

## EL PODER DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Luis Enrique González Salazar

Recibido 18-III-2002 • Aceptado 09-IV-2002

### Introducción

En los cursos de Teoría de la Organización del post grado en Administración Educativa, se nos enseña que un excelente administrador educativo es aquel que domina todos los aspectos de la organización formal, sea, reglamentos, códigos, manuales, instructivos, las etapas del proceso administrativo y todo lo contractual (González, 1999).

También se nos instruye en los principios de la administración: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, subordinación de lo individual a lo general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y unión del personal.

Este enfoque formal y academicista queda incompleto si no se considera la realidad bipolar de las organizaciones educativa: la organización formal (racional) y la informal (natural).

Priorizar una e ignorar la otra es un error que hace tambalear toda gestión administrativa.

Se debe por lo tanto, manejar adecuadamente tanto lo formal como lo informal para el logro de los objetivos institucionales. Este artículo, precisamente, tiene como propósito sugerir tácticas y estrategias que

**Resumen:** *En este artículo se hace un análisis etnográfico del poder de la organización informal en las organizaciones educativas frente al contexto formal que representa la figura de el administrador o la administradora educativa de las direcciones cinco del circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Alajuela.*

*Se propone una revisión profunda por parte del director o la directora sobre el rol y la función que desempeña la organización informal, pistas para su caracterización, cinco juegos de poder que juegan, los motivos y afiliaciones de los grupos informales del personal docente y administrativo de las instituciones del circuito 01 de la DREA.*

*Pistas y sugerencias que permiten al administrador educativo liberar el potencial energético de la organización informal, y así, establecer una nueva manera de sinergiar esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales, usando como base el poder de la organización informal.*

**Palabras clave:** Organización Informal, Juegos de Poder, Organización Formal.

ayudarán al administrador educativo a sacar provecho de esta inagotable fuente de energía con que cuentan las organizaciones educativas.

La organización informal, lo natural, las costumbres, las tradiciones, las normas sociales se desarrollan a la sombra del estilo de dirección practicado por el administrador educativo.

Pese a que tiene un referente empírico (las interacciones y comportamientos de los grupos sociales que conforman una organización educativa), la organización informal no tiene cabeza, no tiene forma definida, es misteriosa y clandestina, vuela, se arrastra, serpentea, nace, crece, se nutre, desarrolla y es un organismo autótrofo, acéfalo y amorfo (Ramírez, 2000).

El liderazgo dentro de la organización informal es de efecto dominó y pasa de persona a persona dependiendo del que, de acuerdo a la situación, demuestre ser el más influyente, seductor, oculto y clandestino en su capacidad de influir.

Puede ser comparado, ese monstruo acéfalo, con un iceberg, en el que, como es sabido, la parte visible corresponde a un 7% de su masa y el 93% permanece oculto en las profundidades del océano que lo cobija (Ramírez, 2000).

Aplicando esta analogía a la organización de centros educativos, se hace imperativo que, para tener éxito en la gestión directiva, no ignore el administrador educativo el 93% restante, el silencio de la mayoría, el poder de la organización informal, tan poco estudiada, analizada y comprendida.

Este artículo, producto de una reflexión generada a partir de un informe de investigación para optar por el título de Magister en Educación con énfasis en Administración Educativa para la Facultad de Educación, Escuela de Administración de la Universidad de Costa Rica, y de la aplicación de métodos etnográficos de investigación, especialmente la observación participante en mi cotidianeidad laboral

para el Ministerio de Educación Pública, Dirección Regional de Educación de Alajuela, circuito 01, y de la experiencia de más de 15 años de trabajar como docente y administrativo, trata de la organización informal, que como se irá demostrando, puede ofrecer un panorama de gran anarquía e inestabilidad al gestor educativo que la ignore en el ejercicio de su gestión directiva y, en algún momento terminará minando su gestión directiva. (González, 1999).

Ofrece, contradictoriamente, la organización informal al catalizador administrativo, un ilimitado potencial para el logro de planes, programas y proyectos, la misión y la visión institucional.

Es por lo tanto, imperativo, según la teoría contingencial de la administración, establecer una interactuación basada en la unidad y lucha de contrarios que representan las partes racionales y naturales de toda organización educativa.

### **Caracterización de la organización informal**

Las organizaciones educativas son organismos sociales y como tal, es posible caracterizar en sus componentes básicos, tanto formales como informales (Chiavenato, 1988).

