

Rubí Surema Peniche Cetzal
Universidad Autónoma de Yucatán
Manuel Lorenzo Delgado
Pilar Cáceres Reche
Universidad de Granada

El poder en las organizaciones escolares... todos lo buscan, pocos lo consiguen

Sinopsis

En las organizaciones acontecen un sinnúmero de situaciones que le dan vida a cada rincón existente; la mayoría de la literatura se ha enfocado a indagar cuestiones cuantificables, como las percepciones del clima o de las satisfacciones de los miembros de las instituciones escolares. En este escrito se aborda, de forma teórica, un factor de suma relevancia que escasamente es trabajado en el campo empírico: el manejo del poder. Se dice que todas las personas pertenecientes a una institución, en este caso educativa, cada día buscan oportunidades para hacerse valer o lograr, al menos en mínima parte, lo que sus intereses les indican. Entonces, valdría la pena preguntarse ¿se puede tener poder en mi centro de trabajo? ¿nos llevaría a actuar de forma antiética el deseo del poder?

Abstract

In organizations countless situations occur that give life to every corner exists, most of the literature has focused on investigating quantifiable issues like climate perceptions or satisfactions of members of educational institutions. In this paper is addressed, theoretically, a factor of importance that barely worked in the field is empirical: the use of power. It is said that every person belonging to an institution, in this case an educative, every day this person is looking for opportunities to assert themselves or achieve, at least in small part, meet their interests. So it is worth asking, can have power in my workplace? Do we take to act unethically this desire of power?

Términos clave: Poder, Organizaciones escolares, Conflicto, Liderazgo.

Keywords: School organization, Conflict, Leadership.

Fecha de recepción: Junio 2012

Fecha de aprobación: Noviembre 2012

Planteamiento del problema

Dentro de la escuela se encuentra el marco organizacional, el cual está presente con todos sus elementos desde el comienzo (Chiavenato, 2000). Éste hace referencia a la estructura que va formalizándose y diferenciándose como dimensión organizativa relevante a medida que la escuela crece. Al principio, puede no haber una estructura formal de roles oficiales, pero ella va desplegándose con el crecimiento, dando encuadre, contención y soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje, que es su sentido último. Los roles interactuantes, presentes desde un comienzo son: director general, directores de sección, coordinadores, asesores, maestros, alumnos, padres, autoridades oficiales, etcétera.

Este listado sugiere la existencia de un sistema de autoridad y de una estructura jerárquica. Se homologan estructura y jerarquía con rigidez y autoritarismo. En realidad, la estructura y el sistema jerárquico conforman el soporte, la columna vertebral de la escuela (Schlemenson, et al, 1996). Autonomía y juegos de poder regulan las relaciones en el seno de las organizaciones. Cada actor tiene su lógica particular, que se inscribe en funcionamientos racionales que le atribuyen sentido. El poder es un juego relacional que obedece reglas y lógicas estratégicas de grupos e individuos (Gather y Maulini, 2010), de manera tal, que quienes ejercen el poder pueden controlar a otras personas sin que éstas se den cuenta con la única intención de lograr un fin específico.

El entramado de las relaciones entre directivos y docentes en un centro educativo, determina en gran medida el dominio e influencia que poseen unos sobre otros. El poder constituye una pieza fundamental en la comprensión del funcionamiento de las organizaciones, de manera que se pueda correlacionar el éxito con la realización de algunas actividades específicas, así como con el ejercicio oportuno y adecuado del poder.

El poder representa un parte aguas para la comprensión del liderazgo que caracteriza a una institución educativa. Como se sabe, el clima y la cultura son aspectos propios de cualquier organización; así, de esa misma manera, el poder representa un punto medular para comprender la presencia o ausencia de los conflictos, así como la integración o desunión de la institución. Existen algunas características que dejan entrever manera o estrategias para ejercer el poder, o identificar el ejercicio de éste por otros actores. Respecto a ello, el literatura presentar alternativas para ejercer el poder, que van desde una autoridad formal, hasta cuestiones simbólicas que podrían significar una influencia sobre los otros.

Parece interesante la situación que existe en las organizaciones respecto al deseo del poder, de la manera en que esto sea posible, pero hasta dónde es capaz de llegar un individuo para alcanzar este objetivo. Esta cuestión se intenta aclarar en el desarrollo del escrito, dando pautas al lector de reflexionar al respecto.

Las organizaciones como sistemas políticos

El ser humano es un ente social, y como tal posee un complejo tejido de relaciones sociales, algunas de las cuales son de crucial importancia para el desarrollo de su existencia como una forma de sobrevivencia y adaptación de la misma especie.

Por lo tanto, el ser humano como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por lo que se le considera un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar. Entonces,

una organización puede definirse como una estructura de roles que se integra por responsabilidades individuales y de grupos. En otras palabras, una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formadas por elementos que interactúan entre sí para lograr un fin común, complementándose con la cooperación entre personas capaces de comunicarse y dispuestas a actuar.

