

Estrategias de poder utilizadas por los directivos de una institución educativa particular en postpandemia

Mamani Roman, Ruth
Pontificia Universidad Católica del Perú
r20234526@pucp.edu.pe
ORCID ID: 00000-0002-2799-4362

Resumen: El estudio se enfoca en identificar cuáles son las estrategias de poder utilizadas por los directivos de una institución particular bajo la mirada del enfoque de micropolítica. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es describir las estrategias de poder utilizadas por los directivos en una institución educativa particular en postpandemia. Es de tipo cualitativo, la técnica y el instrumento a utilizar fue la entrevista semiestructurada, que fue aplicada a 3 directivos de la institución que describen a través de anécdotas y sucesos particulares las estrategias de poder que utilizan para lograr los objetivos de la organización. Así mismo, la entrevista se basó en 2 categorías: Estrategias comunicacionales y estrategias coercitivas. Como conclusiones generales del estudio, los 3 directivos utilizan las estrategias basadas en la primera categoría, estrategias comunicacionales, tales como: Trato horizontal, diálogo, soporte emocional, empatía, flexibilidad, conversaciones individuales, congraciación, argumentos lógicos y negociaciones.

Palabras clave: Micropolítica; estrategias de poder; directores

Power strategies used by the directors of a private educational institution in post-pandemic

Abstract: The study focuses on identifying which are the power strategies used by the directors of a particular institution under the gaze of the micropolitical approach. Therefore, the objective of this research is to describe the power strategies used by managers in a particular educational institution in the post-pandemic period. The present study is of a qualitative type, the technique and the instrument to be used was the semi-structured interview, which was applied to 3 directors of the institution who describe through anecdotes and particular events the power strategies they use to achieve the objectives of the organization. Likewise, the interview was based on 2 categories: Communication strategies and coercive strategies. As general conclusions of the study, the 3 managers use the strategies based on the first category, communication strategies, such as: Horizontal treatment, dialogue, emotional support, empathy, flexibility, individual conversations, ingratiation, logical arguments and negotiations.

Keywords: Micropolitics; power strategies; directors

Marco de referencia

1. Micropolítica

Según Blase (1991), la micropolítica está relacionada con el uso de poder formal o informal que realizan los miembros de una organización para poder alcanzar sus objetivos. Por lo cual existen cuatro elementos importantes dentro de la micropolítica (Hoyle, 1988 como se citó en González, 1998).

1. Existe ambigüedad de intereses dentro de la organización, por lo tanto, diversidad de metas.
2. Existen los grupos de interés.
3. Existe el poder como la autoridad (dirección) y como la influencia (informal).
4. Finalmente, las estrategias que utilizan los grupos de interés para poder cumplir sus intenciones.

A partir de ello, al existir diferentes intereses propios de cada persona o grupo, surgen los conflictos o luchas por cada interés, los cuales serán resueltos por el grupo que tenga más fuerza o poder (Gómez, 2018).

2. Concepto de poder

En cualquier grupo social, ya sea, en micropolítica o macropolítica existe una relación compleja de poder, que es vista como una presión o influencia de alguien sobre otra persona en determinados escenarios con la cual se busca imponer reglas o conductas; este poder se convierte en dominio cuando se observa que el líder realiza exigencias sobre alguien y esa persona lo acepta considerándose un súbdito (Santos, 1994 como se citó en Zuñiga, 2014; y Weber, 1964 como se citó en Sanchez y Guevara, 2019).

Por otro lado, desde otra perspectiva el poder busca establecer lazos con otras personas a través de diversas estrategias y acciones con el fin de formar aliados y buscar influencias (Contreras, 2009), por ello, el poder es muy importante dentro de una organización ya que se encuentra dentro de toda la estructura social y el buen uso de poder integra a la organización (Foucault, 1979).

3. Estrategias de poder

Según Ball (1989), son tres estilos o estrategias de poder, las cuales son: el interpersonal, el administrativo y el político, de este último estilo se derivan dos estilos más, llamados antagonistas y autoritarios.

- Las estrategias comunicacionales interpersonales, se caracterizan por la informalidad, el trato personal, confianza, flexibilidad y comunicación horizontal entre todos los miembros de la organización.
- Las estrategias comunicacionales administrativas, a diferencia de la estrategia anterior, el director no interactúa directamente con los miembros de manera informal, sino que realiza citas o reuniones formales en las cuales se llegan a un consenso, por lo tanto, la comunicación es vertical. Además, este tipo de estrategias se centra en lo administrativo y deja de lado a su personal.

