

# EL PODER DE LA AUTORIDAD FORMAL EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES

## THE POWER OF FORMAL AUTHORITY IN SCHOOL ORGANIZATIONS

Indira Orfa Tatiana Rojas-Oviedo<sup>1</sup> 

### RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de la investigación “Micropolítica y clima social laboral en las instituciones educativas”, que buscaba establecer los tipos de poder, la autoridad formal y la influencia que tienen los rectores en las instituciones educativas estatales en Colombia. Así, uno de sus objetivos fue indagar acerca de los tipos de poder que más comúnmente ejercen los rectores de las instituciones educativas estatales de la ciudad de Ibagué (Colombia) en la gestión directiva. Este estudio de enfoque mixto empleó estrategias de indagación como la aplicación de una escala tipo Likert, dirigida a docentes y directivos de cuatro instituciones educativas, la realización de entrevistas estructuradas y la conformación de grupos de discusión con estos actores sociales. La información obtenida se procesó mediante el Software SPSS 17.0 y SAS (Statistical Analysis System) para los datos cuantitativos, y el software Atlas ti, para los cualitativos. Se concluye que hay luchas por el poder en las organizaciones escolares y que, si bien se privilegia el poder de la influencia basado en el liderazgo, se acepta la autoridad formal de los rectores y se considera como positivo el poder del conocimiento que implica idoneidad en los directivos. Se realizan estrategias de control, dominación, vigilancia y poder disciplinario.

**Palabras clave:** Micropolítica; dominación; autoridad; influencia.

### ABSTRACT

This article shows the results of the research carried out on “Micropolitics and Labor Social Climate in educational institutions”, which seeks the types of power, the formal authority and the influence they have on state educational institutions in Colombia. For this, one of its aims was to inquire about the most common types of power in the management of educational resources management in the city of Ibagué (Colombia). This mixed-approach study used inquiry strategies such as the application of a standard scale. He referred to teachers and directors of four educational institutions, as well as structured interviews and discussion groups with these social actors. The information obtained was processed through the Software SPSS 17.0 and SAS (Statistical Analysis System), for the quantitative data and Atlas ti software, for the qualitative data. To conclude, there are struggles for power in school organizations; the power of influence based on leadership is privileged; however, the formal authority of the rectors is accepted and the power of knowledge that implies the suitability of the directors is considered as positive. Strategies of control, domination, surveillance and disciplinary power are carried out.

**Keywords:** Micropolitics; domination; authority; influence.

**Fecha de recepción:** octubre 10 de 2017 / **Fecha de aceptación:** noviembre 10 de 2017 / **Publicado en línea:** noviembre 15 de 2017  
**Tipología:** Artículo de Investigación Científica y Tecnológica  
**Para citar este artículo:** Rojas, I. O. T. (2017). El poder de la autoridad formal en las organizaciones escolares. *Praxis*, 13(2), 156-166.  
Doi: <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2377>

1. Magíster en Educación. Docente de tiempo completo de la Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia. Correo electrónico: [tatianarojasoviedo34@gmail.com](mailto:tatianarojasoviedo34@gmail.com)  
com ORCID: 0000-0002-6668-5984

## INTRODUCCIÓN

El poder, las luchas por el poder y los tipos de autoridad formal y de la influencia, son temas que hacen parte de la investigación “Micropolítica y clima social laboral en las instituciones educativas”. Estos se abordan al desarrollar el objetivo de “establecer la lucha por el poder predominante en las organizaciones escolares y los tipos y fuentes de poder más comunes en la gestión directiva que ejercen los rectores de las instituciones educativas estatales”.

El estudio gira en torno a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se lucha por el poder, entre directivos y docentes, en las instituciones escolares? ¿Cuáles son los tipos de poder predominantes en las organizaciones escolares? ¿Por qué investigar sobre el poder y las relaciones de poder en las organizaciones escolares?

Se trata de temas relevantes considerando que el poder es el concepto clave en la perspectiva de visualizar la organización escolar como un ente político, en donde se realizan actividades políticas con sustento ideológico que, muchas veces, se mantienen en el olvido, sobre todo por los vacíos de conocimiento científico existentes en torno a estas relaciones de poder entre directivos y docentes.

El poder, como objeto de estudio de la sociología política, debe ser analizado e interpretado en el ámbito general de las organizaciones sociales y, desde su perspectiva teórica, como uno de los conceptos básicos de la micropolítica escolar. Las teorías sobre poder y micropoder del filósofo francés Michel Foucault son un referente teórico obligado, principalmente en sus obras *Vigilar y Castigar* (Foucault, 2003) y *El sujeto y el poder* (Foucault, 1988, p.3-20). Sus conceptos sobre “vigilancia”, “disciplina”, “control” y “dominación”, son aplicables en el estudio de poder y las relaciones de poder en las organizaciones escolares.

