativos que sólo la mitad de esos 47 fines de semana se iban a Oaxaca en el vehículo oficial. El trayecto de Loma Bonita a Oaxaca comprende aproximadamente -según la Secretaría de Comunicaciones y Transportes- 252 kilómetros, lo que hace un viaje redondo de 504 kilómetros, multiplicados por 23 fines de semana, da un total de 11,592 kilómetros anuales que se debiera sumar a los años 2004 y 2005. Ahora bien, si se considera en lugar de kilómetros, el costo por concepto de gasolina de esos 11, 592 kilómetros, el total debiera restarse a la cantidad anual que señala la Tabla 17. Sea cual sea la opción, en los dos casos, y considerando tan sólo la mitad de las 47 semanas laborables, la proporción entre cada año sería más homogénea, es decir, se entendería el por qué de la diferencias en las proporciones

7.9 Conclusiones

La desintegración del grupo M-03 coadyuvó en una mejor eficiencia en el manejo de recursos que se traduce como un factor a considerar de la eficiencia organizacional al disminuir en un 15% el gasto anual por combustible en el 2006 a pesar de haber aumentado en ese mismo año el uso de los vehículos oficiales. De igual forma hubo una disminución en los retardos disminuyendo en la mayoría de los casos de manera total, es decir, erradicándose tanto los retardos como las ausencias.

Otro factor que no se mencionó sin embargo también se debe considerar es la disminución de quejas orales o por escrito por el retraso en entrega de información, materiales o servicio.

Como se observó a lo largo de este capítulo, las principales faltas cometidas por los miembros del grupo M-03 se daban por la existencia del Grupo Informal que relegaba y se anteponía a la formal. Por lo tanto, el problema no derivaba en replantear procedimientos de control como el de los vehículos, ni tampoco establecer nuevas políticas de conducta o sanciones, ya que se les seguiría dando inobservancia, el problema radicaba en las personas y las Relaciones Informales que conformaban.

Se considera que si el modelo se pudiera haber desarrollado desde el 2004 se hubieran podido evitar diversos problemas sin que se haya esperado tanto tiempo para que fuera tan obvio el origen los problemas, en el sentido que en ocho meses se determinaron tanto los problemas como el origen de los mismos, lo que hubiera sido suficiente para la toma de decisiones.

En conclusión, el modelo de la AGI puede aplicarse y desarrollarse en la práctica y su diagnóstico puede coadyuvar en la toma de decisiones que coadyuven en una mayor eficiencia organizacional.

Conclusiones generales

Este estudio representa un esfuerzo de investigación principalmente pura que ha pretendido desarrollar un marco teórico-conceptual que el autor considera inexistente, por lo menos parcialmente.

Con la finalidad de sintetizar los aportes de este estudio, se señalan siete aportes principales y generales en el desarrollo de teoría, sin embargo, a lo largo de todo el estudio, se puede observar un desarrollo teórico-conceptual que sostiene a estos aportes que se señalan a continuación.

El primer aporte está enfocado es definir cuatro conceptos que permita diferenciarlos claramente uno de otro. Aunque pueda resultar obvio este aporte, con el desarrollo del estudio adquiere una gran relevancia, pues son la base para desarrollar la teoría enfocada a establecer los niveles de organización, a través de la Teoría General de Sistemas (TGS), tanto de la empresa como de la Organización Informal. Esos conceptos se señalan en grupos de dos: el primero consiste en diferenciar la Empresa de la Organización Formal, es decir, el señalar que la OF no es lo mismo que la empresa y que por lo tanto, aquella resulta ser un subsistema de ésta. El segundo consiste en aclarar que la Organización Informal es un conjunto de Grupos Informales, por tanto, éstos son un subsistema de aquella. Al señalar estas diferenciaciones bajo esta forma, se va estableciendo, como se señalaba, una estructura de niveles dentro de la empresa.

El segundo aporte se aboca en la Organización Informal (OI). No sólo se establece el papel de la OI en la empresa y su importancia, sino al mismo tiempo se determina su igualdad con la Organización Formal (OF) en términos de importancia para el funcionamiento de la Empresa. Es decir, no sólo se establece que ambas influyen dentro de la empresa, sino que se responde a la pregunta de si un tipo de organización es más importante que el otro, concluyendo que ambas tienen la misma capacidad de influir en la empresa, y de imponerse sobre la otra organización, siendo esta influencia temporal y cíclica, nunca constante ni total, dado que la influencia está determinada por el factor humano; por lo tanto se concluye que no pueden centrarse los esfuerzos de la administración en un tipo de organización relegando al otro tipo.