Desde la toma de decisiones, las alianzas, los intercambios, la comunicación, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo, así como el ejercicio del poder, todos en conjunto forma un cúmulo de factores, que al integrarse dan vida a una organización y dan paso a la micropolítica de la institución. Ésta es definida según Hoyle (1986) como las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contextos organizativos tratan de usar recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses. Y por otro lado, Bacharach y Mundell (1993), puntualizan que la micropolítica es la confluencia de diferentes lógicas de acción dentro de la organización. Es a través de la lucha por los intereses y de la confluencia de diferentes lógicas en acción, así como del desarrollo de procesos, de interacciones sociales, de la toma de decisiones, del establecimiento de normas y, otras situaciones que representan una oportunidad para liderar, por la que se ejerce de alguna manera el poder.

Desarrollo teórico

Tomando en cuenta que las escuelas son consideradas como organizaciones, ya que en ellas interactúan personas con diferentes roles, pues desde la perspectiva de Bardisa (2009), el centro escolar es una de las concreciones del sistema educativo donde, en mayor medida, se ubican los problemas de convivencia, puede decirse que el centro escolar es donde se conjuga la educación para la convivencia y la convivencia para la educación, y por lo tanto, éste es un lugar conflictivo, donde las medidas de control y gestión de la convivencia pueden tener una mayor incidencia operativa, ya que se convierten en educativas para dicha convivencia.

La micropolítica escolar

El análisis micropolítico pone el acento en la dimensión política de la escuela, caracterizada en su interior por la presencia de intereses diferentes, por el intercambio, la influencia y el poder (Bardisa, 2001; Ponce y Beas, 2006). Es decir, prestar atención a la micropolítica de una institución escolar da la oportunidad de conocer cómo es el funcionamiento de la misma, debido a que a través de la lucha de interés, el intercambio y el ejercicio del poder, es que se genera una interacción entre los que se encuentran en dicha institución.

El uso del poder formal o informal por los individuos o grupos para alcanzar metas, refleja lo que se denomina micropolíticas de la escuela. Las micropolíticas de acuerdo con Blase (2000), se refieren a las situaciones de conflicto y de cómo las personas compiten entre ellas para conseguir lo que quieren. De igual manera, involucran la cooperación y cómo las personas se apoyan mutuamente para lograr sus fines, de aquello que las personas piensan y de sus convicciones en los enclaves sociales, de lo que con tanta frecuencia no se habla ni se observa con tanta facilidad.

Según Rodríguez (2006), desde la visión dinámica de construcción de la cultura organizativa, conformada por diversas subculturas y/o grupos, es posible indagar en su conocimiento y adentrarse en su dimensión micropolítica que la hace impredecible, única, llena de valores y de incertidumbre. Entender la cultura de la organización como algo que se

construye y desarrolla en interacción social por sus miembros, concederle voz y protagonismo a sus participantes como individuos con historia y pensamiento propios, abre el camino para comprender que en el seno de las mismas organizaciones se producen conflictos ideológicos, subgrupos con intereses determinados, disputas por el poder pretendiendo imponer unos determinados criterios sobre otros, en definitiva, luchas y conflictos internos por mantener el control político de la organización. Conflictos y luchas contaminadas por las dinámicas políticas externas a la propia organización.

Ball (1993), afirma que una de las cuestiones fundamentales que es menester plantear en todo análisis micropolítico es el grado en que la dinámica interna de una organización depende de, o está condicionada o determinada por fuerzas externas. En otras palabras, podría decirse que los aspectos planteados en una institución como podrían ser objetivos, propósitos y toda a filosofía que rige su funcionamiento, depende en gran medida de las circunstancias o condiciones que se viven en el medio en el cual se encuentra dicha institución; de igual manera, todas las personas que forman parte de la institución se plantean objetivos personales y cuando éstos son diferentes unos de otros y también difieren a los de la institución, entran en conflicto diversas fuerzas.

Según Furnham (2001), las políticas organizacionales pueden definirse como una serie de actos no autorizados oficialmente por las organizaciones, que se aplican para influir en los demás y conseguir los objetivos personales. Las acciones políticas se presentan en las siguientes condiciones: cuando hay incertidumbre; al tomar las decisiones importantes y esto implica el uso de una gran cantidad de recursos escasos; cuando las unidades organizacionales tienen intereses en conflicto y no una forma abierta y convenida de resolverlos; y cuando las unidades organizacionales tienen aproximadamente el mismo poder.

Cuando el personal de las organizaciones materializa su poder en actos, se dice que hacen política, pues quienes poseen dotes políticas tienen la capacidad de sacarle provecho a sus bases de poder (Stephen, 2004). En este sentido, la conducta política en las organizaciones se refiere a las actividades que no se requieren como parte de la función formal en la organización pero que ejercen una influencia, o pretenden ejercerla, en la distribución de ventajas y desventajas en la misma organización.