- Estrategias comunicacionales políticas antagonistas, se dan cuando el director genera diálogos y debates dentro de un espacio público entre los miembros de la organización para dar solución a un problema y además, para neutralizar a los miembros en desacuerdo.
- Estrategias comunicacionales políticas autoritarias, son aquellas que se dan cuando el director impone los objetivos y acciones que deben cumplir cada miembro de la organización sin tomar en cuenta a los demás.

También existe otro tipo de estrategias llamadas coercitivas, las cuales se dan por imposición o amenazas del líder, generando en los miembros miedo a una represalia (Zoghbi y Verano, 2007 como se citó en Sanchez y Guevara, 2019).

Por otro lado Brosky (2011), considera que los directores deben tener ciertas habilidades políticas que les servirá como estrategias, las cuales son:

1. La astucia Social: Referida al conocimiento de las preferencias de los miembros de la organización para poder influir en ellos.
2. Influencia interpersonal: Referida a la personalidad agradable del director y los grados académicos.
3. Capacidad de trabajo en red: Referida a la capacidad de influir en la decisión de los demás a través del uso de las amistades.
4. Aparente sinceridad: Referida a la aparente amabilidad para cumplir sus objetivos.

Junto a estas 4 dimensiones Brosky (2011) propone 6 tácticas de influencia o estrategias:

1. Congragación: Referido a una alabanza estratégica o comentarios positivos hacia los demás antes de realizar una petición.
2. Intercambio: Referido al uso de promesas o recompensas.
3. Racionalidad: Referido a los argumentos lógicos o evidencia basada en hechos.
4. Asertividad: Referido al uso de demandas o solicitudes directas con base legal.
5. Atractivo ascendente: Referido a la apelación al director, para que los demás cumplan sus obligaciones.
6. Coalición: Referido a la búsqueda de aliados o grupos que ayuden a persuadir a alguien.

Cabe resaltar que estas estrategias pueden ser utilizadas tanto por el director como por los otros agentes de la organización para poder ejercer el poder o influencia sobre los demás para el cumplimiento de las metas.

Diseño metodológico

El presente estudio realizado es una investigación cualitativa que busca comprender de manera profunda y cercana los fenómenos a estudiar a través de las percepciones y opiniones subjetivas de los participantes acerca de su realidad (Guerrero, 2016).

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de poder utilizadas por los directivos en una institución educativa particular de Lima Metropolitana post pandemia?

Objetivo: Describir las estrategias de poder utilizadas por los directivos en una institución educativa particular de Lima Metropolitana después de la pandemia.

Categorías:

- Estrategias comunicacionales, relacionadas a la comunicación, diálogo, confianza, trato personal, reuniones individuales y debates.
- Estrategias coercitivas, relacionadas a la imposición o amenazas del líder, generando miedo en la comunidad educativa.

Técnica de recojo de información

La técnica utilizada para recolectar toda la información fue la entrevista, debido a que es una técnica utilizada para obtener información a través de una conversación guiada, que varía de acuerdo con el tipo de entrevista, entre el investigador y los entrevistados propuestos en cada estudio, para lo cual el investigador debe preparar preguntas orientadas al objetivo del estudio (Lopez, 2020).

Instrumento de recojo de información

El instrumento utilizado en esta investigación fue la entrevista, para lo cual se tuvo que elaborar una matriz de categorías divididas en tres columnas; en la primera columna se coloca el objetivo de la investigación, en la segunda columna se colocan las categorías y en la tercera columna se elaboró las preguntas para los entrevistados de las cuales 3 son para las estrategias comunicacionales y 2 para las estrategias coercitivas.

Informantes

La entrevista fue realizada a 3 directivos de una institución particular.

Contexto del estudio

La organización educativa estudiada dentro de esta investigación pertenece al distrito de San Miguel en la provincia de Lima, Perú. Es un colegio particular que ofrece servicio educativo en los para estudiantes de inicial y primaria.

