

# Influencia de grupos informales en la gestión de Pymes industriales de Medellín

Por:

Daimer Higueta López

Bernardo Ballesteros Díaz

Paula Andrea Pérez Herrera

## Resumen

Los grupos informales conformados en las empresas juegan un papel importante en el comportamiento de los empleados frente a sus relaciones y funciones dentro de la organización, aunque dichos grupos no se derivan de la estructura formal y normalmente no se consideran un objetivo de gestión.

La investigación describe la influencia de los grupos informales en la gestión de Pymes industriales de Medellín, en el periodo 2006-2007. Para este artículo se presenta la categoría *Generación de ambientes de trabajo*, construida a partir de las condiciones físicas, administrativas y sociales que determinan la actividad de los trabajadores en la organización. Con una metodología de corte cualitativo, el trabajo de campo se realiza en cuatro empresas a través de observaciones no estructuradas y entrevistas semiestructuradas a directivos e integrantes

de los grupos informales identificados. El estudio fue realizado por el grupo de investigación COMPHOR, del Departamento de Ciencias Administrativas; y financiado por el CODI (Comité para el Desarrollo de la Investigación), de la Universidad de Antioquia.

**Palabras clave:** Grupos informales, gestión en Pymes, generación de ambientes de trabajo.

### **Abstract**

Although they are not derived from the formal structure and are not normally conceived as subject of management, the informal groups constituted inside companies influence the behavior of the employees regarding relationships and functioning of the organizations.

This research paper describes the influence of informal groups in the Management of the Industrial SMEs of Medellin, during 2006-2007. Being *Generation of Work Environments* the one to develop in this article. This category is composed by the physical, administrative and social conditions that determine the workers activity inside the organization. The field work is done in four firms, with a qualitative methodology using structured observations and interviews to managers and members of identified informal groups. This study was conducted by COMPHOR, A research group from the Administrative Sciences Department at the Universidad de Antioquia, Colombia, and financed by the CODI (in spanish: Commetee for Research Development).

**Keywords:** Informal groups, Management of SMEs, Generation of work environments.

## 1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas –Pymes- son el motor de desarrollo y un factor importante para el progreso de un país. En Colombia y Latinoamérica existe una fuerte presencia de Pymes que jalonan el crecimiento de la economía y, particularmente en Medellín, se cuenta con un alto porcentaje de éstas, que surgen como pequeños negocios familiares que van creciendo y madurando con el tiempo, aunque otros sucumben de manera temprana.

Por otro lado, aunque al interior de las Pymes, la interacción de las personas viene dada por la jerarquía y una estructura formal; a su vez se generan relaciones informales, en la medida en que los empleados comparten objetivos, intereses y experiencias, entre otros; y dichas relaciones pueden incidir en la gestión de las Pymes, sea porque los intereses de la organización, los grupos y los individuos son convergentes, o porque dichos intereses son distintos entre los actores.

El presente estudio se propone determinar la influencia de los grupos informales en la gestión de cuatro Pymes industriales en la ciudad de Medellín; identificando los grupos, describiendo los procedimientos para

la gestión de las Pymes e intentando establecer los mecanismos que utilizan los primeros para influir en dicha gestión.

## 2. Metodología

El estudio siguió un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo-correlacional. La recolección de la información se desarrolló en dos etapas que comprendían la técnica de observación en cinco Pymes, con el propósito de identificar grupos informales y entrevistas semiestructuradas en cuatro de las cinco empresas donde se identificó al menos un grupo informal.

Las observaciones fueron no estructuradas y con aproximación abierta (los observadores eran vistos durante la observación); con el mapeo como herramienta cualitativa que permitió una aproximación al contexto organizacional y la identificación de actores, eventos y situaciones de interacción. Luego de identificar los grupos informales con el primer instrumento, se aplicaron 24 entrevistas semiestructuradas, tanto a directivas como a empleados que fueron identificados como integrantes de grupos informales.

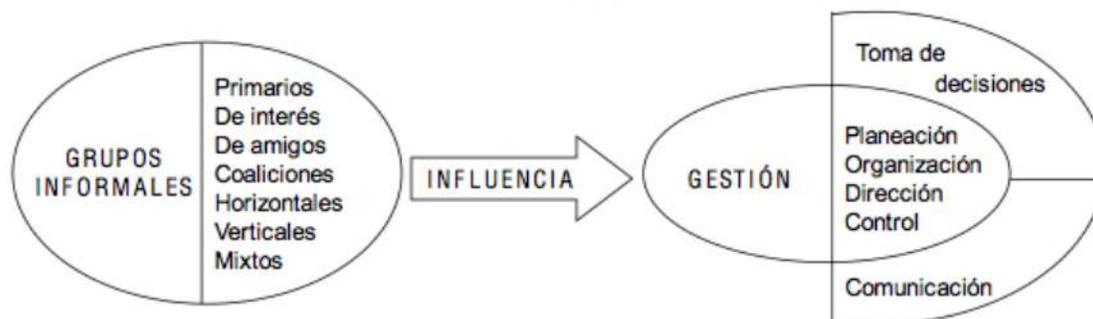
Las categorías iniciales se fueron desplegando en subcategorías: la categoría *Grupos informales* se subdividió en *grupos primarios*, *grupos de interés*, *grupos de amigos* y *coaliciones*, según la tipología de Chiavenato (2004, p. 363); y en horizontales, verticales y mixtos, de acuerdo a la clasificación de Dalton (citado por Hernández, 2003). La categoría *Gestión* se subdividió en planeación, organización, dirección y

control; incluyendo la toma de decisiones y la comunicación, como competencias transversales. Así, el foco de la presente investigación apuntó a determinar la influencia de los grupos informales en la gestión de Pymes industriales (Ver Gráfico 1).