Lo anterior se manifiesta en el desarrollo de los niveles de organización de la empresa a través de un enfoque sistémico, donde la OI y la OF se presentan como subsistemas de la

Empresa, es decir, en un mismo nivel de organización, y estos a su vez, se conforman por otros subsistemas. A partir de establecer esta coyuntura se plantea la dinámica que tienen estas dos organizaciones, una respecto a la otra, determinándose un tercer aporte que es que dichas organizaciones son contrarias entre sí.

Este tercer aporte teórico reviste de una importancia para determinar, a través de la dialéctica y la TGS, la dinámica “invisible” a la que está sometida la empresa por dos factores (organizaciones) que son contrarios entre sí y como tales, desarrollan una lucha en la que una busca sobreponerse a la otra y por ello y a través de ello es que la empresa evoluciona y se desarrolla como sistema social lo que a su vez también puede influir en su evolución como sistema económico. Es precisamente este planteamiento que permite vislumbrar en parte la evolución histórica de la empresa. Este mismo aporte permite conformar por otra vía la igualdad de importancia que tienen ambos tipos de organización además de determinar por qué y de qué manera la OI influye en la OF y la Empresa y cómo se materializa esa influencia en el comportamiento organizacional, en la eficiencia de las herramientas administrativas que buscan precisamente –valga la redundancia- lograr una mayor eficiencia organizacional y la propia eficiencia individual y organizacional.

También se desarrolla las características tanto de la OI y la OF con lo que se aprecia mejor la naturaleza de las mismas así como sus herramientas y posibilidades para ejercer su acción e influencia sobre los trabajadores, sobre su contrario y sobre la empresa misma.

El cuarto aporte es establecer una forma de estudiar y abordar a la OI, esto a través de la Teoría General de Sistemas, por lo que se desarrollan primero los niveles de organización de la OI con base a los desarrollados para la empresa, con lo cual se establecen cuatro niveles que son iniciando desde el más simple: El individuo, las Relaciones Informales, el Grupo Informal y la Organización Informal.

A través del desarrollo de los niveles de organización es que se puede descomponer a la OI y determinar así en qué nivel se puede abordar a ésta buscando quitarle la subjetividad y su naturaleza caótica e invisible que señalan diversos autores. Por lo tanto se toma el nivel más bajo desde el punto de vista social siendo las relaciones informales, por lo que se establece una clasificación de las mismas con la finalidad de desarrollar parámetros que permitan estructurar a la OI y los Grupos Informales que la conforman. Con esta forma sistémica de abordar el estudio de la OI se minimiza su carácter subjetivo, abstracto y caótico, al darle una estructura visible a la OI.

El quinto aporte está íntimamente ligado al cuarto, ya que consiste en desarrollar una clasificación de las RI, con base en su posición jerárquica de los miembros que conforman la RI, es decir, si son del mismo nivel jerárquico o no; y segundo, si los puestos y/o las áreas a las que pertenecen tienen una dependencia o no para la realización de sus funciones. Esta clasificación está conformada por dos principales ramas que son las Relaciones Informales Horizontales, que son aquellas cuyos miembros son del mismo nivel jerárquico; y las Relaciones Informales Verticales, que son aquellas que sus miembros que la conforman tienen un nivel jerárquico diferente.

El sexto aporte es el desarrollo de un modelo donde se muestra esquemática y sintetizadamente el proceso de interacción entre los tipos de organización y el factor humano a través de dos factores de éste último, que es la percepción y la interpretación. Este modelo tiene cuatro objetivos que son el de representar el papel de la percepción en la toma de decisiones de los individuos; el de proceso para la toma de decisiones de los trabajadores ante la OI, la OF y la empresa; el señalar las perspectivas y enfoques diferentes que tiene la empresa del factor humano y el factor humano de la empresa, es decir, explicar simplifadamente las diferencias interpretativas sobre una misma cosa o una misma decisión que pueden tener los mandos superiores de una empresa con el personal a su cargo, que pueden derivar en resultados contrarios a los esperados tanto a nivel superior como a nivel inferior debido precisamente a la interpretación de cada una de las partes; y por último el de volver a confirmar la igualdad en importancia de la OI y la OF así como la volatilidad e inconstancia de sus influencias en los trabajadores de una empresa.