La siguiente caracterización de la organización informal, que son conclusiones a las que ha llegado el autor producto de su experiencia laboral y que tienen como insumo el informe de investigación antes citado; si son descuidadas o ignoradas por el representante de la organización formal, en algún momento reaccionarán en su contra provocándole conflictos que se reflejarán en el clima organizativo escolar:

- La organización informal es omnipresente. Existe siempre, independientemente del tipo de organización

educativa a que se haga referencia (Dirección 1, 2, 3, 4, 5, etc.). Es, a la vez, omnisciente. Está pues, en todo lugar y momento de las etapas de la gestión directiva.

- La organización informal es amorfa y funciona clandestinamente a tal punto que parece inexistente siendo más bien omnipresente en toda gestión administrativa. Funciona detrás de la organización formal siempre con la posibilidad de oponerse a ésta, en desacuerdo oculto solapado e invisible en contra de los objetivos de la dirección.
- Se fundamenta en la colaboración espontánea por parte de los miembros del organismo social que configura. Este tipo de alianza es un pre requisito necesario para el trabajo clandestino mediante el que funciona. Se caracteriza por un alto índice de colaboración entre los miembros del personal.
- Su comportamiento organizacional modifica con alta intensidad la organización formal. Es tal su fuerza y poder que determina la colaboración efectiva del personal en los planes, programas y proyectos impulsados por la dirección.
- La organización informal es indestructible porque es acéfala. No tiene jefe, ni estructura de mando y control. Rompe con el orden jerárquico. No posee un liderazgo visible.
- Es indestructible también porque es amorfa. No lleva libro de actas, no hay crónicas escritas ni minutas, planes semanales, dosificación de objetivos ni planes anuales. Su funcionamiento es situacional, depende del contexto y el entorno en que se

desarrollan las etapas del proceso directivo. Es atípica, no corresponde a ningún organigrama ni puede convocarse a una reunión.

- La organización se escapa del tiempo y el espacio que determinan el horario de trabajo. Trasciende en grado sumo, sea en relaciones e interacciones a las limitaciones físicas, espaciales y temporales que condicionan a la organización formal.
- El desempeño laboral, en la organización informal, es directamente proporcional al grado de motivación que sepa imprimir el administrador educativo en cuanto al logro de los objetivos institucionales. El nivel de trabajo establecido por la organización no siempre corresponde a las expectativas de la dirección. Puede ser mayor, menor, en armonía, y, las más de las veces, en completa oposición a lo solicitado por la administración.
- Al interior de la organización informal, se configura un orden y una posición social entre los miembros interactuantes. Así, independientemente de la posición jerárquica de cada uno en la organización formal (docente, asistente de dirección, coordinador de nivel, presidente, comité de evaluación, representante ante la Junta Administrativa, miembro del comité de apoyo de la dirección, coordinador de proyectos), en la organización informal, la posición social y el poder de cada individuo depende de su papel y función dentro del grupo. La participación e integración de cada miembro determina su poder dentro de la organización informal.
- Condiciona la aparición de la organización informal, la necesidad de convivencia entre los miembros de las

organizaciones educativas. En la necesidad de establecer relaciones satisfactorias entre los grupos de compañeros de trabajo. Necesidades que son satisfechas entre los grupos informales que se forman, dado que, la organización formal, no puede diferenciar e integrar la compleja red de sentimientos y valores de cada uno de los miembros de la organización.

## Grupos de amistad

Según mi experiencia, la investigación citada y el soporte que me brindan las conversaciones informales sobre el tema con educadores, directores y directoras técnicas del circuito 01 de la DREA, varios son los factores que determinan la aparición de los grupos de amistad en las organizaciones educativas. Se fundamentan en la observación participante con mis compañeros del circuito, los siguientes:

- **Intereses comunes.** Desarrollan los intereses comunes factores como el pasar juntos de cinco a ocho horas en los centros educativos. Tiempo en el que las compañeras y compañeros, por razones de edad, tiempo de trabajo y el proceso diario de la docencia y una prolongada interacción, comienzan a compartir intereses comunes en asuntos políticos, económicos, psiquiátricos, deportivos, sexuales, actividades sociales y problemas familiares.
- **Identificación.** Se empiezan, producto igualmente de las prolongada interacción laboral, a identificar los miembros de la organización educativa en cuanto a sus aspiraciones, esperanzas y deseos tanto personales, como en cuanto a la resistencia al cambio, la actitud hacia el trabajo y la dirección, los valores y antivalores

para con la organización formal. De esta manera, por un proceso de identificación, el personal se comienza a dividir en grupos por intereses y aspiraciones que los aglutinan.