Proceso de análisis de los resultados

Para realizar este proceso de análisis de información de las entrevistas realizadas a cada directivo se utilizaron 5 matrices para cada pregunta elaborada y cada matriz contaba con tres columnas; las primera enfocada en los elementos emergentes resultantes de la segunda columna de hallazgos y la tercera columna en donde se colocaba la información obtenida por los entrevistados.

Resultados

A partir de las entrevistas realizadas a tres directivos de una institución educativa particular de Lima, los hallazgos han permitido conocer cuáles son las estrategias que utilizan para ejercer su poder y liderazgo dentro de la institución, con el fin de mantener un buen clima laboral.

En primer lugar, el tipo de poder que utilizan los tres directivos de esta institución es un “poder con” ya que busca el bienestar de todo el personal basado en el respeto y empatía

(Blase y Anderson, 1995; Hope-Arlene, 1999 como se citó en Contreras 2009), rechazando así el poder como una presión o influencia de alguien sobre otra persona en la cual se busca imponer reglas o conductas (Santos, 1994 como se citó en Zuñiga, 2014; y Weber, 1964 como se citó en Sanchez y Guevara, 2019). Ante lo anteriormente expuesto las estrategias de poder que utilizarán los directivos serán estrategias comunicacionales.

Como primera estrategia comunicacional que utilizan los tres directivos es el trato horizontal entre todos los miembros, ya que consideran que este tipo de trato permite la cercanía, es más cálido y es la manera en que nos gustaría que nos traten.

A partir de este trato horizontal, nacen las demás estrategias que utilizan los tres directivos de dicha institución, las cuales son: el soporte emocional de los trabajadores, la empatía y la flexibilidad, estas apuntan nuevamente a un tipo de estrategia comunicacional interpersonal (Ball, 1989), el soporte emocional permite a los directivos demostrarse como directivos interesados por el bienestar de sus docentes, por lo tanto, generan cierto compromiso en los docentes con la institución y con el equipo directivo, la empatía de igual forma favorece el buen trato hacia los demás y fomenta la comprensión y respeto hacia todos los que pertenecen a la organización y por último la flexibilidad, permitió a los directivos demostrarse amables ante toda la organización con el fin de evitar renuncias después de regresar a clases presenciales, ya que, el trabajo de forma híbrida se mostraba difícil para muchos docentes nuevos y antiguos dentro del colegio.

Pero este tipo de estrategias, si bien cierto permite tratar a los trabajadores como “Personas”, pero también lleva a cierta informalidad, ya que de acuerdo a la información dada por el D1, comentaba que permitía que los docentes falten o lleguen tarde al trabajo con el fin de evitar que los docentes renuncien a la mitad del año escolar, y así al final del año en las reuniones con los directores demuestre que con esa flexibilidad se logró evitar varias renuncias, de lo cual se puede deducir que este tipo de estrategias están relacionadas a la “Aparente sinceridad” ya que el director demuestra amabilidad y flexibilidad para evitar la renuncia de docentes (Brosky, 2011).

Otras estrategias que utilizan están relacionadas a la congraciación, ya que según Brosky (2011) la congraciación está referida a los comentarios positivos o adulaciones a las personas para poder lograr sus objetivos. Ante ello, el D2 y D3 afirman que es importante comentar las fortalezas de los demás, felicitarlos y tener buena actitud, ya que les permite mantener una buena relación con lo demás, por lo tanto, resaltan que estas estrategias permiten el buen clima laboral, ya que permite que los trabajadores se sientan felices en su lugar de trabajo.

Así mismo, dentro de la información recolectada hubo bastante énfasis en el diálogo y las negociaciones como estrategias de poder para lograr sus objetivos. Con respecto a las negociaciones que realizan los directivos dentro del colegio indicaron que lo emplean para que ciertos docentes puedan dictar clases cuando falta algún profesor, para lo cual los directivos a cambio del favor que realizan dichos docentes, se les permiten salir más temprano con la finalidad de que los docentes no sientan que están trabajando más, sino que es una recompensa.

La última estrategia comunicacional son los argumentos lógicos basados en documentos o hechos reales, las cuales permitieron a los directores solucionar conflictos con los docente y padres de familia, esta estrategia es fundamental según indicaron los directivos,

ya que es más contundente cuando el simple diálogo no puede resolver alguna situación, esta estrategia se relaciona con la estrategia de “racionalidad” mencionada por Brosky (2011), basado en evidencias contundentes.