Todos estos aportes se traducen finalmente en el desarrollo de un modelo de Administración de los Grupos Informales (AGI), ya que a partir de las Relaciones Informales en que se aborda a la OI para estudiarla y buscar administrarla.

Por consiguiente, el séptimo y último aporte es el desarrollo del modelo para la administración de los grupos informales. El modelo de manera generalizada se conforma por seis principales que buscan administrar a la OI. Con este modelo se culmina el desarrollo teórico-conceptual, estableciendo no sólo la posibilidad de realizar dicho modelo sino de que la aplicación del mismo repercuta directamente en una mayor eficiencia de la empresa como un todo.

Este estudio finaliza con el estudio de caso donde al aplicar¹⁶ el modelo propuesto en un caso como fue la Universidad del Papaloapan se obtuvo que sí fue posible aplicar dicho modelo en la realidad y además logró coadyuvar en una eficiencia organizacional al desintegrar un grupo

¹⁶ Recuérdese que la aplicación fue parcial y en ningún caso se tuvo injerencia alguna en la toma de decisiones.

informal de estudio identificado como M-03, para lo cual se evaluaron dos indicadores generales que fueron Observancia a las obligaciones (disposiciones) principales de los trabajadores y manejo eficiente de recursos. Se tienen los resultados de la primera evaluación que al iniciar el año 2006 se tuvo una disminución del 15% de gasto por combustible en ese año respecto al 2005 a pesar de que en ese año hubo un aumento del 55% en los kilómetros recorridos aproximados. Esto representa una mayor eficiencia organizacional.

Sin embargo también se determinó una mayor eficiencia individual, ya que disminuyeron en un 96% los retardos promedios en minuto por día en el los primeros seis meses del año 2006 respecto a los mismos periodos del 2006. De igual forma hubo una disminución significativa en las quejas orales o por escrito de diversas áreas por retardos en el flujo de información de las áreas en que dirigían los miembros del grupo, así como de servicios y materiales.

Por lo anterior se concluye que la hipótesis planteada para esta tesis se cumple ya que se pudo desarrollar un modelo para la administración de los Grupos Informales y que tiene aplicabilidad para casos reales, y que al realizarse un estudio de caso se pudo comprobar que el diagnóstico que brinda la AGI permite tomar decisiones que coadyuvan en la eficiencia tanto organizacional como individual.

Significado de Abreviaturas

- AGI: Administración de los Grupos Informales.
- CO. Comportamiento Organizacional
- DO: Desarrollo Organizacional
- GI: Grupos Informales
- Grupo H: Grupo Horizontal.
- Grupo M: Grupo Mixto.
- Grupo V: Grupo Vertical
- H.: Honorable
- H-D: Referente a las relaciones Horizontales Departamentales
- H-ID-CR: Referente a las relaciones Horizontales Interdepartamentales con relación.
- H-ID-SR: Referente a las relaciones Horizontales Interdepartamentales sin relación.
- INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- L.F.T.: Ley Federal del Trabajo
- NIE: Nivel de Importancia Estratégica
- OF: Organización Formal
- OI: Organización Informal
- P: Posición.
- RI: Relaciones Informales
- SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- TGS: Teoría General de Sistemas
- UNPA: Universidad del Papaloapan
- V-JI/S: Referente a las relaciones conformadas por Un Jefe Inmediato y su Subordinado.
- V-S/S-DL: Referente a las relaciones Verticales conformadas por un Superior y un Subordinado pero de distinta línea de autoridad.
- V-S/S-ML: Referente a las relaciones Verticales conformadas por un Superior y un Subordinado en una misma línea de autoridad.