### 3. Fundamentación teórica

En la organización actual se pueden apreciar múltiples interacciones entre los trabajadores, ya sea producto del desarrollo de sus funciones o por el hecho de que el hombre es un ser social. Por esto, su permanente, directa y abierta interacción puede contribuir para que se relacionen entre sí de una manera específica, para conformar ciertos vínculos que les permiten actuar más allá de los espacios organizacionales y, en consecuencia, favorecer el apoyo y colaboración mutua de los empleados en sus actividades laborales y no laborales.

Gráfico 1  
**Categorías Preliminares del proyecto de investigación**



*Fuente: elaboración propia*

### 3.1 Los grupos y su conformación en las organizaciones

Las primeras investigaciones sobre grupos reflejaron dimensiones subyacentes. Lewin, Lippitt, y White (1939, citado por McGrath &Argote, 2002) examinaron el impacto del estilo de liderazgo en la actitud y el comportamiento de los grupos; en tanto que Sherif, Harvey, White, Hood y Sherif (1961, citado por McGrath &Argote, 2002) se centraron en las relaciones intergrupales y la naturaleza dispersa de la vida del grupo.

Desde la psicología social, las investigaciones entre 1975 y 1993 fueron experimentales (Moreland, Hogg, y Hains 1994; citado por McGrath &Argote, 2002); y desde 1980, la investigación sobre grupos aumentó, en temas como las relaciones interpersonales, estereotipos y prejuicios, procesos dentro del grupo y el rendimiento (Sanna&Parks, 1997 Cohen y Bailey, 1997; citados por McGrath &Argote, 2002).

Diferentes autores coinciden en que el término grupo hace referencia a un conjunto de personas unidas con un objetivo común. Para Huse y Bauditch (1976), un grupo es "un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que se afectan entre sí y que responden también a influencias exteriores" (p. 107). Desde la psicología social, se ha determinado que el agregado de los comportamientos sociales no es la sola combinación de actos individuales, sino que la conducta social está apoyada en una fuerza adicional definida como "conciencia colectiva" (Le Bon, 1896/1960; McDougall, 1920; citados por Scott, Meisenhelder, Dykema-Engblade&Hogg, 2002). Definiciones recientes de los grupos destacan su

carácter interdependiente, dinámico, complejo y adaptativo (Guzzo y Dickson 1996; citado por McGrath & Argote, 2002).

Por su parte, McGrath & Argote en su estudio *Group Processes in Organizational Contexts* (2002) (Procesos grupales en contextos organizacionales), definen para los grupos procesos claves, elementos, funciones principales y derivadas, y procesos de operación; así como características sobre la evolución de los grupos. En relación a las formas de agrupamiento, Anzieu y Martin (1971) distinguen cinco tipos fundamentales de grupos, de acuerdo al ordenamiento, duración y cantidad de individuos; la muchedumbre, la banda, el agrupamiento, el grupo primario o grupo pequeño, y el grupo secundario u organización (p.16-27). Por otro lado, Schermerhorn, Hunt & Osborn (2004) y Robins & Coulter (2005) están de acuerdo en definir cinco etapas de desarrollo del grupo: formación, tormenta, establecimiento de normas, desempeño y suspensión o clausura.

Además de la anterior caracterización, para esta investigación se definen los grupos formales y los grupos informales como formas de agrupamientos dentro de las organizaciones; haciendo hincapié en los últimos.

### **3.1.1 Grupo formal**

Dentro de la organización es denominado grupo formal aquel constituido desde la estructura de la empresa, de forma deliberada y con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales (Schermerhorn, Hunt &

Osborn, 2004; Soto, 2001; Robbins&Coulter, 2005). Simon, Smithburg y Thompson (1962, citado por Katz, 1965) plantean que existe una distinción entre organización formal, definida como un sistema planificado donde cada participante tiene un papel reconocido y funciones o tareas a realizar; y la organización informal descrita como el patrón de comportamiento real de los miembros de la organización, en la medida en que estos comportamientos reales no coinciden con el plan oficial. Por estas condiciones los grupos formales son fácilmente identificables al interior de las empresas, lo que puede facilitar su estudio. Los teóricos también mencionan diferentes tipos de grupos formales al interior de una organización, entre los que se encuentran grupos de mando, virtuales, temporales; equipos interfuncionales, de proyecto o autodirigidos; clubes económicos, sociales o de actividades por mencionar algunos. (Robbins & Coulter, 2005, p. 370; Chiavenato, 2004, p. 362- 363; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2004, p. 179; McGrath & Argote, 2002)

### **3.1.2 Grupo informal**

Para la teoría administrativa es denominado grupo informal el conformado espontáneamente, producto de interacciones sociales entre los miembros y se identifican por no derivarse de la estructura formal de la organización, porque sus funciones y actividades no siempre están proyectadas hacia el logro de los objetivos organizacionales y porque se forman a partir de iniciativas de los trabajadores. (Chiavenato, 1999; Davis & Newstrom, 2003; Robbins&Coulter, 2005 y Schermerhorn, Hunt&Osborn, 2004).