Según Blase (2002), Ball (1989), González (1998), Nieto y Portela (2003), Santos (2000) y Bardisa (1997), el poder es un elemento clave en el análisis de la micropolítica en las organizaciones escolares. En cuanto al concepto de “poder”, hay una

predominancia de la autoridad formal sobre el poder de la influencia informal. El rector ejerce el poder que emana de la autoridad normativa con múltiples prescripciones sobre el comportamiento de las personas y, en varios casos, cae en estilos autoritarios de liderazgo.

Como el poder es disputado (no “investido”), entonces las relaciones de poder y las prácticas administrativas o de gestión escolar pueden ocasionar diferentes reacciones conflictivas entre el personal cuando se ejerce el *poder disciplinario*, tal como lo denomina Ball (1989).

El poder es uno de los siete conceptos claves que Ball (1989) establece en su teoría de la micropolítica escolar, junto a otros seis: la diversidad de metas, la disputa ideológica, el conflicto, los intereses, la actividad política y el control (p.23). El poder, igualmente, hace parte de los modelos de micropolítica escolar de Blase (2002), enunciado como “formas de poder”, así como de los modelos de micropolítica propuestos por Bacharach y Mundell y por Hoyle (como se citó en González, 1998, p.219-225).

González *et al.* (2003) teorizan sobre el poder como componente de la micropolítica escolar y precisan: “Cuando nos referimos aquí al poder, no estamos hablando solo de la autoridad formal: esta proviene del hecho de ocupar un cargo en la estructura formal de la organización, es decir, es un poder cuya fuente es estructural” (p.139). Distinta es la posición que adopta Bardisa (1997) cuando afirma que “el poder procede de las alianzas dominantes más que de la autoridad formal” (p.9).

Interesa, entonces, encontrar los vacíos de conocimiento que existan sobre el poder en las organizaciones escolares en el contexto geográfico e institucional de cuatro establecimientos educativos estatales ubicados en Ibagué, Colombia.

En su orden, este artículo plantea fundamentos epistemológicos y teóricos al establecer los trayectos metodológicos de la investigación, la presentación de resultados que emanan del análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos, la discusión correspondiente y las conclusiones generales.

## METODOLOGÍA

El poder es un tema complejo en el ámbito de una organización también compleja como lo es la institución escolar. En consecuencia, el enfoque teórico metodológico apropiado para su estudio es el enfoque mixto, en el que se combinan métodos, técnicas y estrategias de indagación, tanto cuantitativas como cualitativas.

Tal enfoque se fundamenta en la escuela filosófica pragmática. Según palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2010), “el pragmatismo involucra una multiplicidad de perspectivas, premisas teoréticas, tradiciones metodológicas, técnicas de recolección y análisis de datos, y entendimiento y valores que constituyen los elementos de los modelos mentales” (p.553).

De tal manera que, desde la perspectiva ontológica, se estudia a los actores educativos en cuanto a su comportamiento político en las organizaciones educativas, mientras que desde la visión epistemológica se buscan conocimientos científicos como producto de la confluencia del enfoque cuantitativo y el cualitativo de investigación; en consecuencia, se plantea una visión intersubjetiva, en donde hay hechos y situaciones objetivas y subjetivas simultáneamente, movidos por las ideas de comprender e interpretar los comportamientos políticos de docentes y directivos docentes, principalmente.

La información cuantitativa se recolectó a través de una encuesta de escala Likert compuesta de cinco ítems que indagaban acerca de la autoridad del rector y los tipos de poder en las instituciones escolares estatales. La encuesta fue sometida a la evaluación de cinco expertos docentes con título de Doctor en Educación, cuatro de ellos de Ibagué y uno de ellos de México.

La información cuantitativa recolectada fue procesada por el software SPSS 17.0 y el software SAS (Statistical Analysis System); este último fue usado para establecer relaciones entre los ítems de la encuesta. Mientras que, por su parte, la información cualitativa se recolectó a través de entrevistas estructuradas y de grupos de discusión, que fueron posteriormente interpretadas con el apoyo del software Atlas ti.

Como unidades de análisis se tomaron cuatro instituciones educativas oficiales de Ibagué (Colombia). La muestra intencional estuvo constituida por cuatro rectores, 21 coordinadores académicos y 36 docentes de las instituciones seleccionadas. Se trata de las instituciones educativas oficiales con el mayor número de estudiantes matriculados y, en consecuencia, con el mayor número de docentes.

La triangulación de datos se logró al entablar relaciones entre los datos y las fuentes provenientes de los directivos, los docentes y las psicólogas (que, a su vez, son docentes), que fueron parte del grupo de discusión. Asimismo, esta triangulación se produjo por medio de la combinación de los datos obtenidos de las diferentes estrategias de indagación empleadas en este estudio.

## RESULTADOS

Se acepta que en las instituciones educativas ocurre una lucha por el poder; no se admite que sus actividades sean causantes de conflictos entre los directivos y el personal docente.