Glosario

- *Acción*: Aquella conducta humana que su propio agente o agentes entienden como subjetivamente significativa, y en la medida en que lo es. Tal conducta puede ser interna o externa y puede consistir en que el agente haga algo, se abstenga de hacerlo o permita que se lo hagan.
- *Acción social*: Aquella conducta en la que el significado que a ella atribuye el agente o agentes entraña una relación con respecto a la conducta de otra u otras personas y en las que tal relación determina el modo en que procede dicha relación.
- *Contrarios*: Son los aspectos, tendencias, o fuerzas internas del objeto que se excluyen mutuamente y, al mismo tiempo, se presuponen uno del otro. La relación de indestructible interdependencia de estos constituye la unidad de contrarios.
- *Dialéctica*: (Método) Es un método de razonamiento, de cuestionamiento y de interpretación que establece una serie ordenada de verdades o teoremas que se desarrolla en la ciencia o en la sucesión y encadenamiento de los hechos, a través del despliegue de una tesis y su antítesis, resolviendo la contradicción a través de la formulación de una síntesis final (conclusión).

(Filosofía) La dialéctica debe entenderse como la ley universal del devenir, e, inclusive, la ley del cambio de la realidad. Señala que la evolución tiene lugar por la contradicción. Cada ente, por ser finito (limitado) lleva en sí mismo el germen de su propia negación. La dialéctica no es otra cosa sino la tensión que hace saltar esos límites del ente finito, para dar por resultado otro ente, en cierto modo opuesto al anterior; contrario, en cuanto a que presenta características que el primero no manifestaba positivamente. La misma tensión o exigencia logra la asimilación o superación de los contrarios en un nivel o etapa superior. (Gutiérrez, 2006, p. 147)

- *Empresa*: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. (Este término se utilizará también para referirse a la Organización)
- *Grupo*: Unidad social conformada por dos o más individuos que interactúan de manera consciente a través de sus relaciones sociales con ciertas normas y valores que regulan

su comportamiento con los demás miembros, y cuya existencia dependerá de la capacidad que tenga la unidad para satisfacer un objetivo o necesidad, o bien de no cumplirlo.

- *Grupos Informales:* Una unidad social conformada por dos o más personas que establecen relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la Organización Formal y que son conscientes de sus relaciones y sus límites que lo conforman.
- *Ley de la unidad y de los contrarios:* Ley de la dialéctica que señala que todo en la naturaleza está compuesto por parejas de opuestos que residen en la materia y están en continua lucha causando los movimientos y cambios de la naturaleza y su diversificación en distintos seres. Un ser siempre contiene su propio contrario, con el cual entra en oposición y lucha.

La esencia de la ley dialéctica de la unidad y lucha de contrarios esta en que los objetos y los fenómenos se desdoblán en tendencias contrapuestas, constituyen una unidad de contrarios. Las tendencias contrapuestas no existen simplemente, sino que se encuentran en estado de contradicción y lucha permanente entre ellas.

- *Lucha de contrarios:* Son las contradicciones existentes en el objeto, precisamente el carácter contradictorio de las tendencias contrapuestas, que se excluyen mutuamente, provoca por necesidad la lucha entre ellas. La lucha de contrarios, constituye precisamente la fuente esencial del desarrollo de la materia y la conciencia. El desarrollo es la “lucha” entre tendencias contrapuestas, esta lucha es absoluta, como absolutos son el desarrollo y el movimiento.

El equilibrio de los contrarios es relativo en cualquier proceso. No puede ser de otra manera: si fuera constante, eterno, en el mundo no se produciría desarrollo alguno. La lucha de contrarios constituye el contenido interno y la fuente de desarrollo de la realidad.

- *Organización:* Entidad social con una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos. (Este término se utilizará para referirse también a la Empresa)
- *Organización Formal:* Organización basada en la división racional de trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la

organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente.

- *Organización Informal*: Es el conjunto de Grupos Informales que existen en toda organización y que condiciona fuertemente el comportamiento de sus miembros.
- *Percepción*: Un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.
- *Recursividad*. Es el hecho de que un objeto sinérgico, un sistema, esté compuesto de partes con características tales que son a su vez objetos sinérgicos (sistemas). Hablamos entonces de sistemas, subsistemas y [suprasistemas]. (Johansen, 2007, p. 44)
- *Relación Informal*: Es la unidad mínima representativa de la Organización Informal formada por dos personas que interactúan entre sí sin que su interacción sea requerida por la Organización Formal.
- *Sinergia*. Es la capacidad de un objeto (sistema) de que no pueda ser explicado o se pueda predecir su conducta como un todo por el estudio sólo de una o alguna de sus partes.
- *Sistema*: Es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. (Johansen, 2007, p. 54)
- *Subsistema*: Conjunto de de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor, y que poseen sus propias características. Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores. (Johansen, 2007, p. 56)

Dado que los conceptos de sistema, subsistema o suprasistema llevan implícita la idea de recursividad, por cuanto los subsistemas y los suprasistemas, son además, sistemas.