Las personas que inciden con su conducta, actitudes y valores en la organización son las que definen y viven las políticas y lineamientos que norman la vida organizacional. Por otra parte, las personas también definen los procesos de trabajo, dividiéndolos en procedimientos, mismos que establecen el quehacer cotidiano de la institución (Zepeda, 1999).

El poder en las organizaciones educativas.

El poder parece ocupar un lugar muy importante en las organizaciones educativas, debido a que es visto como una herramienta para el control y el buen funcionamiento de las mismas, y aunque en ocasiones se le asigna una connotación negativa, es y ha sido usado por grandes líderes a lo largo de la historia de la humanidad. El poder, por tanto, parece ocupar un espacio de relevancia en el aspecto organizativo, concibiéndose y conformándose como singular para dar ciertas explicaciones de los asuntos organizativos (Lorenzo, Trujillo y Sola, 2005).

Observando la importancia que ocupa el poder dentro de una organización, es necesario destacar algunas acepciones que se hacen, con el fin de conocer la connotación que se le da a este tema. Según Trujillo (2004), el acceso a la información y el control sobre la misma

se antojan como recurso relevante de poder. El poder de la organización aparece condicionado y relacionado con el acceso a personas, información y recursos. Dependiendo de la tipología de la información, ésta puede ser origen, en mayor o menor medida, de poder. La persuasión en las personas que conforman la organización para la obtención de información parece una condición esencial. Y, en las organizaciones educativas, ciertos actores utilizan, controlan y sesgan la información en beneficio propio.

Por otro lado, el poder legítimo (Foucault, 2001) es aquel autorizado por la norma, a diferencia del ilegítimo que hace referencia al que se ejerce de manera arbitraria. La posibilidad de una autoridad legítima descansa en la relación que existe entre la creencia de esa legitimidad y la validez de las acciones, lo que facilita el control sobre determinadas personas en ciertas circunstancias. La autoridad y el poder en conjunto otorgan reglas a los individuos para ejercer el dominio sobre los demás, independientemente del consentimiento colectivo de dichos individuos (Cruz, 2008). En algunos casos, el poder va ligado a la autoridad, es decir, si una persona no tiene algún cargo de autoridad, difícilmente podrá ejercer el poder sobre sus subordinados para cumplir con los objetivos planteados.

En las Instituciones de Educación Superior (IES), existen agentes que ocupan altos mandos, lo cual les permite ejercer el poder con mayor facilidad. Ante la gran variedad de profesiones y responsables existentes en las IES, se considera necesario e importante conocer de manera específica qué y cómo hace cada uno de ellos la función que le corresponde, de tal manera que a partir del desempeño que tengan en sus cargos, la institución llegue a ser de calidad.

Ante la diversidad de puestos y la variedad de funciones que han de desempeñarse en las IES, se presenta la posibilidad de que el poder sea ejercido por los diferentes agentes educativos y en múltiples ocasiones para el logro de objetivos. En relación a esto, Ponce y Beas (2006), mencionan que las condiciones de la micropolítica escolar se desarrollan en contextos donde se exige mayor distribución del poder del director entre los diversos actores escolares, ya que la gestión participativa demanda mayor autonomía y colegialidad a los profesores y mayor participación de los padres de familia y los alumnos en las decisiones escolares.

De acuerdo con Gather (2004) la escuela es un sistema laxamente ligado. En esas condiciones, las prácticas son inciertas, los objetivos poco claros y las estructuras formales tienden a la anarquía. Se trata de un sistema simultáneamente abierto y cerrado, pleno de incertidumbre irracional, espontáneo y deliberado, ya que a pesar de hay condiciones establecidas, nunca se sabe con seguridad qué es lo que sucederá.

Con el fin de favorecer la buena distribución del poder dentro la institución y dar paso al logro de objetivos, se requiere conocer cómo es que se maneja y se ejerce el poder como parte de la micropolítica, pues según García (2008), la política sirve para que la sociedad reflexione sobre sí misma como totalidad y aprenda a gestionar su incierto futuro colectivo. A partir de esta idea, se puede decir que entran en juego otros aspectos íntimamente relacionados con el ejercicio del poder, mismos que deben ser explicados para comprender con mayor profundidad este fenómeno institucional.