Se identifican dos tipos de poder: el poder de la autoridad formal y el poder del liderazgo basado en la influencia. “Hay respeto por las decisiones del rector”, lo cual equivale a la “autoridad admitida”, según Ball (1989, p.93), o a la “sumisión voluntaria”, como la califica González (1998, p.232). Para Boulding (como se citó en Ariza, 1998, p.64), es un poder simbólico de aceptación voluntaria.

### La lucha por el poder

De acuerdo con la red conceptual creada a través del Software Atlas ti, con base en las entrevistas realizadas a los directivos docentes, se deduce que las luchas por el poder se manifiestan en las instituciones educativas en momentos de coyuntura, cuando queda vacante un cargo directivo y cuando se asignan responsabilidades especiales que implican relaciones de poder. Se admite que la actividad política en estas organizaciones está orientada por ideologías, entre ellas las ideologías políticas, y que unas y otras están ligadas al poder.

En esta investigación se preguntó a directivos y docentes: ¿Hay luchas por el poder en las instituciones educativas? El rector de la Institución Educativa 2 respondió al respecto: “Hay momentos en los que no se percibe la lucha por el poder, pareciera como si no existiera porque se vive una relativa tranquilidad”.

El docente y líder sindical de la Institución Educativa 1, por su parte, dice al respecto: “Es innegable que ha habido lucha por el poder en la institución educativa cuando ha quedado un cargo vacante. Yo recuerdo que en una oportunidad ocurrió tal situación; fueron muchos los docentes que se pelearon ese cargo”.

Por su parte, el docente de la Institución Educativa 4 también está de acuerdo en que hay lucha por el poder en su institución escolar y dice: “Pues siempre hay algunas luchas. Uno ve que hay áreas del plan de estudios que son más fuertes y sus docentes quieren hacer notar su liderazgo, quieren tener cierto poder y dominar”.

De la red conceptual creada por el software Atlas ti, al procesar las entrevistas hechas a los directivos docentes, se deduce que la lucha por el poder ocurre en las instituciones escolares en momentos coyunturales, cuando se produce la vacancia de un cargo directivo o cuando se procede a designar representantes ante unidades del gobierno escolar.

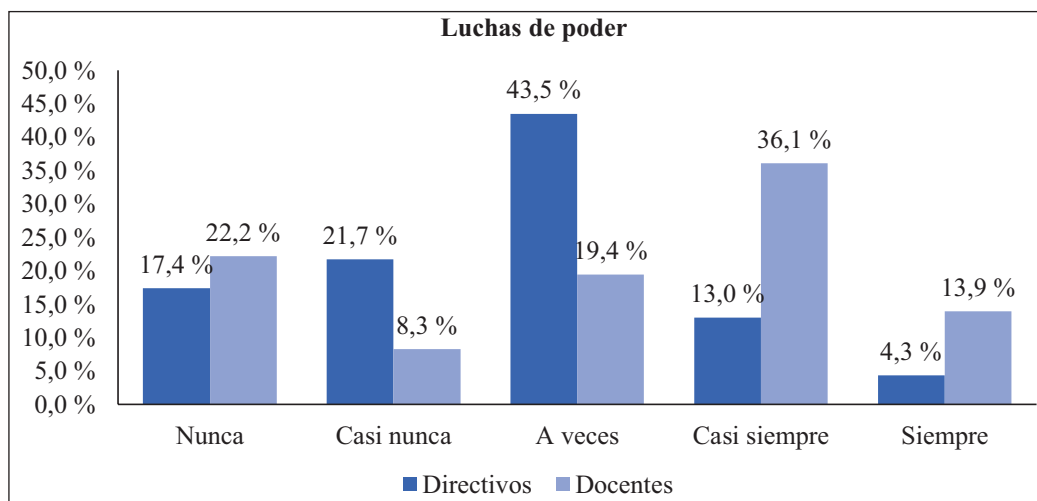
A través de la encuesta de escala Likert, se preguntó si en la institución educativa “hay luchas por el poder, expresas y tácitas”. Un poco más de la tercera parte de los docentes y directivos contestó que tal hecho ocurría “siempre” y “casi siempre”; otro 28,8 % respondió que “a veces” y otra tercera parte contestó que “nunca” o “casi nunca”. Se deduce que hay relativa duda sobre la ocurrencia de la lucha por el poder, lo cual coincide con la idea de ocultar las actividades políticas en la organización escolar.

Al desagregar la información entre directivos y docentes, estos últimos son más enfáticos en aceptar la lucha por el poder en las instituciones educativas ya que la mitad de ellos (50 %) respondió que ocurría “siempre” y “casi siempre”. El 30,5 % de los docentes contestó que la lucha por el poder en las instituciones educativas ocurría “nunca” o “casi nunca”, frente al 39,1 % de los directivos con la misma valoración.

Al establecer la asociación o correlación entre los ítems de la encuesta, se encuentra lo siguiente:

Hay asociación positiva y significativa entre la “lucha por el poder” y las disputas ideológicas y políticas que ocurren en la institución educativa; así también, con la autoridad formal del rector, que se acata sin mayores discusiones, con los intereses políticos e ideológicos del personal y con los intereses políticos (Figura 1).