De acuerdo con Chiavenato (1999) existen cuatro factores que condicionan la aparición de los grupos informales; intereses comunes entre los empleados; interacción producto de las funciones, que se prolonga más allá de los momentos de trabajo; fluctuación del personal; y períodos de alimentación y descanso dentro de la jornada laboral, que permiten la interacción informal y el fortalecimiento de los vínculos sociales (p. 168).

Algunos autores distinguen las siguientes características de los grupos informales: estatus o posición social de los miembros; colaboración espontánea; patrones de relaciones y actitudes que reflejan los intereses del grupo; cambios de nivel y modificación de los miembros de los grupos informales y estándares de desempeño propuestos al interior de los grupos informales. (Chiavenato 1999, p. 166-167; Ridgeway, 2002; McGrath & Argote, 2002)

Por otro lado, algunos autores han identificado tipologías de los grupos informales. Para Chiavenato (2004, p. 363), los grupos informales pueden ser:

- Grupos primarios: conformados por un número reducido de miembros, interactúan frente a frente, basados en comunicación, camaradería, lealtad y valores compartidos.
- Grupos de interés: personas que se reúnen para alcanzar un objetivo común y satisfacer intereses personales o resolver problemas comunes.

- Grupos de amigos: los que trascienden el ambiente de trabajo para establecer relaciones sociales y lazos de amistad.
- Coaliciones: son alianzas de personas y grupos con distintos intereses, que combinan sus esfuerzos para lograr un propósito deseado, al interior de la organización.

Mientras que, para Dalton (citado por Hernández, 2003, p.355), los grupos informales dentro de las organizaciones pueden clasificarse como:

- Horizontales: asociaciones informales de personas que tienen aproximadamente el mismo rango y/o pertenecen a la misma área.
- Verticales: los miembros son de un mismo departamento, pero están ubicados en diferentes niveles jerárquicos.
- Mixtos: los miembros están ubicados en diferentes niveles, distintos departamentos y diversas localizaciones.

### **3.2 El concepto de gestión aplicado en la Pyme**

Respecto al concepto de gestión, para Domínguez (2000, p. 135) éste debe entenderse como el mejoramiento de los objetivos de la organización en lo social y lo institucional; debe incluir la identificación del objetivo, el diseño del producto y del proceso de transformación, así como la selección de recursos y actividades necesarias para obtener los productos (p.136). Por otro lado, al abordar los ejes del trabajo del dirigente, Aktouf (2001, p. 19) coincide con las funciones generales de la administración planificar, organizar, dirigir y controlar. Así, el concepto de

gestión para esta investigación es abordado como una de las categorías preliminares, con las funciones generales de la administración como subcategorías.

De acuerdo con Anzola (2004, p. 13) la administración de la pequeña empresa está centralizada en su propietario quien, generalmente, carece de formación en gestión administrativa, lo mismo que sus colaboradores inmediatos. Para el medio antioqueño, ha podido observarse que la gestión de las Pymes también se caracteriza por la presencia de la informalidad, tanto en funciones y cargos, como en la toma de decisiones y en la comunicación. Esto es así, entre otros factores, por el tamaño de la organización, por la formación -en muchos casos no administrativa- de sus directivos, por la concentración del poder y funciones en el gerente-propietario y por los costos adicionales para el establecimiento de ciertas instancias formales. En este sentido, existe un alto nivel de comunicación verbal y directa entre las diferentes personas que conforman la organización; la planeación cuando se presenta, generalmente es a corto plazo; las personas resuelven directamente los asuntos correspondientes a sus responsabilidades; y la organización del trabajo y el establecimiento de cargos es flexible.

Al respecto, Selznick (n.d.; citado por Katz, 1965) señala que las organizaciones deben adaptarse a los escenarios en los que se encuentran; tanto por las exigencias del entorno, como por los procesos internos. El autor destaca la influencia de las personas en esta necesidad

de adaptación, ya que ellas vienen de la sociedad con otros roles, afiliaciones e intereses.

## **4. Resultados de la investigación <sup>(4)</sup>**

De acuerdo a los objetivos, los grupos informales identificados fueron clasificados, caracterizados y descritos algunos elementos de sus patrones de comportamiento tanto dentro como fuera de la organización.

### **4.1 Grupos informales identificados en las Pymes del estudio**

Los grupos informales identificados, cumplen con los criterios de grupo pequeño (Anzieu y Martin, 1971, p. 27); es decir, están integrados por un número de tres a veinte miembros, puede producirse una gran comunicación interindividual, buscan los mismos objetivos, las relaciones afectivas pueden llegar a ser intensas, y puede existir interdependencia y sentimientos de solidaridad. Según la tipología de Chiavenato, también pueden clasificarse entre grupos de amigos y grupos de interés; y siguiendo la tipología de Dalton, en las empresas A, B y C <sup>(5)</sup> existe al menos un grupo horizontal, mientras que en la empresa D el grupo observado es mixto. Con este estudio, no se identificaron en las Pymes grupos informales verticales, lo que no significa la inexistencia de éstos.