En relación a la toma de decisiones de la gestión escolar, Ponce y Beas (2006), indican que este proceso se despliega en contextos micropolíticos, es decir, de la conformación y confrontación de diversos tipos de intereses, en medio de los cuales se desencadenan múltiples estrategias de negociación, influencia y poder entre los diversos individuos y grupos. En cuanto al liderazgo, éste exige la concurrencia de elementos como la influencia, el cambio intencionado y los propósitos comunes. De este modo, el cambio en las escuelas viene a ser

efecto del ejercicio de un liderazgo compartido que se proyecta sobre todos los aspectos presentes en la vida escolar (Batanaz, 2005). En el escenario educativo interactúan múltiples líderes que se solapan y complementan; no es simplemente una función de lo que sabe y hace el director o directora o cualquier otro/a líder individual. Morales (1999) hace una clasificación de los tipos de liderazgo, mismos que tienen una relación estrecha con el ejercicio del poder. Según este autor los tipos de liderazgo son el autoritario, el liberal, democrático, el centrado en la tarea, centrado en las relaciones, el transformacional y el liderazgo carismático. Cada uno de ellos debe ser ejercido de acuerdo con las características del grupo, así como de las circunstancias que se presenten.

Por otro lado, tomando en consideración que el ejercicio del poder está relacionado con diversos factores, resulta necesario para aquellos que están al frente de una organización, identificar herramientas que faciliten el habilidad y permitan tener mayor control de los subgrupos que se forman, de las alianzas, así como de las diversas situaciones que se van presentando en una institución y que de alguna manera impidan el buen funcionamiento de la misma. En relación con esto, Bardisa (1995), asegura que el cotilleo, el rumor y el humor son elementos subversivos utilizados entre bastidores, que mantienen o socavan el poder institucional y permiten que las redes sociales privilegien o excluyan a grupos o individuos de la organización. Sin embargo, mediante el cotilleo sobre los alumnos, profesores o el director, se mantiene el control social haciendo público lo privado, mientras sirve para preservar la imagen moral por medio del arbitraje de unos sobre otros. Cuando tiene que ver con los propios intereses, refuerza las divisiones y antagonismos y rompe las alianzas.

Según Stephen (2004), quienes no tienen poder, y quieren tenerlo, primero tratarán de acrecentar el propio en lo individual. ¿Por qué compartir el botín si no es necesario? Pero si esto no funciona, la alternativa es formar una coalición, un grupo informal unido por la persecución del mismo objetivo. La forma natural de tener lo que se desea es hacerse poderoso. Por tanto, quienes quieren tener poder tratarán de erigir una base de poder personal, que en muchos casos es difícil, riesgoso, caro o imposible. En tales casos, intentarán coligarse con dos o más individuos desprovistos de poder para que combinen sus recursos e incrementen sus recompensas. Se ha descubierto que las coaliciones que prosperan tienen una membresía abierta, se forman con presteza, resuelven su problema y desaparecen rápidamente (Stephen, 2004).

La comprensión e identificación de los canales de poder e influencia de las personas resultan vitales para el progreso de la institución. Aunque las personas que conforman y constituyen la organización intenten en muchos casos evitar ser punto de referencia en las intervenciones de poder, en las acciones y decisiones de influencia, no debemos dejarles pasar desapercibidos (Lorenzo, Trujillo y Sola, 2005), ya que así como pueden ser favorecedores para la institución, también pueden resultar perjudiciales cuando se usan para fines personales.

Dinámicas del poder.

El poder se puede ver reflejado a través de diversas conductas que los integrantes de una institución van demostrando como parte de su desempeño. En esta ocasión, esas conductas se han denominado como dinámicas del poder, mismas que hacen referencia a la autoridad y legitimidad, el manejo de conflictos y la toma de decisiones, y que son descritas a continuación.

Poder, autoridad y legitimidad en las instituciones educativas.

No siempre es fácil analizar o investigar el poder en las organizaciones. Quienes lo tienen niegan poseerlo; muchas personas lo buscan y dicen no buscarlo, y aquellos que lo han conseguido no hablan de la forma en que lo obtuvieron. Como aseguran Hosking y Morley (1991), el poder no es una característica estructural estable ni la propiedad de un individuo o grupo en particular. El poder se genera en algunas relaciones y no en otras. Las personas tienen bases de poder diferentes, dependiendo de sus recursos (sanciones, gratificaciones, posición, admiración y afecto positivo, experiencia y habilidad, información, contacto con personas u organizaciones influyentes) y de la manera en que los demás los perciben (García y Santa, 2009).

¿De dónde proviene el poder? ¿Qué es lo que confiere poder a las personas, a los grupos o a las organizaciones? A los primeros investigadores les interesaba clasificar las bases y fuentes de poder (French y Raven, 1959, citados por Stephen, 2004), ellos hablaban de poder de retribución y poder coercitivo (la capacidad de movilizar resultados valorados positiva o negativamente), poder legítimo (que está determinado por valores culturales en ciertos contextos), poder referido (la capacidad de un individuo o de un grupo para lograr la adaptación a las normas de un grupo), poder pericial (que generalmente es poder de información) y poder de posición (el cual proviene de la posición de los gerentes en una red específica de relaciones). Las bases del poder se refieren a aquellas que tiene el poseedor, que da el individuo o un grupo para poder retribuir o castigar. Las fuentes del poder se refieren a los aspectos de los cuales el poseedor deriva la base del poder, como la personalidad o la posición. Esencialmente, cuanto mayor sea la dependencia de una persona a otra, mayor será el poder de ésta última sobre la primera (Furnham, 2001).