**Figura 1.** La lucha por el poder en las organizaciones escolares, según percepción de docentes y directivos docentes



Fuente: elaboración propia

Se puede resumir que hay acciones y manifestaciones de lucha por el poder en las organizaciones escolares en los siguientes casos:

- En la expectativa de acceso a cargos directivos de rector y coordinador académicos o de secretarios de Educación de las entidades territoriales (departamento o municipios).
- En el acceso a los organismos de gobierno escolar.
- En las decisiones sobre aspectos académicos, pedagógicos y curriculares y, principalmente, en decisiones sobre la evaluación y promoción de los estudiantes.

En casos en los que líderes sindicales ejercen presión sobre los directivos para que se acaten sus consignas y luchas por intereses gremiales.

### **Las alianzas y coaliciones para el acceso al poder en las organizaciones escolares**

En los desarrollos de la micropolítica escolar, la conformación de coaliciones y alianzas es una de las estrategias que generalmente utilizan los docentes para imponer sus intereses en la búsqueda del poder en la organización escolar. Popularmente se habla de “roscas” o de “hacer roscas”. Son grupos informales que tienen por origen diversos intereses institucionales o individuales y que, generalmente, crean conflictos.

Coaliciones y alianzas, generalmente se definen como sinónimos. Para Bardisa (1997):

Las coaliciones buscan un interés común, y el proceso está ilustrado de peticiones y concesiones en un equilibrio inestable de dar y recibir. Generalmente las alianzas se entablan en los espacios menos académicos y visibles mediante relaciones informales de simpatía, ideología, conocimientos, etc (p.22).

Estos espacios son integrados por las personas para encontrar apoyos o influencia. Son grupos

de interés que se integran y relacionan a través de pactos en la búsqueda de propósitos comunes.

Por su parte, sobre este mismo tema dice González (1998): “La coalición constituye el mecanismo a través del cual los grupos adquieren, mantienen y usan el poder y [una] capacidad de influencia mayor que si actuase cada uno por su cuenta” (p.231).

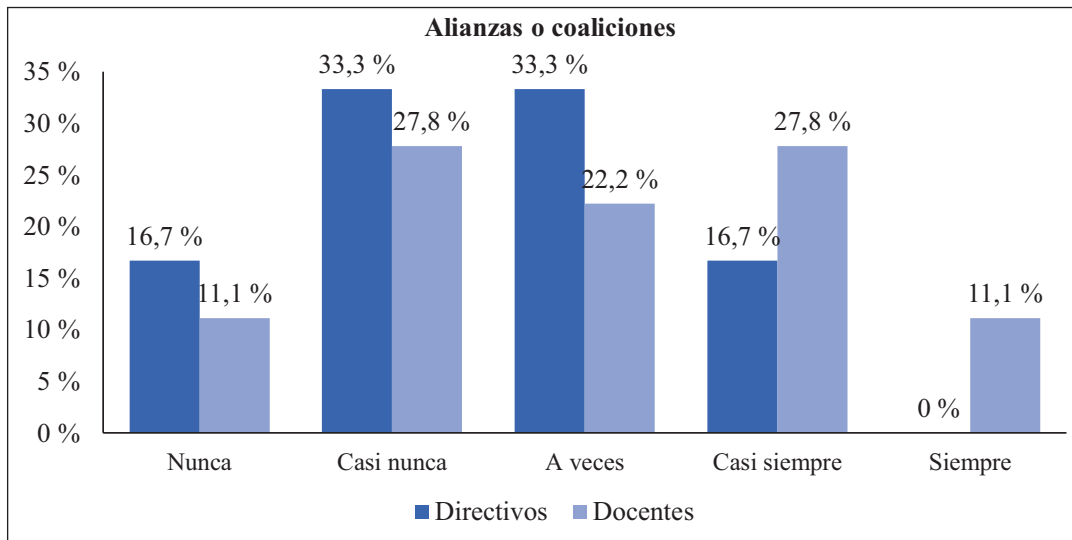
¿Es frecuente la formación de alianzas o coaliciones para obtener mayor poder en la institución educativa?, se le preguntó a directivos y docentes, a través de la encuesta. El 30 % dijo que “siempre” o “casi siempre” se daban estos casos; otro 26,7 % respondió que “a veces” y el 43,3 % que “casi nunca” o “nunca”.

Son respuestas que contradicen la realidad o manifiestan la intención de ocultarla porque se consideran nocivas para la buena imagen de la institución escolar. Si los datos se desagregan entre docentes y directivos, la mitad de estos últimos dicen que “siempre” y “casi siempre” se conforman coaliciones y alianzas, respuestas que en los docentes solo equivalen al 38,9 %.