Las siguientes fueron las características de los grupos informales encontrados: sus periodos de existencia superan los tres años; el tamaño oscila entre cuatro y siete personas; el rango de diferencia de edad de los integrantes de un mismo grupo es de 10 años; existen algunos

integrados por operarios y mandos medios, sin participación de directivos en ningún caso. Como intereses comunes detectados están la necesidad de construir lazos de amistad, realizar actividades de entretenimiento o presentar iniciativas a la organización; respecto al liderazgo, en los *grupos de amigos* está concentrado en una o dos personas con carisma y estatus, mientras que en los *grupos de interés* es rotativo. Finalmente, ni el sexo, domicilio y estado civil de los integrantes, se presentaron como características determinantes para su conformación.

Respecto a los patrones de comportamiento de los grupos informales, se indagaron aspectos como hábitos, frecuencia de la interacción, conflictos, actividades no laborales y procesos de comunicación.

#### **4.2 Categorías y formas de influencia de los grupos informales sobre la gestión de las Pymes**

En esta investigación se pudo determinar cuatro fuentes para la conformación de grupos informales: ideas, necesidades, intereses y/o conflictos; fuentes que surgen como consecuencia de la interacción humana dentro de una organización.

Gráfico 2

**Categorías y formas de influencia de los grupos informales sobre la gestión de las Pymes**



Fuente: elaboración propia  
 \*GI: Grupo informal

A su vez, como producto del análisis de la información, emergieron tres categorías de influencia de los grupos informales sobre la gestión de las Pymes, a saber: 1) *Generación de ambientes de trabajo*, 2) *Intermediación* y 3) *Representación ante instancias formales* (Ver Gráfico 2). En este artículo se presentan solo los hallazgos relacionados con la categoría *Generación de ambientes de trabajo*.

#### 4.2.1 Categoría de influencia *Generación de ambientes de trabajo*

En este estudio se entenderá la categoría de *Generación de ambientes de trabajo* como la influencia generada en la gestión de la Pyme, a partir de los efectos producidos por los grupos informales en relación a las

condiciones físicas, administrativas y sociales que determinan la actividad de los empleados y/o trabajadores en la organización.

En lo que respecta a la Gerencia, las políticas de gestión se reflejaran en el ambiente, los equipos de trabajo y en los grupos informales que existan en la organización; mientras que, respecto a los grupos informales, también pueden influir sobre los ambientes de trabajo en la organización. Estos grupos pueden ayudar a la conciliación de las identidades individuales de los empleados; la afirmación, confrontación o modificación de paradigmas organizacionales; al favorecimiento de la colaboración y la camaradería entre ellos; y al encuentro con personas que pueden desarrollar una identificación<sup>(6)</sup> y lograr un ambiente de trabajo más agradable. De igual manera, un grupo informal puede restringir, inhibir o incluso anular el comportamiento de una persona cuando el grupo siente que dicha conducta difiere y puede lesionar los intereses del mismo; también, de manera deliberada o no, pueden generar acciones que van en detrimento del normal funcionamiento de la empresa y, en consecuencia, alterar desfavorablemente el clima organizacional. Para los casos analizados en este estudio, la categoría Generación de ambiente de trabajo<sup>(7)</sup> se caracterizó por los siguientes factores:

- Al interior del grupo informal se manifiesta una fuerte *cooperación espontánea* entre sus miembros que, de acuerdo con Robert Nisbet (1974) se define como "el comportamiento de varios sujetos que obran en colaboración para alcanzar un objetivo,

comportamiento que entraña un interés común o la esperanza de una recompensa" (p. 182). Dicha cooperación puede apreciarse donde han surgido relaciones informales entre los empleados, que los lleva a prestarse apoyo sin que medie entre ellos ninguna obligación; y en el mismo sentido, Chanlaty Bedard (1990) consideran la colaboración y la fidelidad como rasgos del grupo informal. Al respecto, uno de los empleados manifiesta de su empresa y su equipo de trabajo:

"...veo como que hay mucha ayuda, digamos que ahí uno se da cuenta de que usted no ha entregado tal informe, entonces uno entra... y más como si uno es parte del grupo, uno es como más amigo, uno ayuda como por la parte de amistad... porque yo considero que las cosas espontáneas son mejores que las cosas impuestas." (A 4).

En la investigación, algunos miembros de los grupos informales, confirmaron que la fluidez en la comunicación, el trabajo en equipo, la agilidad y facilidad en el desarrollo de la labor, se deben a los fuertes lazos de amistad que se conforman dentro de la dinámica de la organización, y el respeto y la libre configuración que la gestión les confiere para que cada individuo reafirme su propia identidad y se

identifique con los demás. Frente a la configuración del trabajo, un empleado afirma:

"...eso me ha permitido hacer equipos, no que yo conforme por decreto o formalidad de la empresa, sino que dentro de la amistad, dentro del compañerismo nos vamos conformando para que nuestro trabajo sea más ágil y menos, menos difícil desarrollarlo..." (B 1).