Con respecto, a la segunda categoría de Estrategias coercitivas, los tres directivos confirmaron que no estaban de acuerdo con este tipo de estrategias a través de la imposición de normas o amenazas para ejercer su poder, por lo tanto, no aceptan que el miedo sea una estrategia, rechazando así las estrategias coercitivas que propone Zoghbi y Verano (2007) como se citó en Sanchez y Guevara (2019).

Finalmente, mencionan una estrategia interesante que se basa en el uso de metáforas para generar compromiso con su trabajo e institución.

Tabla 1

Estrategias de poder de los directivos

ESTRATEGIAS	DIRECTOR	COORDINADORES
Estrategias Comunicacionales	Trato Horizontal Conocer a la persona Capacidad de escucha Trabajo en equipo Llamadas directas Conversación individual Conversación efectiva Empatía Paciencia Negociación (Intercambio) Permisibilidad con Límites Soporte emocional Diálogo	Trato horizontal Contacto personal y laboral Capacidad de escucha Trabajo en equipo Conversación individual Comunicación Asertiva Empatía Calma Negociación (Intercambio) Flexibilidad Soporte emocional Diálogo Resaltar las fortalezas (Congraciación) Buena actitud (Congraciación) Evidencias (Racionalidad)
Estrategias Coercitivas	El miedo no es adecuado	Imposición en una situación sin solución Imposición por seguridad El miedo no es bueno

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Al analizar las estrategias utilizadas por los directivos de la institución, se concluye en que los tres directivos prefieren utilizar estrategias comunicacionales basadas en el trato

horizontal, diálogo, soporte emocional, empatía, flexibilidad, conversaciones individuales, congraciación, argumentos lógicos y negociaciones. Rechazando así el uso de estrategias coercitivas ya que indican que el miedo y la imposición no ayuda a que las personas comprendan el verdadero sentido de su labor dentro de la institución.

Con respecto a la primera categoría de estrategias comunicacionales, se concluyó en que la institución educativa prefiere utilizar la estrategia del “trato horizontal”, porque les permite tratar a todas las personas dentro de la institución de forma más cercana y cálida. Otra estrategia que utilizaron es el “soporte emocional” porque permite tratar a los trabajadores como personas con fortalezas, aspectos por mejorar, problemas y dificultades. Las siguientes estrategias encontradas son la “empatía”, junto con el “soporte emocional”, estas estrategias lograron reducir el número de renuncias de los profesores que se daban por factores emocionales y familiares después de la pandemia.

Finalmente, con respecto a las estrategias coercitivas, se concluyó en que los directivos dentro de la institución no están de acuerdo con generar miedo ni imponer trabajos en la comunidad educativa para que cumplan sus funciones, para lo cual, remitieron a utilizar el “diálogo” como una estrategia y en últimas instancias comunicar al supervisor o director para que tome las medidas correspondientes.

Referencias Bibliográficas

- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós.
- Blase, J. (1991). *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation*. Sage.
- Brosky, D. (2011). Micropolitics in the School: Teacher Leader’s Use of Political Skill and Influence Tactics. *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1), 1-11.
- Contreras, B. (2009). Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela. *Educación*, 18(34), 55-72. DOI: <https://doi.org/10.18800/educacion.200901.00>
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder (2da ed)*. La Piqueta.
- Gómez, D. (2018). Ámbito de la micropolítica escolar en una institución educativa, en la ciudad de Lambaré, Paraguay. *Educación*, 24(2), 141-145.
- González, M. (1998). La micropolítica de las organizaciones escolares. *Revista de educación*, 316, 215-239.

II CONGRESO RED DE POSGRADOS EN EDUCACIÓN EN LATINOAMÉRICA
III CONGRESO LATINOAMERICANO DE ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE POSGRADOS EN
EDUCACIÓN
IV CONFERENCIA INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES DE POSGRADOS EN EDUCACIÓN
27, 28 y 29 de setiembre de 2023
Pontificia Universidad Católica del Perú

Sanchez, A. y Guevara, C. (2019). Estrategias de poder usadas por las profesoras del nivel inicial. *Dialnet*, 26, 58-67.

Zúñiga, E. (2014). *Percepciones acerca del liderazgo de un directivo desde un enfoque micropolítica un estudio de caso de una I.E. Pública* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la PUCP.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5320>