La estrategia de las alianzas y coaliciones para acrecentar el poder o hacer sentir su influencia en las organizaciones escolares está asociada positiva y significativamente con las disputas ideológicas y políticas (correlación positiva de 0,410, significancia de 0,001), porque las alianzas y coaliciones son instrumentos propios de la actividad política en general; principalmente, de la política partidista que ocurre en el medio.

La existencia de coaliciones y alianzas en el sistema escolar del Tolima también se oculta o se hace invisible por parte de los directivos y docentes (el 43 % responde que “nunca” o “casi nunca” ocurren estos hechos). Algo similar a la aceptación o no de actos de lucha por el poder en las organizaciones escolares (Figura 2).

**Figura 2.** Comparación sobre percepción de docentes y directivos en cuanto a alianzas y coaliciones como manifestaciones de la micropolítica escolar



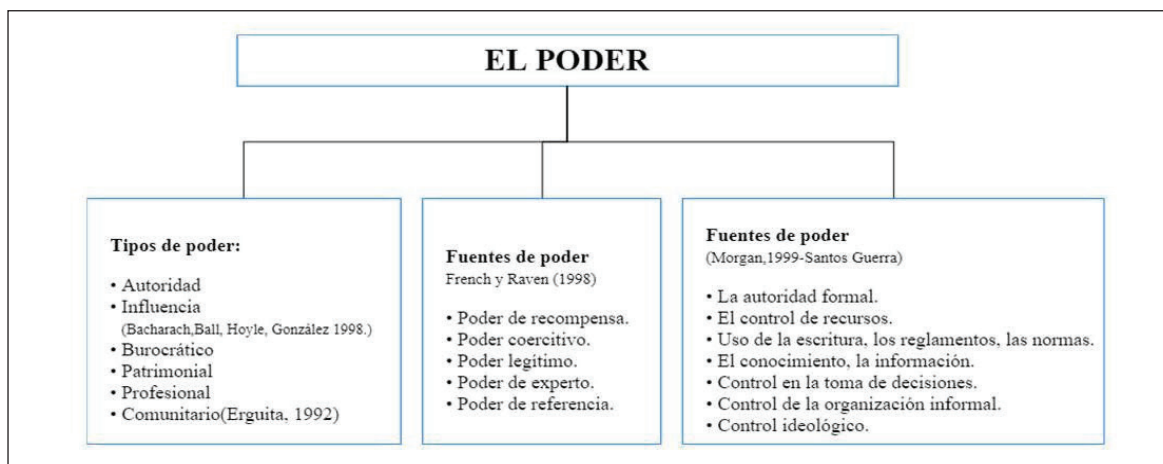
Fuente: elaboración propia

## DISCUSIÓN

En la literatura sobre organización y administración general hay suficiente teorización sobre este asunto. En consecuencia, son teorías y conceptos heredados cuando tales tipologías se aplican a las organizaciones escolares. Para

los teóricos de la micropolítica escolar, las dimensiones, tipos o formas de poder que se dan en las instituciones escolares son la autoridad y la influencia, con lo cual coinciden con otros autores que hacen referencia a las teorías generales sobre el poder (González *et al.*, 2003) (Figura 3).

**Figura 3.** Tipos y fuentes de poder



Fuente: elaboración propia basada en Erguita (1992), Morgan (1999) y Frech y Raven (1998)

En la presente investigación, como resultado de las entrevistas a los actores sociales, de los grupos de discusión de las docentes-psicólogas, de la observación y de la encuesta, se deduce que autoridad formal e influencia se aceptan como tipos de poder de ocurrencia predominante en las organizaciones escolares.

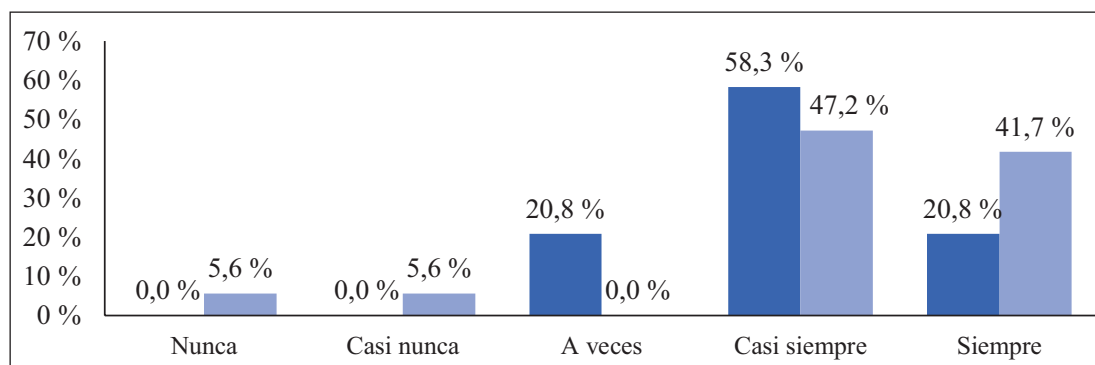
### El poder de la autoridad formal

Se entiende la autoridad formal como el poder que emana de la estructura organizacional formal de la institución escolar. Es el ejercicio del “poder legítimo”, que en el caso de las

instituciones escolares colombianas es ejercido por los directivos docentes (rectores y coordinadores) vinculados a través de normas que establecen sus competencias y funciones. Ball (1989) califica la autoridad formal como “autoridad admitida” (p.83).