- **Factores formales.** Como es lógico, la organización formal desarrolla su propia interacción laboral. Esta configuración de relaciones formales está determinada por la jerarquía y cargo que cada miembro de la organización educativa ocupa. Cada clase de puesto contiene las relaciones y contactos a ejecutar con el fin de cumplir en forma debida las responsabilidades que le competen a cada uno. Sin embargo, dichas interacciones se prolongan más allá de la jornada laboral, situación que propicia la consolidación de contactos informales; de tal manera que, lo establecido por la organización formal propicia el desarrollo de interacciones informales positivas y negativas.
- **Los nombramientos interinos.** Las fluctuaciones interinas dentro de las organizaciones educativas, alteran significativamente la composición de los grupos de amistad, de pares, de intereses comunes y por sexo que configuran la organización informal. Hacen variar su grado de estabilidad y cohesión. También afectan la estabilidad y cohesión de los grupos de amistad, los movimientos verticales y horizontales del personal, porque al cambiar las interacciones sociales cambian también los vínculos humanos de la organización informal.
- **El módulo horario.** Los recreos, las lecciones “libres”, la entrada y salida del período laboral, propician la satisfacción de las necesidades de contacto social entre los miembros

del personal. La interacción en estos períodos de descanso es muy alta; fortalece y consolida los vínculos sociales entre los grupos informales, de mando, de trabajo, de interés y de amigos. En estos períodos, en los cuales no se trabaja en asuntos técnico pedagógicos, el contacto social entre los compañeros de trabajo es muy intenso y es el momento en que los líderes de opinión y de presión realizan su trabajo. En los períodos de descanso la organización informal se hace más fuerte, existe, se consolida y se hace invisible.

### Cinco juegos de poder

El jefe representa lo formal y es de especial interés esta figura para la organización formal. En la unidad de mando condensa sus más feroces ataques de ridiculización y caricaturización la organización informal (Ramírez, 2000).

Entre los más frecuentes juegos de poder “clandestinos” y protegidos por el “currículum oculto”, se pueden detectar, agudizando el sentido de observación, viendo más allá de lo aparente, los siguientes:

- **Juego de la conducta ambivalente.** Con burlesca actitud, es frecuente observar cómo los grupos informales hacen referencia a las calidades académicas del jefe, con epítetos que rayan la vulgaridad (cosa de la que nunca se da cuenta la unidad de mando), del tipo “pasó por la Universidad pero que la Universidad no pasó por él”. El juego de la conducta ambivalente hace referencia al comportamiento de la organización informal por el que nunca se dicen las cosas abiertamente, sino a la espalda de la dirección.
- **Juegos de manipulación.** Duplicidad, inconsistencia, control y cinismo, dibujan muy claramente el comportamiento de la organización informal. En estos juegos entran tanto lo formal como lo informal. Se convierten en el tipo de comunicación dialógica, utilizados por ambas partes. Mediante esta estrategia, las interacciones “dialógicas” pasan por un filtro cargado de trucos y maniobras, para lograr lo que cada parte se propone. Mediante este juego de poder, la hipocresía se convierte en un arte: por delante se actúa de una manera y por detrás de otra. Cinismo e hipocresía modelan la comunicación “dialógica” que caracteriza este juego de poder, basado en estrategias ascendentes, descendentes y laterales de influencia entre los grupos informales
- **El juego de la mofa oculta.** Es el juego de poder mediante el que los miembros de la organización informal hacen burla y escarnio y se tratan de influir entre ellos, con palabras, acciones y señales exteriores sobre la apariencia personal, modo de actuación y estilo de liderazgo practicado por la dirección. Todo ello en forma oculta, ingeniosa y anónima. Siempre a espaldas de la unidad de mando. Es pues, la historia del Comendador y Fuente Ovejuna.
- **El juego de los rumores.** Esta capacidad altamente perfeccionada por la organización informal, por la que se influyen mutuamente en sus interacciones, es el producto de problemas en los canales de comunicación entre la dirección y el personal. Los rumores, ese conjunto de voces confusas que corren entre el personal con respecto a las comunicaciones emanadas de la dirección (como en el caso de los días de asueto por x,

y motivos), se convierten en la organización informal en una búsqueda de la verdad, que no llega por otros medios. Los rumores, al igual que en los ríos de la llanura, crean corrientes subterráneas que toman diferentes direcciones: una corriente lleva los rumores hasta el jefe. Otros los oyen y escuchan con indiferencia, y otra llega a los preocupados “amarillistas” que intentan sacar provecho y así potenciar el enfrentamiento con la dirección.