Cuando la gestión de una empresa permite - por medio de su estructura organizacional, políticas, procesos y espacios físicos- la existencia de grupos informales proactivos y creativos, facilita la cooperación espontánea y apoyo mutuo, reciprocidad de beneficios, principios compartidos, posicionamiento de un liderazgo para plantear alternativas de gestión y la solución de conflictos; además de minimizar para la empresa el costo económico y emocional de ejercer control para mantener un buen ambiente de trabajo.

- Los integrantes de los grupos informales tratan asuntos laborales en sus encuentros informales extralaborales. En las actividades no laborales<sup>(8)</sup> del grupo informal las personas refuerzan sus creencias y comparten aspiraciones, a la vez que se mantiene el liderazgo, el estatus y la cohesión del grupo. Por otra parte, sin

proponérselo, estos grupos pueden trascender los límites físicos de la empresa y a su vez dentro de estos espacios de encuentro, abordar temas referidos al trabajo y/o a la empresa. Al respecto, un empleado comenta:

"...cuando uno está con los compañeros por lo general se tocan temas laborales; es como un común que hay, puede que se hable mucho de todo pero siempre va a estar el trabajo ahí, porque igual uno el trabajo lo lleva en la mente" (A3).

Cuando los empleados abordan asuntos laborales en instancias informales se pueden generar efectos tanto para la gestión de la organización como para los intereses de los gerentes/propietarios de la Pyme. En ocasiones, por fuera de la empresa, los empleados entrevistados dialogaban sobre dificultades referidas a su trabajo y trataban de proponer soluciones en la reunión del grupo de amigos o del grupo de interés; igualmente, algunas ideas e iniciativas de los empleados surgieron durante dichas actividades y luego fueron propuestas por los miembros del grupo informal ante las directivas, en procura de mejoras en la productividad y/o en algún procedimiento. Así mismo, pueden aparecer efectos negativos pues, aunque no se evidenció en este estudio, los grupos informales pueden utilizar estos espacios de encuentro para

organizar medidas de presión en función de un interés particular, del cual no han obtenido lo esperado por otros medios.

- *Los procesos de participación* constituyen un factor clave en la generación del ambiente de trabajo. Cuando el estilo de dirección es autoritario los procesos de participación en la organización serán menores y los empleados sentirán que no son escuchados o que sus aportes e ideas no tienen valor para sus jefes (Harrington, 1997). En contraste, cuando el estilo de dirección es participativo los empleados sienten que son tenidos en cuenta, toman la iniciativa de aportar ideas y mejoras para el proceso productivo y para la organización en general. Por lo anterior, los grupos informales encuentran en los procesos de participación la posibilidad de apoyar a la empresa con sus iniciativas.

Con la investigación se encontró que los directivos de las empresas objeto de estudio facilitan procesos de participación donde los empleados, individual y grupalmente, aportan propuestas, especialmente para el mejoramiento de los procesos productivos; lideran acciones y desarrollan actividades laborales y no laborales que contribuyen con la construcción de un buen ambiente de trabajo, fortaleciendo las relaciones interpersonales. Sin embargo, para el caso de la empresa B, si bien las directivas plantean mecanismos de participación, los trabajadores hacen poco uso de ellos.

- *El comportamiento del grupo informal* puede tener influencia favorable o desfavorable para los propósitos organizacionales. El fortalecimiento de la cohesión social de los integrantes del grupo informal influye en el ambiente laboral; éstos al sentirse conformes en su lugar de trabajo pueden tener iniciativa para desarrollar sus tareas, generar ideas y resolver problemas. Aunque las condiciones físicas en la Pyme sean buenas, es necesario que el ambiente de trabajo también lo sea.

En el presente estudio las directivas de las empresas B y C observaron un impacto negativo respecto a las actividades no laborales de los grupos informales, especialmente las que incluyen ingesta de licor; porque conllevan a una alteración de la productividad y disminución de la concentración al día siguiente de dicha actividad. En otro caso, también de la empresa B, se percibió una coalición del grupo informal en contra de un empleado ajeno al mismo, a partir de diferencias surgidas entre esta persona y un miembro del grupo, donde los directivos debieron mediar en el conflicto. En otro sentido, las directivas y los empleados entrevistados estuvieron de acuerdo en que la camaradería y dinámica de los grupos informales propician un buen clima laboral, facilitan la labor de los empleados que hacen parte de los grupos de amigos, pueden mejorar el desempeño de los empleados y promueven la participación de éstos en los procesos de mejora de la organización.

A continuación, se presentan los hallazgos de esta categoría (Ver Tabla 1)

Tabla 1

**Influencia de los grupos informales en la gestión de Pymes.  
 Hallazgos desde la categoría Generación de Ambientes de trabajo**

<b>Formas de influencia</b>	<b>Presencia de la forma de influencia</b>	<b>Ausencia de la forma de influencia</b>
Cooperación espontánea	Cuando existe cooperación espontánea: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos requieren realizar menos control porque los mismos trabajadores se apoyan en sus tareas.</li> <li>• Se facilita el entrenamiento en nuevas tareas, porque los empleados enseñan las labores a sus compañeros.</li> <li>• Puede optimizarse el</li> </ul>	En ausencia de la cooperación espontánea entre los empleados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos tendrán que ocuparse de que la estructura formal cumpla con su función de lograr la coordinación efectiva de las distintas labores en que fue dividido el trabajo.</li> <li>• La dirección deberá realizar</li> </ul>