Dimensiones del poder. Alternativas.

Cuando se discute el tema del poder en las organizaciones y mucho más en cuestiones de ganar y perder en un espacio único como seres, es necesario considerar que para la comprensión de la formación e institución de los grupos se recurre a la escuela sociológica francesa, a la psicología social y de los grupos, y al psicodrama de Moreno así como a la teoría de las organizaciones. Esto es así porque en las prácticas de formación, el colectivo e intervenciones institucionales suceden con y en grupos y estos son parte de las organizaciones, donde el grupo se encuentra igualmente construido como objeto de conocimiento.

Retomar críticamente la teoría de las organizaciones tales como la teorización sobre los fenómenos de poder, los procesos internos de cambio y resistencia al cambio de los grupos y las compulsiones de la burocracia, ya que la organización es descrita en la teoría de las organizaciones como “grupo de grupos” o como el gran grupo organizado. Los objetivos de la organización se logran a través del empleo de ciertos medios, y las dificultades para el logro de los mismos son conceptualizadas como disfunciones, sujetas a terapia social, para lo cual se propone el análisis estructural y funcional de la organización.

Los analistas de organizaciones se cuestionan sobre ¿qué es una función social u organizacional? A diferencia de los sociólogos funcionalistas positivistas responden que existen además de las funciones visibles, positivas las invisibles negativas. La fábrica tiene por función visible producir automóviles o gas natural, pero ante todo tiene por función invisible producir ganancias. Por lo cual sostienen que el objeto empírico positivo, lo explícito de la

organización, es la función oficial. En el curso de las investigaciones analíticas institucionales se trabaja con la hipótesis de que la institución es lo invisible, lo implícito, lo negativo de lo empírico, por lo cual, la institución es el inconsciente político de la sociedad. El análisis de las relaciones de producción no son inmediatamente visibles, por lo que hay que develar la cara oculta de estas relaciones, lo reprimido social. Para hacer accesible el sentido oculto de lo reprimido social es necesaria la interpretación para develar este sentido, que es siempre el fundamento de las instituciones.

El conocimiento del inconsciente político de la sociedad, la institución, implica la intervención. En una situación experimental de consulta las dimensiones de análisis comprenden tanto la organización como la institución, entonces es cuando el análisis institucional se convierte en socioanálisis.

Para Mariano Ortega (1982), hay que diferenciar en el análisis de la realidad organizacional cinco niveles: el nivel racional, el estructural, el relacional, el político y el simbólico.

a. El nivel racional. Implica los fines de la organización donde medios y fines se articulan mediante la lógica de la eficiencia y la efectividad, con insumos y productos, en un esquema lógico de estructuración formal.

b. El nivel estructural. Permite comprender la estructura y los procesos de la inserción de los individuos mediante el establecimiento de normas de conducta organizacional.

c. El nivel relacional. Se considera la adecuación que existe entre las funciones de carácter formal de la organización y las necesidades de las personas, los intereses, aspiraciones, motivos, metas, así como el análisis de las interacciones informales y las normas de conducta que se deriva de tales interacciones.

d. El nivel político. Se analizan la convergencia de intereses y el conflicto por la consecución de la supremacía entre individuos y grupos por la búsqueda del poder.

e. El nivel simbólico. Tiene que ver con los aspectos que legitiman o confirman la pertenencia al grupo o a la organización, con los rituales y ceremonias comunitarias que dan sentido de identidad (Ortega, 1982).

La otra dimensión que concurre para la explicación de la propuesta indagatoria y de investigación es la de orden estrictamente institucional, concepción energética y hermenéutica para el quehacer institucional. Implica la lectura institucional como doble efecto de fuerzas y de sentidos. En la investigación activa del inconsciente institucional de una organización dada, se presentan resistencias, rechazos, defensas, transferencias, como resumen de la formación social, y como el punto de encuentro y sobredeterminación de todas las transversalidades sociales. Aquí, el lector pudiera identificar qué situaciones le permitirían avocarse a alguna dimensión de las mencionadas.

La línea vertical de la institución, las relaciones de poder piramidal, es lo instituido y la horizontal, las relaciones de paridad, lo instituyente que niega los vínculos institucionales como es el caso de la “nueva” sociología de las organizaciones y la psicología humanista, rogeriana, gestaltista, y algunas propuestas de autogestión. Las relaciones verticales y horizontales de los grupos que conforman la organización definen la transversalidad, por ello el grupo como tal se define en oposición tanto a la verticalidad como a la horizontalidad. La transferencia institucional es la estructura de la organización que es objeto-soporte ya sea material, técnico o simbólico, de aquello que ocurre en la vida del grupo para los sujetos implicados.