- **El poder de la modificación.** La organización informal posee tal poder que hace efectivo el que no siempre se apliquen los reglamentos, se burla de las normas escritas (en silencio y a espaldas de la dirección), el jefe no siempre es el jefe, las prioridades no son las que determina la dirección, el ritmo de trabajo no es el que se dice y no por marcar a la 6:50 a.m., la jornada de trabajo se inicia a esa hora. La organización informal modifica constantemente a la organización formal, creando prácticas, reglas, códigos, normas, valores y costumbres contrarias a las formales.

## Papeles y funciones

Independientemente de la función que cada uno ocupa en la organización formal, los miembros del personal docente y docente administrativo, de acuerdo a sus interacciones, adquieren una posición social en función de su papel en los grupos informales.

Informalmente, los miembros del personal se dividen en subgrupos (producto de las motivaciones informales y la fuente de atracción) y se especializan en ciertas áreas, dando origen a los grupos resistentes al cambio, a los líderes de opinión, los líderes de presión, los “carboneros”, los

creadores de actitudes hacia el trabajo y la organización formal, los valores y los anti-valores (Ramírez, 2000).

Es decir, las obligaciones laborales se transforman en la organización informal, sea por asuntos carismáticos, de edad, sexo, dominio de la didáctica y experiencia docente o conocimiento de legislación educativa y cada miembro del personal cumple una función en la organización informal, las más de las veces, en forma clandestina.

Así pues, una cosa es lo que cada miembro del personal es en la organización educativa y otra la posición social y poder que la organización informal le asigna a cada uno. Se es, en la organización, lo que el grupo informal cree y considera que cada uno es, no lo que es formalmente (Ramírez, 2000).

Aquí, de nuevo, a nivel fáctico, no importa lo que tenga normado y escrito la organización formal. La realidad laboral es la que considera la organización informal, no la realidad considerada por la dirección.

Es decir, para los ojos de la organización formal un docente es eso, un PEGB1. Pero, para la organización informal, un docente puede tener una posición social muy importante dentro del grupo, porque, por ejemplo, tiene mucha experiencia en el manejo de la conducta de los estudiantes, en la planificación curricular, en la elaboración de horarios, material didáctico y de eficiente expresión oral y escrita.

Puede suceder, también, que para la organización informal alguien sea muy inteligente y honesto sin serlo. Una mujer o un hombre podrían tener muy buena reputación para la organización formal, y la organización informal sabe que por sus preferencias sexuales goza de muy mala reputación, entre padres de familia e incluso estudiantes, según la visión maniquea de la organización informal, ¿Qué implicaciones laborales tiene este particular? Es una investigación por realizar a futuro.



Es pues, un juego de roles y status que exige agudizar todos los sentidos para lograr comprender el simbolismo, significado y poder en tan particular aspecto del papeleo y funcionamiento de la organización informal, que, por supuesto, influye significativamente en el ejercicio de la gestión directiva y en el clima organizativo escolar.

### El poder de negociar

Requiere, para influir positivamente en la organización informal, el administrador educativo, negociar y establecer comunicación informal permanentemente. Esto implica, comprender a profundidad las etapas del desarrollo de los grupos: formación, resolución de conflictos, organización de los grupos de amistad, realización de tareas y la suspensión de los grupos (Robbins, 1994).

Partiendo de la caracterización y los juegos de poder antes citados, debe comprender el gestor administrativo que la organización informal requiere un tipo de negociación informal, basado en una constante comunicación dialógica, dado que lo natural se alimenta del silencio de la organización formal.

Como la organización informal no se puede convocar a una reunión, se debe negociar en forma simbólica, marcada por signos y símbolos de distensión, a través de un clima organizacional basado en la confianza, la autonomía, la honestidad y el respeto mutuo.