Sobre el poder de la autoridad formal, la encuesta de escala Likert, aplicada a rectores y docentes de la muestra seleccionada, arrojó los siguientes resultados: el 85 % de estos actores sociales contestaron que “siempre” y “casi siempre” en cuanto al ítem “La autoridad del rector se acata sin mayores discusiones” (Figura 4).

**Figura 4.** Comparación de las percepciones que tienen docentes y directivos con relación al acatamiento de la autoridad formal del rector



Fuente: elaboración propia

Ante la pregunta sobre si “hay respeto por las decisiones institucionales del rector”, las respuestas de los docentes son más contundentes: el 88,9 % de ellos respondió que “casi siempre”, según lo planteado en la encuesta.

Hay asociación positiva y significativa entre el acatamiento de la autoridad del rector, “sin mayores discusiones”, con las luchas de poder, expresas y tácitas, percibidas por los docentes (correlación positiva 0,327, significancia de 0,011). La hipótesis que surge de este resultado es que a mayor acatamiento del poder de la autoridad del rector, mayor posibilidad de mantenimiento del poder formal de este en las organizaciones escolares.

Igualmente, hay asociación positiva y significativa de este ítem de la encuesta con las alianzas y

coaliciones que los docentes integran para adquirir mayor poder en las organizaciones escolares (correlación positiva de 0,322, significancia de 0,013).

Un ejemplo de coalición integrada por el rector para lograr apoyo a sus decisiones y fortalecer su poder de la autoridad formal, es la descrita por la docente 3, de la Institución Educativa 3: “El rector siempre actúa con criterio político y se ufana de tener apoyo de políticos para mantenerse en el cargo y conseguir apoyos financieros para sus proyectos. Su modelo de gestión es político y propicia la creación de coaliciones de amigos que apoyan su rectoría”.

El docente 1, de la institución educativa 1, dice, por su parte, sobre este tema: “La experiencia política le enseña a uno a manejar corrientes

administrativas; es decir, dependiendo de la concepción política que uno tenga, así mismo se conjuga en lo administrativo. ¿En qué sentido puede haber una administración de tipo vertical o puede haber una administración de tipo horizontal? En mi caso particular, me gusta la administración de tipo horizontal”.

Sobre el tema de la interacción entre grupos con autoridad y grupos con influencia, Bacharach y Mundell (como se citó en González, 1998), construyeron cuatro tipos de micropolítica: la micropolítica burocrática, la de dominación, la de participación y la de base.

En las organizaciones escolares del Tolima, Colombia, ocurren los cuatro tipos de micropolítica. Ocurre el tipo de micropolítica burocrática cuando el grupo de directivos de la institución escolar, rectores y coordinadores, con autoridad formal y legal, tratan y logran influir sobre otros grupos con autoridad formal, entre ellos el que conforma el Consejo Directivo de la institución o el de directivos de las secretarías de Educación de la entidad territorial con los cuales mantienen relaciones permanentes de intercambio de decisiones. Es el tipo de micropolítica escolar más afín con el tipo de poder de la autoridad formal.

Está dicho que uno de los rasgos o características del tipo de poder de la autoridad formal y legítima es el del apego a las normas. En Colombia, las normas abundan para todo; tanto así que el rector desarrolla sus funciones en una red amplia de normas que le prescriben qué debe hacer en cuanto cada una de las cuatro gestiones que ha establecido el discurso oficial. Según la Resolución 09317 (2016), expedida por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), el rector debe cumplir por lo menos 42 funciones; algunos rectores se apegan a ellas literalmente, al pie de la letra, lo cual crea conflictos en las relaciones con el personal docente.

Dos investigaciones corroboran la obsesión por el cumplimiento de las normas que caracteriza el tipo de poder de autoridad formal: por un lado, la de Miñana (1999, p.30), en la que se afirma que, como desarrollo de una tradición burocrática en el ejercicio de la gestión directiva

de los rectores, “es apenas lógico que muchos directivos acudan a las normas como pilares, como fundamentos de su actuar, como marcos referenciales y orientadores, como “armas” para defenderse ante las demandas de docentes, padres de familia, estudiantes, supervisores...”. Por otro lado, la de Ávila-Aponte (2008), en la cual se afirma que “los resultados muestran cómo el campo de la rectoría está fuertemente regulado por las normas y políticas educativas nacionales y la recontextualización que se hace de éstas en los escenarios micropolíticos locales” (p.14).