	<p>tiempo laboral normal (disminuyendo el requerimiento de horas extras) porque la ayuda entre los empleados permite terminar de forma oportuna los procesos productivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la creación de un ambiente de trabajo favorable para los empleados, lo que podría traducirse en mejoras en la productividad y/o la consecución de los objetivos de la organización.</li> <li>• Al existir una afiliación entre los empleados, se configura una "fidelización" entre</li> </ul>	<p>las actividades que garanticen una correcta comunicación institucional.</p>
--	--	--

	<p>ellos, que puede llegar a transferirse a la organización.</p>	
<p>Tratar asuntos laborales en instancias informales extralaborales</p>	<p>Esta forma de influencia puede ser tanto favorable como desfavorable para la gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando estos encuentros propician un ambiente de reflexión e iniciativa de prácticas de mejoramiento o solución de problemas dentro de las labores, tanto individuales como grupales, puede ser una herramienta para gestionar procesos organizacionales.</li> <li>• Si por el contrario fomentan la crítica destructiva y la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ausencia del aspecto favorable de esta forma de influencia, privaría a la dirección de los aportes y propuestas que pudieran beneficiar a la organización, limitando la generación de iniciativas de mejora a las propuestas por las instancias formales de la organización.</li> <li>• En cualquiera de los casos, la</li> </ul>

	<p>distorsión de la información, afectan de forma negativa el ambiente laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los grupos informales pueden utilizar estos espacios de encuentro para organizar medidas de presión en función de un interés particular, del cual no han obtenido lo esperado por otros medios.</li> </ul>	<p>ausencia de esta forma de influencia posibilita a la organización tener más control sobre la comunicación y flujo de información institucional.</p>
<p>Procesos de participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta forma de influencia sería la primera opción de los grupos informales para comunicar a la empresa iniciativas, propuestas, dificultades y/o necesidades, antes</li> </ul>	<p>En caso de que la dirección no propicie espacios de participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es probable que los grupos informales se procuren mecanismos</li> </ul>

	<p>de recurrir a otros mecanismos no oficiales más prolongados.</p>	<p>indirectos para comunicar a la empresa iniciativas, propuestas, dificultades y/o necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible que se reduzcan las iniciativas y propuestas que puedan surgir por parte de los grupos informales, por la creencia de no ser escuchados.</li> </ul>
<p>Comportamiento del grupo</p>	<p>Esta forma de influencia puede ser tanto favorable como desfavorable para la gestión. Cuando es favorable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los conflictos son autogestionados</li> </ul>	<p>No aplica para los objetivos del estudio</p>

	<p>procurando que no lleguen a instancias administrativas, dando solución pronta y beneficiosa para los empleados y la Pyme. En consecuencia, el administrador minimiza las intervenciones para solucionar problemas de ese tipo (ambiente de trabajo) y puede dedicarse a otros asuntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede mejorar el desempeño al generar un buen estado de ánimo en los individuos.</li> <li>• Motiva la participación y la presentación de</li> </ul>	
--	--	--

	<p>iniciativas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Puede reducir la incidencia de otros factores ambientales (infraestructura, salarios, entre otros), para la motivación del empleado. Cuando es desfavorable:</li><li>• Las directivas requieren ejercer mayor control sobre a operación del negocio, tomar acciones para la solución de conflictos y buscar consensos con los líderes de los grupos.</li><li>• El comportamiento del grupo puede llevar al aislamiento de empleados del área que no hacen</li></ul>	
--	---	--

	<p>parte del grupo, lo que puede repercutir en la productividad de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si en las actividades extralaborales se generaran conflictos entre los empleados, es posible que trasciendan al ámbito laboral, afectando el ambiente de trabajo y la productividad.</li> <li>• Tocar asuntos extralaborales en horarios de trabajo puede disminuir la concentración de los empleados, afectando la productividad</li> </ul>	
--	--	--

*Fuente: elaboración propia*

## 5. Conclusiones y recomendaciones

El ambiente de trabajo es un factor que incide en el logro de los objetivos organizacionales ya que, cuando el ambiente es difícil, los empleados pueden sentirse menos inclinados a dar lo mejor de sí, mientras que si el ambiente es agradable, es posible que los trabajadores se empeñen en su trabajo encontrando cierta satisfacción por el entorno. Ahora bien, de acuerdo con el estudio, la Generación de ambientes de trabajo se constituye en una forma de influencia de los grupos informales sobre la gestión de las Pymes, ya que pueden facilitar o dificultar dicho ambiente; y las acciones de las directivas ante grupos de empleados cohesionados serán distintas que frente a grupos en conflicto.