Algunos estudios con respecto al poder en organizaciones educativas.

Respecto de la dirección y el mando, en los trabajos de Bardisa (1995), Barquín y Melero (1994) y Sarrió, Ramos y Candela (2004), se concluye que en muchos de los casos en que las mujeres acceden a los puestos de responsabilidad en los centros educativos o en la inspección, utilizan estilos de ejercer la responsabilidad y el poder que se deriva de esos cargos de forma muy diferente al de los hombres. En general, se puede decir que las mujeres rechazan una dirección sustentada en características como la fuerza, la imposición y el dominio, y por el contrario, prefieren un tipo de atención al otro basado en la mediación, la colaboración y la empatía.

Con un matiz algo distinto, el estudio de García (2006), pone de manifiesto que las maestras consideran que desempeñar un puesto directivo obstaculiza su trabajo como enseñantes, viéndose afectada la calidad de la enseñanza y la relación que mantienen con el alumnado. Dos años más tarde, en un estudio tipo encuesta con una muestra de 206 directoras seleccionada mediante un muestreo polietápico, utilizando el cuestionario para la recogida de información, Padilla (2008) destaca que las docentes que ejercen la dirección de un centro, suelen ser aquellas que reúnen tanto una dilatada experiencia profesional como un amplio tiempo de trabajo en el mismo centro. En la gran mayoría de los casos, además, han probado con anterioridad el ejercicio de cargos como la jefatura de estudios, la secretaría del centro y otros.

En cuanto a estudios e investigaciones sobre la complejidad que entraña el desarrollo de procesos de innovación, cambio y reforma en educación, las conclusiones en relación a los modos de ejercer el poder y la capacidad de influencia por determinados grupos y lógicas de acción en las organizaciones escolares, según Bernal (2004), y García (2006), éstos se usan con el fin de oponerse o apoyar una determinada innovación de la práctica docente. Cabe recalcar que las diversas maneras de ejercer el poder, puede ser aplicadas no sólo en el área docente, sino en los diferentes ámbitos institucionales, y de acuerdo con las condiciones de la institución.

Por otro lado, en una investigación realizada por Contreras (2006), a través de un estudio de caso, en el que se incluyeron la aplicación de instrumentos como la entrevista semi-estructurada dirigida, la realización de dos grupos focales, la observación libre y revisión de documentos, se concluyó que los docentes tienen una manera de reaccionar, adhiriéndose, enfrentando o evadiendo el control; los alumnos perciben esta situación y en algunos momentos se deja entrever que también han sido partícipes de actos de adhesión y enfrentamiento, frente a situaciones conflictivas.

En un estudio cualitativo de corte etnográfico, a partir del estudio de un caso, realizado en el 2007 por Anglas, entre los hallazgos más significativos encontrados y que tienen relación con el tema en estudio, fue que en la ejecución de un proyecto educativo es clave la direccionalidad y el acompañamiento que brindan los directivos de la escuela, permitiendo el funcionamiento de la misma y el logro de su misión.

Asimismo, es posible decir que el poder es ejercido por diversas personalidades o grupos que no necesariamente ocupan un alto rango en la jerarquía institucional; en relación a esto, en el 2007, Spillane, Camburn y Pareja, encontraron que aproximadamente un cuarto de las actividades docentes relacionadas con el currículum y la enseñanza en el centro eran dirigidas por líderes informales (sin cargo alguno) y que casi la mitad (47%) de las actividades sobre las que los directores tenían responsabilidad eran realizadas en colaboración con otros

docentes.

Por otro lado, en ese mismo año Firestone y Martínez apuntaron que a los profesores líderes hay que colocarlos en una posición en la que sus compañeros puedan confiar en ellos. Si por el contrario se les encargan muchas tareas de supervisión o de control, no podrán conseguir esa confianza y su liderazgo será puesto en entredicho.

También en el 2007, y desde un enfoque cualitativo con una metodología etnográfica, Chuye, concluyó en que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes de la escuela es un mecanismo facilitador para inducir el cambio, pero a la vez activa un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en la mayoría de docentes quienes no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación.

En 2009, Peralta destaca que en la institución en la que realizó un estudio exploratorio - descriptivo, sustentado en un diseño no experimental y utilizando un método mixto: cuantitativo y cualitativo, se evidencia poca participación voluntaria de los implicados para alcanzar los objetivos del centro y el equipo directivo es quien dirige las propuestas.