- *Suprasistema*: Es un conjunto de sistemas en interacción mutua

Referencias Bibliográficas

- Álvarez Gayou-Jurgenson, Juan Luis. Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología, Paidós Educador, México, 2003.
- Barnard, Chester. The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1964.
- Bass, Bernard. Leadership, Psychology and Organizational Behavior, Harper & Row Publishers, Nueva York, 1960.
- Beckhard, Richard. Organization Development: Strategies and Models, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing, 1969
- Bunge, Mario. La Ciencia. Su método y su filosofía, Editorial Nueva Imagen, México, 1999.
- Capra, Fritjof. La trama de la vida, Ed. Anagrama, México, 1997
- Cuaderno Estadístico Municipal: Loma Bonita, Oaxaca, INEGI, 2000.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración (7ma. Edición), Mc Graw Hill, México, 2007.
- Dalton, Melville, Men who manage, Nueva York: Wiley, 1959.
- Darwin, Charles. El origen del hombre, Editores Mexicanos Unidos, México, 1994.
- Davis, K. and Newstrom J.W. Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México, 2003
- Engels, Federico. El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre, Distribuciones y Editores Peña Hnos., México.
- Fleury, Maria Teresa y Rosa Maria Fischer, Cultura e poder nas organizacões, Sao Paulo, 1989.
- Gomezjara, Francisco A. Sociología, Ed. Porrúa, México, 2001
- Gutiérrez Sáenz, Raúl. Historia de las doctrinas filosóficas, Esfinge, México, 2006.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr. Organizaciones. Conducta, estructura y proceso. Nueva Editorial Interamericana, México, 1985.
- Johansen, Oscar. Introducción a la teoría general de sistemas, Limusa, México, 2007.
- Kant, Immanuel. Crítica a la razón pura, Editorial Porrúa, México, 2007.
- Koontz, H. y Wehrich H. Administración. Una perspectiva global, Mc Graw Hill, México, 1998
- Leavitt, H.J. Suppose we took groups seriously? En E.L. Cass & F.G. Zimmer, (Eds.), Man and work in society. Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1975.
- Marx, Carlos. El Capital, Tomo I, Fondo de Cultura Económica, México, 2001

- Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna, Editorial Limusa, México, 1994
- Robbinson, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México, 1998
- Rousseau, J. J. El contrato social, Editorial Porrúa, México, 2000
- Schein, Edgar H. Psicología de la Organización, Editorial Prentice Hall, México, 2001
- Sherif, M. y Sherif, C.W. Social Psychology, Harper & Row Publishers, Nueva York, 1969
- Tamayo y Tamayo, Mario. El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Limusa, México, 2003.
- Weber, Max. Economía y Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México , 2004
- Wolff, Werner. Introducción a la Psicología, Fondo de Cultura Económica, México, 1983
- Zorrilla Arena, Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. Editorial Aguilar León, México, 2004.

Referencias Hemerográficas

- Krackhardt, Davis y Hanson, Jeffrey R. (julio-agosto 1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*, pp. 104-111.
- Portes, Alejandro (2001). La morada oculta: La Sociología como análisis de lo inesperado. *Estudios Sociológicos (Colegio de México)*. Vol XIX, No. 1, pp. 54-55.

Anexo 1

Tabla para llevar el control de retardos en minutos por día

Grupo Informal: _____

Evaluador: _____

No.	Nombre/Trabajador	Primera quincena de marzo											Total	Promedio
		1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15		

Nota: Los días que no aparecen son los fines de semana y días no laborables.

Observaciones:

Anexo 3

Tabla para señalar los miembros que conforman un GI

Grupo Informal: _____

No.	Nombre del trabajador	Puesto	Área

Evaluador: _____

Observaciones:

Anexo 4

Tabla de Relaciones Familiares Identificadas

No.	Trabajador 1	Trabajador 2	Parentesco	Tipo de RI

Observaciones:

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.