Para los grupos informales identificados, se comprobó que los miembros poseen un estatus específico, desarrollan patrones de relaciones y actitudes acordes a sus propósitos, los cuales se alteraban por traslados de sus miembros; y se daba cooperación espontánea. No se encontró, sin embargo, estándares de desempeño grupal. (Chiavenato, 1999, p.166-167; Ridgeway, 2002; McGrath &Argote, 2002)

Respecto a los patrones de comportamiento de los grupos informales (Simon, Smithburg y Thompson 1962, citado por Katz, 1965), la investigación permitió determinar como hábito en todos los grupos, el compartir espacios de alimentación en la jornada laboral. Igualmente, se estableció que existen para cada grupo diferentes actividades (paseos, fiestas, celebraciones, etc.) desarrolladas con periodicidad variable, al

interior o al exterior de la empresa; y en algunos casos, tratando temas laborales en dichas actividades. Dichas prácticas se generan porque las personas tienen propósitos comunes que las motiva a afianzar sus vínculos, apoyados en una conciencia colectiva (Le Bon, 1896/1960; McDougall, 1920; citados por Scott, Meisenhelder, Dykema-Engblade&Hogg, 2002).

Se destaca que los grupos informales tienen una dinámica de comunicación y cooperación que hace que se faciliten las labores mutuamente. De otro lado, los lazos que se entretajan entre los miembros del grupo hacen posible que ellos se comporten de una forma solidaria y no competitiva con sus colegas.(Chiavenato, 1999). Cuando una persona ingresa a una organización, no abandona automáticamente sus intereses y deseos para asumir plenamente los objetivos y deseos de la organización y de sus dirigentes. Los empleados vienen con otros roles al integrarse a la empresa, y tienen intereses y expectativas particulares (Selznickn.d.; citado por Katz, 1965). Algunas de esas expectativas superan lo económico, buscando además construir vínculos y crear cooperación, generando con esto, la evolución personal y grupal descrita por McGrath y Argote (2002).

Los grupos informales del estudio tienen una influencia directa e indirecta en la gestión de las organizaciones a las que pertenecen, generando cambios en los procedimientos seguidos por las directivas respecto a los empleados y la organización en general. Esta influencia viene dada por la misma dinámica de interacción entre los empleados de la empresa en la

cual se conjugan lo formal e informal. Por lo tanto, a la par que se consideran los objetivos misionales de las organizaciones, las directivas deben considerar a las personas, en calidad tanto de sujetos como de empleados, y a los grupos informales existentes, por su incidencia en la toma de decisiones y en la gestión misma de las organizaciones.

La organización necesita de la cooperación de todos sus miembros, y por tanto, los administradores podrían dar espacio a esas manifestaciones naturales que surgen en las personas y tratar de controlar, más que restringir, las características de la organización informal, porque en ésta las personas construyen vínculos sociales que favorece el ambiente de trabajo, el diálogo y la coordinación de tareas (Maurice Dufour, 1995).

Es de aclarar que al considerar la naturaleza dinámica de los grupos, se presentan dificultades para su estudio. De acuerdo con McGrath & Argote (2002) los procesos grupales se desarrollan de forma más o menos continua en el tiempo; no es adecuado evaluarlos bajo el modelo "entradas-salidas", porque la relación causa-efecto no es proporcionalmente relacionada, y no necesariamente es sucesiva en el corto tiempo; además de la multiplicidad de variables relacionadas que dan cuenta de su complejidad al interior de las organizaciones. Por eso es necesaria la permanente observación de tales dinámicas, para el conocimiento de las transformaciones sufridas en el fenómeno grupal y su impacto en la gestión.

Finalmente, la administración de la Pyme requiere comprender estas dinámicas organizacionales y permitir que las personas logren sus metas

y satisfagan necesidades y expectativas, a la vez que contribuyen con los objetivos de la empresa, mediante procesos de participación. Lo importante para los gerentes será reconocer aquellos aspectos favorables en los grupos informales y potenciarlos y, a su vez, desarrollar la capacidad para controlar los aspectos desfavorables, cuidando de perturbar los factores sociales; ya que si bien algunas relaciones informales pueden, en ocasiones, dificultar la consecución de los propósitos organizacionales, también llegan a favorecer los objetivos de la organización a través de la generación de un buen ambiente de trabajo, que emerge entre las personas que tienen afinidad o comparten valores en común.

#### **Notas:**

(4) Es de aclarar que, por ser una investigación de carácter cualitativo, los resultados expuestos no son generalizables a otras organizaciones, aunque los hallazgos sirven para ampliar el conocimiento sobre el fenómeno de los grupos informales al interior de las organizaciones.

(5) Para efectos de la confidencialidad en el presente trabajo, las empresas serán designadas por las letras A, B, C y D.

(6) La Identificación, es definida por Sigmund Freud (1891) como "la manifestación de un enlace afectivo a otra persona" (p. 2585)

(7) El resumen de las características de esta categoría se presenta en la Tabla 1, al final de este capítulo.

(8) Con actividades no laborales se hace referencia a los actos de los trabajadores y/o empleados, realizados en grupo, que no están directamente relacionados con el proceso productivo. Las actividades no laborales pueden ser promovidas por los directivos (fiesta de la empresa o partido de fútbol) o por los mismos empleados (reunión en la casa de un compañero); pueden realizarse al interior o fuera de las instalaciones de la empresa; y pueden ocurrir o no, en horario laboral.

## Lista de referencias

Aktouf, O. (2001). La Administración: entre tradición y renovación. Colombia: Artes Gráficas del Valle.

Anzieu, D. y Martin, J-Y. (1971). La dinámica de los grupos pequeños. Buenos Aires: Kapelusz.

Anzola, S. (2004). Administración de pequeñas empresas. México: McGraw-Hill.