A manera de recomendaciones y fundamentado en la investigación antes citada, elementos básicos de negociación, en asuntos técnico pedagógicos, podrían ser los siguientes:

- Logre acuerdos del tipo ganar/ganar, concluyendo en forma amistosa.
- Busque el beneficio mutuo, en la medida de las circunstancias.

- Descubra los intereses ocultos que hay detrás de las posiciones aparentes.
- Comprenda que problemas y personas son dos partes a conciliar.
- Logre acuerdos conjuntos.
- Aplique la empatía en particular y la inteligencia emocional en general, siempre.
- Ayude a participar a sus colaboradores.
- No ridiculice.
- Aprenda a dominar su carácter.
- Libere las tensiones de la contraparte.
- Prepare un plan antiexplosivo en materia de emociones contrarias.
- Sea un activista de la escucha y no de la audición.
- Exprese claramente sus propósitos y objetivos.
- Hable de usted, no se base en la alteridad, aplique la tercera persona del plural.
- De un paso atrás para poder dar dos hacia adelante.
- El interés, divídalo en tres partes: lo que se comparte, lo diferente y lo opuesto. Valore todas las partes.
- Busque y genere opciones para lograr las cosas.
- Cuando reciba un ataque de la organización formal, pida consejo. Formule preguntas.

- Concatene siempre los infinitivos hablar y hacer. Direcione hacia el hacer más que hacia el hablar.
- Considere siempre el poder de la alteridad. Es decir, el poder de los otros.
- Sirva usted de catalizador.
- Promueva con buena disposición y entusiasmo los planes, programas y proyectos institucionales.
- Los factores situacionales son el mensaje para negociar.
- Potencie los sentimientos de gozo y alborozo grupal para generar sentimientos de éxito antes, durante y después de las negociaciones.
- Encuentre siempre puntos sobre los cuales reflexionar en forma horizontal.
- Parta de que la inteligencia está distribuida y una negociación inteligentes implica liderar el cambio y la innovación; no se delega.
- Promueva una visión basada en la acción grupal.
- Dentro de la organización informal nace toda resistencia a una resolución alternativa de los conflictos organizacionales.

## Conclusión

Para lograr la cooperación de la organización informal, es imperativo conocerla. Eso significa tener claro la reacción del gestor, las emociones en el campo de la alteridad, los juegos de poder, las características de la organización informal y los obstáculos y descontento a los acuerdos negociados.

Todo lo cual permite al gestor directivo comprender si se comporta positiva o negativamente durante el proceso administrativo. El signo depende del tratamiento y las barreras de la comunicación que se les esté dando.

La única manera que tiene el administrador educativo para conocer la organización informal, es conociendo a sus colaboradores, es realizando una prospección etnográfica del personal docente y administrativo e interactuando permanente en grupos formales y no formales.

Aún así y después de mucho tiempo, el directivo sabrá la forma de ser de cada uno. No cómo se comportan delante del director o la directora, sino su comportamiento invisible, mediante un juego de aproximaciones conductuales (González, 1999).

Este juego de aproximaciones conductuales se pone en práctica en los recreos, en la soda, en los paseos, en las fiestas y en los rótulos escritos en los baños, es ahí, donde el administrador educativo, haciendo uso de la observación participante, puede descubrir el comportamiento no visible de la organización informal, su significado y significante.

Debe, por tanto, el gestor directivo caracterizar la organización informal, ver más allá de lo aparente, conocer de las motivaciones y las fuentes de atracción informales en su organización, ahondar en el poder oculto que está encubierto en la trilogía conceptual de los juegos de poder, la negociación y el conflicto en el clima organizativo escolar (González, 1999).

Poniendo en práctica lo antes dicho, podrá hacer, el director o la directora, un adecuado "manejo" de la organización informal y su contingencialidad.

## Referencias bibliográficas

- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1998.



González Salazar, Luis Enrique. *Influencia del Empoderamiento a los Docentes en la Supervisión Educativa*. Informe de Investigación para optar por el grado de Magister en Educación, San José: UCR, 1999.

Ramírez, Amador, Eugenio. *Gerencia: Entre broma y broma, la verdad asoma*. San José, C.R.: Alma Mater, 2000.

Robbins, S. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1993.

*Luis Enrique González Salazar  
Profesor de la Escuela  
Juan Rafael Meoño Hidalgo  
Circuito 01 de la Dirección Regional  
de Educación de Alajuela*