Ball (1989, p.97) plantea tres estilos de liderazgo: el estilo interpersonal, el estilo administrativo y el estilo político; este último, integrado por los estilos antagonista y autoritario. Los estilos de tipo administrativo y autoritario acogen varias de las características propias del poder de la autoridad formal, aunque con mayor fuerza el autoritario, desde luego.

El estilo autoritario toma varios rasgos del poder de la autoridad formal:

En un liderazgo de estilo político en la modalidad de estilo autoritario que plantea Ball (1989), predominan acciones características de un poder de autoridad formal porque el directivo se preocupará por imponer criterios y decisiones, ignorando a sus opositores o al resto del personal (Rojas-Oviedo, 2016, p.18).

### **El poder de la influencia**

La influencia es el tipo de poder que surge de diferentes fuentes; cualquier actor social en la organización puede ejercer este tipo de poder informal que no se refleja en los organigramas necesariamente.

La influencia, según Ball (1989), es un tipo de poder que se ejerce en la escuela, que a la vez es un tipo y base de actividad política. Este autor dice, con relación a la influencia:

La influencia normalmente se ejerce en ámbitos privados, detrás del escenario, entre bambalinas. Es conocida, insinuada y usada, pero no observada...La influencia supone la capacidad para



afectar el juicio de otro o la toma de decisiones, mediante la palabra o la acción, sobre la base de lazos informales de alguna especie; admiración, miedo, obligación o competencia (p.137).

Una de las preguntas de investigación que se desarrolla en el presente artículo es: ¿Cuál es el tipo de poder más común en la gestión directiva que ejercen los rectores de las instituciones educativas estatales? De los resultados se deduce que los docentes eligen la opción del poder de la influencia que emana del liderazgo.

De tal manera que, de los tipos de micropolítica construidos por Bacharach y Mundell (como se citó en González, 1998), hay dos que se ajustan a tal preferencia: la micropolítica de participación y la de base.

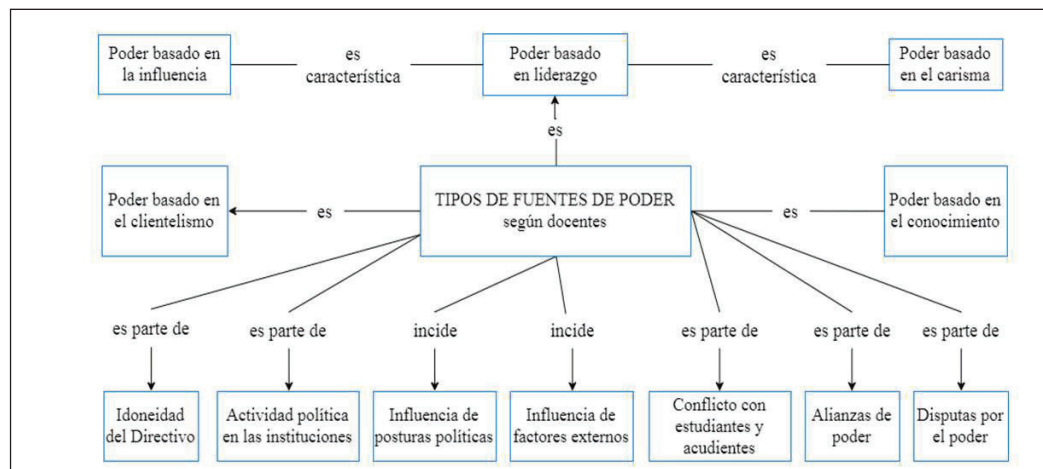
El tipo de micropolítica de participación “ocurre entre grupos de interés con influencia que tratan de ejercerla sobre grupos de interés con autoridad” (como se citó en González, 1998, p.232), situación que propicia un ambiente laboral positivo.

Así también la micropolítica de base, que ocurre cuando “dos grupos de interés con influencia tratan de influirse mutuamente” (como se citó en González, 1998, p.232), crea climas laborales satisfactorios para el desempeño profesional e institucional, pero es de menor ocurrencia en las organizaciones escolares.

En la presente investigación, los actores educativos que participan en el suministro de datos cualitativos identifican el poder basado en el liderazgo que tenga su origen en la influencia, lo cual es una manifestación del peso que tienen los líderes con poder de influencia; a ellos se agregan, como fuentes de poder, el conocimiento (basado en la idoneidad), el clientelismo, el carisma, la influencia de actores externos a la organización escolar (entre ellos las autoridades municipales y los líderes políticos), la recompensa y el grado de apoyo de los docentes a los directivos.

Es la lectura que se hace de la red de conceptos que crea el software Atlas ti (Figura 5), construida con base en los textos de las entrevistas a docentes y a directivos y en el grupo de discusión.

**Figura 5.** Tipos y fuentes de poder, según la percepción de los docentes



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

En este apartado del artículo se construyen tesis correspondientes al objetivo específico “Establecer los tipos de poder más comunes en la gestión directiva que ejercen rectores de

las instituciones educativas estatales”. Se desarrollaron, en forma simultánea e integral, los fundamentos teóricos y los datos cuantitativos y cualitativos recolectados y procesados, correspondientes a los temas del poder y la lucha por el poder.