Boudon, R. & Bourricaud, F. (1993) Diccionario Crítico de Sociología. Buenos Aires: Edicial

Chanlat, A. & Bedard, R. (1990). La Administración una cuestión de palabra. (Traducción). Manuscrito no publicado en español, 23p.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. 5ed.(pp. 141- 179). México: McGraw-Hill Interamericana.

Davis, K. & Newstrom J.W. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. 11 ed. (pp. 335-345). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Domínguez, G. (2000). Gerencia Municipal e Indicadores de Gestión. Colombia: Biblioteca Jurídica Diké

Dorsch, F. (1994). Diccionario de Psicología. Madrid: Herder.

Dufour, M. (1995). Síntesis. Cuadernos de administración. Universidad del Valle, 20, 44- 65.

Fayol, H. (2003). Administración industrial y general. Bogotá: Edigrama.

Freud, S. (1981). Psicología de las masas y análisis del yo. En: Obras completas, Madrid: Biblioteca Nueva. vol. 3.

Galeano, M. E. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Fondo editorial Eafit.

Goffman, E. (2001). La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aires: Amorrortu.

Guber, R. (2005). La etnografía. Bogotá: Norma.

Harrington H., J. (1997). Administración Total del mejoramiento continuo: La nueva Generación. Mexico: Mc Graw Hill.

Hayes, N. (2003). Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito. Madrid: Thomson.

Hernández, A. H. (2003). Informalidad organizacional y redes. *Convergencia*, 32, 356- 358. (May- Ago). Recuperado el 24 de mayo de 2007, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/105/10503213.pdf>

Hicks, H. G. (1977). *Administración de Organizaciones: Desde un punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos*. México: Compañía Editorial Continental.

Hodge, B. y otros. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

Hogg, M. (2002). Social Categorization, Depersonalization, and Group Behavior. M. Hogg & T. Scott (eds). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Process*. Blackwell Publishing. Recuperado el 25 de octubre de 2009 de [http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9781405106535\\_chunk\\_g97814051065355](http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9781405106535_chunk_g97814051065355)

Huse&Bauditch (1976). *El comportamiento humano en la Organización*. Bilbao: FondoEducativoInteramericano.

Katz F. (1965). Explaining Informal Work Groups in Complex Organizations: The Case for Autonomy in Structure. *Administrative Science Quarterly*, 10 (2), 204-223 (September). Recuperado el 25 de octubre de 2009 de <http://www.jstor.org/stable/2391413>

Koontz, H. & O'Donnell. (1998). Administración: una perspectiva global. México: McGraw Hill.

McGrath, J. & Argote, L. (2002). Group Processes in Organizational Contexts. M. Hogg & T. Scott (eds). Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Process. Blackwell Publishing. Recuperado el 25 de octubre de 2009 de <[http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9781405106535\\_chunk\\_g978140510653527](http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9781405106535_chunk_g978140510653527)>

Mayo, E. (1977). Problemas Sociales de una civilización industrial. Argentina: Nueva visión.

Mayo, E. (1973). Problemas Humanos de una civilización industrial. Argentina: Nueva visión.

Mintzberg, H. (1993). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Medellín: Prentice Hall.

Nisbet, R. (1974). Cooperación. En: D. L. Sills (Eds.), Enciclopedia internacional de las ciencias sociales. (pp. 182 - 186) Madrid: Aguilar.

Ridgeway, C. (2002). Social Status and Group Structure. M. Hogg & T. Scott (eds). Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Process. Blackwell Publishing. Recuperado el 25 de octubre de 2009 de <[http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9781405106535\\_chunk\\_g978140510653517](http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9781405106535_chunk_g978140510653517)>

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. 10a ed. México: Pearson.

Roca, J. (1998). Antropología industrial y de la empresa. Madrid: Ariel.

Schermerhorn, J.; Hunt, J. & Osborn, R. (2004). Comportamiento organizacional (pp.179-189). México: Limusa.

Scott, T.; Meisenhelder, H.; Dykema-Engblade A. & Hogg, M. (2002) Shared Cognition in Small Groups. M. Hogg & T. Scott (eds). Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Process. Blackwell Publishing. Recuperado el 25 de octubre de 2009 de <[http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9781405106535\\_chunk\\_g97814051065353](http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9781405106535_chunk_g97814051065353)>

Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional: impacto de las emociones. México: Thomson Learning.

### **Daimer Higueta López**

- Estudiante del Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia
- Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT
- Administrador de Empresas, Universidad de Antioquia
- Profesor de planta Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá
- [dhiguita@unal.edu.co](mailto:dhiguita@unal.edu.co)

### **Bernardo Ballesteros Díaz**

- Magíster en Administración, Universidad EAFIT
- Especialista en Gerencia, Universidad Pontificia Bolivariana
- Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia.
- Profesor ocasional de tiempo completo del Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad de Antioquia
- [bballesteros@economicas.udea.edu.co](mailto:bballesteros@economicas.udea.edu.co)

### **Paula Andrea Pérez Herrera**

- Candidata a Magister en Investigación psicoanalítica, Universidad de Antioquia
- Administrador de Empresas, Universidad de Antioquia
- Directora de Investigaciones, CEIPA Business School.
- [paula.perez@ceipa.edu.co](mailto:paula.perez@ceipa.edu.co)