Por último, en el 2010, Santillán, Ortiz y Arcos, realizaron una investigación en la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Baja California, en donde los sujetos o unidades de análisis prioritariamente considerados fueron los académicos participantes en el proceso de diseño curricular, identificados mediante los criterios del muestreo teórico. El foco de interés se ubicó en la comprensión del tejido social del poder y su ejercicio en la definición de un currículum por competencias en el área de las ciencias humanas, y al mismo tiempo definieron al poder como una relación recíproca que enlaza a dominantes y dominados en la racionalidad política de la imposición o dominio articulado en la obediencia.

De manera general, es posible ver que a pesar de que el poder es definido de diversas maneras, éste siempre va ligado a otros factores como la autoridad, toma de decisiones y manejo de conflictos, mismos que deben ser tomados como elementos importantes para estudiar de manera más profunda el ejercicio del poder.

Conclusión

Una organización sólo existe cuando: hay personas que se comunican, dispuestas a actuar conjuntamente, y que desean obtener un objetivo común (Chiavenato, 2000). Autonomía y juegos de poder regulan las relaciones en las organizaciones. El poder es un juego relacional que obedece reglas y lógicas estratégicas de grupos e individuos (Gather y Maulini, 2010). Desde la toma de decisiones, las alianzas, los intercambios, la comunicación, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo, así como el ejercicio del poder, todos en conjunto forma un cúmulo de factores, que al integrarse dan vida a una organización y dan paso a la micropolítica de la institución. Ésta es definida según Hoyle (1986) como las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contexto organizativos tratan de usar recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses.

Las escuelas son consideradas como organizaciones, según Bardisa (2009), el centro escolar es una concreción del sistema educativo donde se ubican los problemas de convivencia que impiden la intención de educar, por lo que puede decirse que el centro escolar es donde se conjuga la educación para la convivencia y la convivencia para la educación, y por lo tanto, es un lugar conflictivo, donde las medidas de control y gestión de la convivencia pueden tener una mayor incidencia operativa, ya que se convierten en educativas para dicha convivencia.

El poder parece ocupar un lugar muy importante en las organizaciones educativas, ya que es vista como una herramienta para el control y el buen funcionamiento de la misma, y aunque en ocasiones se le asigna una connotación negativa, es y ha sido usado por grandes líderes a lo largo de la historia de la humanidad. El poder, por tanto, ocupa un espacio de relevancia en el aspecto organizativo, concibiéndose y conformándose como singular para dar ciertas explicaciones de los asuntos organizativos (Lorenzo, Trujillo y Sola, 2005).

El poder se puede reflejado a través de diversas conductas que los integrantes de una institución van demostrando como parte de su desempeño. En esta ocasión, esas conductas se han denominado como dinámicas del poder, mismas que hacen referencia a la autoridad y legitimidad, el manejo de conflictos y la toma de decisiones.

El ejercicio del poder definitivamente representa en el ámbito de la micropolítica, un eje importante para la comprensión de aspectos elementales como el clima y la cultura organizacionales, así como la presencia de conflictos y de comportamientos apegados a la ética y el universo de los valores.

Las distintas perspectivas sobre el poder, el conflicto y el comportamiento ético, proporcionan una visión amplia del entramado de los vínculos generados a la luz del funcionamiento cotidiano de las organizaciones. De manera estratégica se han abordado las cuestiones éticas en el cierre del escrito, ya que es en ello donde surgen distintas interrogantes muchas de ellas vinculadas en torno a ¿Qué es lo ético? ¿Quién define o establece lo ético? Lo aceptado por la mayoría ¿representa lo verdaderamente ético? ¿Qué comportamiento anti ético debe ser penado con mayor severidad? ¿De qué debe basarse quien ejerce el poder para actuar ante los conflictos de carácter ético?

Ante estas interrogantes, el lector tendría espacio suficiente para determinar la necesidad de buscar el ejercicio de su posible poder, y de conocer sus límites que los lleve a tocar asuntos éticos.

Referencias

- Bacharach, S. y Mundell, B. (1993). Organizational politics in school: micro, macro, and logics of action, *Educational Administration Quarterly*, 29 (9): 423-452.
- Ball, S. (1993). La perspectiva micropolítica en el análisis de las organizaciones educativas. *Organización escolar: Nuevas aportaciones*. Barcelona: PPU.
- Bardisa, T., Peraita, H., Moreno, J., Ruiz, C. y García, C. (1995). *La Dirección de centros públicos de enseñanza: estudio de su representación y análisis de necesidades*. Madrid, CIDE.
- Bardisa, T. (2001). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, Número 15.
- Bardisa, T. (2009). Análisis y resultados de la construcción del sistema de convivencia escolar. *Educar*, 43, 95-127. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn43p95.pdf>
- Barquín, J. y Melero, M. (1994). Feminización y profesión docente. Internalización sexista del trabajo, *Investigación en la escuela*, 22, 25-34.
- Batanaz, L. (2005). El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas. *Revista Española de Pedagogía*, 232, 443-470.
- Bernal, J. (2004). La micropolítica: Un sentimiento. *Organización y Gestión Educativa*, 4, 11-16.
- Blase, J. (2000). La micropolítica de la enseñanza, *La enseñanza y los profesores II*. La ense-