## Primera tesis y conclusión

Para los actores educativos de las organizaciones escolares (rectores y docentes), el poder del liderazgo basado en la influencia es el deseable para el buen desempeño de las instituciones escolares y del personal. El poder del liderazgo (propio de la influencia informal en las relaciones de poder), el poder que emana del conocimiento y el carisma, constituyen la trilogía de alta aceptación en la ocurrencia de tipos y fuentes de poder.

Sin embargo, se acepta la autoridad formal del rector sin mayores discusiones o conflictos. Este poder de la autoridad formal o admitida es el otro tipo de poder aceptado por los docentes, según los resultados de la presente investigación. Se deduce la hipótesis de que a mayor poder de la influencia (espontánea y de relaciones de amistad), mayor será la convivencia y la satisfacción laboral de los docentes, lo cual implica mayor aceptación de la autoridad formal y legal del rector y demás directivos de las instituciones escolares.

## Segunda tesis y conclusión

En las instituciones educativas estatales los directivos docentes aplican estrategias de control, dominación, vigilancia y poder disciplinario para controlar el comportamiento de las personas.

En momentos coyunturales de su vida organizacional, hay actividades y comportamientos de lucha por el poder que estimulan a los directivos a ejercer el poder disciplinario que les otorgan las normas.

Sin embargo, de acuerdo con los datos cuantitativos de la encuesta, no hay resultados contundentes sobre las expectativas de poder porque, ante la pregunta “¿Hay luchas por el poder en las instituciones educativas?”, un poco más de la tercera parte de los actores educativos consultados (el 37,3 %) contestó que “siempre” o “casi siempre” ocurrían hechos relacionados con este tema; otro 28,8 % contestó que “a veces” y otra tercera parte (el 33,9 %) contestó que “nunca” o “casi nunca” ocurría esto.

Hay asociación positiva y significativa entre lucha por el poder y disputas ideológicas y políticas e

igual grado de asociación hay con el poder de la autoridad formal de los rectores y con los intereses políticos e ideológicos del personal.

Al respecto, están las voces de algunos actores sociales objeto de estudio. “Hay momentos en que no se percibe la lucha por el poder, pero cuando se elige un delegado para el Consejo Directivo, sale un poquito a flote”, dice el rector de la Institución Educativa 2. Por su parte, el docente de la Institución Educativa 1 dice: “Es innegable que ha habido lucha por el poder cuando ha quedado un cargo vacante”.

La existencia de coaliciones y alianzas entre docentes es una de las manifestaciones de lucha por el poder que ocurren en las organizaciones escolares. La mitad de los directivos encuestados respondió que “siempre” y “casi siempre” se conforman coaliciones o alianzas que contribuyen a la creación de climas laborales negativos o positivos para el desempeño institucional y laboral de los docentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, J. A. (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: una revisión crítica de las evidencias empíricas. *Investigaciones Europeas de dirección*, 4(2), 57-76.
- Ávila-Aponte, R. (2008). *La configuración del campo de la rectoría escolar oficial en Colombia en el contexto de políticas educativas recientes* (Tesis doctoral). Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.
- Ball, S. (1994). *Foucault y la educación. Disciplinas y saber*. Madrid: Editorial Morata.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Bardisa, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, (15), 25-35.
- Blase, J. (2002). Las micropolíticas del cambio educativo. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6(5), 1-15. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART2.pdf>

- Foucault, M. (2003). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores. Recuperado de <http://www.slideshare.net/PsychoPolis/foucault-michel-vigilar-y-castigar>
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20. Recuperado de <http://terceridad.net/wordpress/wp-content/uploads/2011/10/Foucault-M.-El-sujeto-y-el-poder.pdf>
- González, M. T. (1998). La micropolítica de las organizaciones escolares. *Revista de Educación*, (316), 215-239.
- González, M. T., Nieto, J. M. y Portela, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Izquierdo-Avella, L. (2014). *La institución Educativa: escenario de las relaciones de poder-saber, subjetividad y resistencia*. (Tesis de Maestría). Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia.
- Miñana, C. (1999). *En un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del directivo docente*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia- Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Peniche, R. S., Delgado, M. L. y Cáceres, P. (2012). El poder en las organizaciones escolares. Todos lo buscan, pocos lo consiguen. *Educación y ciencia*, 2(5), 33-46.
- Resolución 09317 (2016). *Por la cual se adopta e incorpora el Manual de Funciones Requisitos y Competencias para los cargos directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia. 2016, 6 de mayo. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-357013.html>
- Rojas-Oviedo, I. O. T. (noviembre de 2016). La Micropolítica escolar y el poder. En *Educación Superior y Desarrollo Sustentable*. Ponencia llevada a cabo en el XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Guanajuato, México.
- Santos, M. A. (2000). *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Málaga: Ediciones Aljibe.