- ñanza y sus contextos. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chuye, Y. (2007). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- Contreras, B. (2006). *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/item/20337/tesis-sustentadas-en-la-maestria-en-educacion-2000-2007>
- Cruz, L. (2008). *El concepto de legitimidad en la autoridad: elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo*. Academia. *Revista Latinoamericana de administración*, 040, 68-82. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración null, Latinoamericanistas. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/716/71604006.pdf>
- Lorenzo, M., Trujillo, J. y Sola, T. (2005). *La oposición al poder en un centro educativo. Un análisis etnográfico*. *Enseñanza*, 23, 173-196.
- Firestone, W. y Martinez, C. (2007). *Districts, teacher leaders, and distributed leadership. Changing instructional practice. Leadership and Policy in Schools*, 6: 3-35.
- Foucault, M. (2001). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid: Alianza.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.
- García, I. y Santa, E. (2009). *Relación entre estilos de liderazgo y bases de poder en las enfermeras*, *Rev Latino-am Enfermagem*, 17 (3). Recuperado de: http://www.scielo.br/pdf/rlac/v17n3/cs_03.pdf
- García, R. (2008). *El asesoramiento escolar en sociedades complejas*, *Revista de currículum y formación del profesorado*, 12, 1, Universidad de Sevilla. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev121ART1.pdf>
- Gather, M. (2004). *Innovar en el seno de la Institución escolar*. Barcelona: Grao.
- Gather, M. y Maulini, O. (2010). *La organización del trabajo escolar: Una oportunidad para repensar la escuela*. Barcelona: Graó.
- Hosking, D., y Morley, I., (1991). *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*. New York: Prentice Hall.
- Hoyle, E. (1986). *The politics of school management*. London: Hodder and Stoughton.
- Lorenzo, M., Trujillo, J., y Sola, T. (2005). *La oposición al poder en un centro educativo. Un análisis etnográfico*. *Enseñanza*, 23, 173-196. Universidad de Granada. Recuperado de http://espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:20228&dsID=oposicion_poder.pdf
- Morales, F. (1999). *Psicología Social*. México: McGraw-Hill.
- Ortega, M (1982). *Dimensiones organizacionales. Hacia una comprensión del comportamiento organizacional*, en *Bases para la administración en instituciones educativas*. Querétaro, México. CIIDET. Mimeo.
- Padilla, M. (2008). *Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía*. *RELIEVE*, v. 14, n. 1, p. 1-27. <http://www.uv.es/RELIEVE/>

- VI4NI/RELIEVEVI4NI_1.htm
- Peralta, P. (2009). *Cultura Organizacional en el Centro Parroquial “Elena de Santa María” – Juliaca*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.
- Ponce, V. y Beas, J. (2006). *Gestión de la Organización y la Micropolítica Escolar*. Ponencia presentada en el Congreso Estatal de Investigación Educativa. Actualidad, Perspectivas y Retos. Recuperado de <http://portalsej.jalisco.gob.mx/investigacioneducativa/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.investigacion-educativa/files/pdf/Gestion%20y%20micropolitica.pdf>
- Rodríguez, D. (2006). Dimensión institucional, cultural y micropolítica: claves para entender las organizaciones educativas, *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 9 (1), 1-14. Recuperado de: <http://www.aufop.com/aufop/home/>
- Santillán, V., Ortiz, A. y Arcos J. (2010). El poder y las prácticas de poder de la Universidad Pública: Universidad Autónoma de Baja California, *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, México, IISUE-UNAM/Universia, vol. I, núm.2.
- Sarrio, M., Ramos, A. y Candela, C. (2004). Género, trabajo y poder. En E. Barberá e I. Martínez-Benlloch (Coords.), *Psicología y género*. Pearson. Prentice-Hall.
- Schlemenson, A., Lejtman, S., González, G., Alfieri, M., Apel, J., y Tomasini, C. (1996). *Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor*. Argentina: Paidós.
- Spillane, J., Camburn, E. y Pareja, A. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal’s workday. *Leadership and Policy in Schools*, 6, 103-125
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Trujillo, J. (2004). Acercamiento a la micropolítica de un centro educativo. Ponencia publicada en el libro de actas de las IX Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Universidad de Granada, 15-17 de diciembre de 2004. Grupo Editorial Universitario, pp.293-310. ISBN: 84-8491-432-1
- Zepeda, F. (1991). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

DATOS DE LOS AUTORES

Rubí Surema Peniche Cetzal
Universidad Autónoma de Yucatán
rpeniche@uady.mx

Manuel Lorenzo Delgado
Universidad de Granada
mlorenzo@ugr.es

Pilar Cáceres Reche
Universidad de Granada
caceres@ugr.es