

EL PODER, SU ANÁLISIS PARA LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES

Prof. María Luz Piñeyro*
marluzpi@ciudad.com.ar

Introducción

Desde una perspectiva sociológica, psicológica y organizacional, el fenómeno del poder constituye un tema de gran interés en el funcionamiento de las relaciones humanas en general y en el de las organizaciones en particular.

El poder conforma un elemento esencial en el análisis de las organizaciones ya que está presente en las mismas, relacionado en sus diversas manifestaciones e implementaciones.

El poder también debe ser pensado desde una perspectiva democratizadora para mejorar las organizaciones.

El poder

El poder de las organizaciones puede ser abordado desde tres perspectivas:

Perspectiva psicológica: Se trata del poder como atributo personal del individuo. En tal sentido se pueden clasificar las características personales de los jefes en:

- Capacidad: inteligencia, facilidad de palabra, originalidad, juicio.
- Éxito: instrucción, conocimientos, hazañas.
- Responsabilidad: seguridad, iniciativa, perseverancia, agresividad, confianza en sí mismo, deseo de sobresalir.
- Participación: actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, sentido del humor.
- Status: nivel socioeconómico, popularidad.

La mayoría de los factores se orientan directa o indirectamente hacia la acción , en muchos casos, hacia la acción colectiva.

Las características personales del jefe sólo adquieren significación en y por la relación con otros en el seno de una situación particular. Existe el problema de establecer un pronóstico sobre el comportamiento de un individuo en la situación real de una organización. Hay dificultades para captar la situación en cuyo seno el poder se tendrá que ejercer, en su realidad y en su duración y hay inadecuación de los criterios psicológicos de aptitudes, descubiertos por la psicología, ante situaciones de mando específicas y cambiantes.

Los fenómenos de poder no pueden sólo analizarse en términos de capacidad individual.

Perspectiva Psicosociológica: Se refiere al poder como relación interpersonal e intragrupal.

Las relaciones de poder en las organizaciones tienen una dimensión psicoafectiva más o menos inconsciente.

El psicoanálisis puede ayudar a dar cuenta de esta cara inconsciente que tiene toda interacción social.

Gerard Mendel, en "La descolonización del niño", aporta elementos a la relación poder -inconsciente: El fenómeno autoridad saca su legitimidad de una trascendencia que se encarna en una jerarquía sólo descendente. Desde un punto de vista psicológico, la autoridad es el medio de obtener con economía de esfuerzo, una actitud de sumisión. Para salvar la eficacia, la autoridad se rodea de un mínimo de misterio y mantiene a distancia a los individuos que le están sometidos.

En lo que se refiere a las organizaciones, nos sometemos a un poder con el fin de obtener a cambio una remuneración y/o desarrollar una estrategia personal y/o participar en la estrategia colectiva del grupo al que pertenece.

La autoridad puede ser también una respuesta condicionada inconsciente, el miedo al abandono por el que renunciamos a nuestra autonomía y nos sometemos al poder ajeno.

Fritz Redl aborda la temática del inconsciente mediante el análisis de los diversos modos con que un grupo puede formarse alrededor de una "persona central", definen a ésta como "aquel o aquella que suscita en los miembros potenciales de un grupo, por unas relaciones emocionales a su respecto, unos procesos de formación de grupo".

Estas reacciones emocionales psicoafectivas a las que alude Redl, son manifestaciones de situaciones de poder y se pueden señalar diferentes roles desempeñados por esta "persona central" en la formación del grupo:

La persona central como objeto de identificación, basada en el amor y en el temor:

El supremo patriarca: los miembros del grupo en formación buscan ser aprobados por la "persona central" para lo que incorporan en su conciencia la conciencia de la "persona central".

El líder: los miembros del grupo intentan parecerse a la "persona central", incorpora la personalidad de ésta al "ideal del yo" de los miembros del grupo.

El tirano: los miembros del grupo en formación se identifican con la "persona central" por incorporación del "su".

La "persona central", objeto de pulsiones:

Objeto de pulsiones amorosas: el grupo aparece porque sus miembros profesan un mismo amor a la "persona central".

Objeto de pulsiones agresivas: el grupo libera una misma agresividad sobre la "persona central" (chivo expiatorio).

El organizador: la "persona central" da a los miembros los medios para satisfacer sus pulsiones.

El seductor: la "persona central" es capaz de realizar un acto que impide la culpabilidad, la angustia y los conflictos que podrían haber surgido entre los miembros al entregarse a sus pulsiones.

El héroe: el acto que realiza la "persona central" para reducir la ansiedad de los miembros va en el sentido de los valores morales compartidos por los mismos.

La mala influencia: la presencia de la "persona central" conduce a los miembros a liberar sus pulsiones.

El buen ejemplo: la presencia de la "persona central" dirige a los miembros a reprimir sus pulsiones indeseables conforme a las exigencias del super-yo.

En cuanto al estilo de mando y sus efectos, Fliedler propone tres variables que caracterizan las situaciones de mando:

Las relaciones afectivas entre jefe y subordinados.

La estructura de la tarea: congruencia de la decisión para demostrar la pertinencia de una solución, claridad del objeto, multiplicidad de cambios hacia el objeto y especificidad de la solución.

El poder de que está investido el jefe por la organización:

Poder legítimo: cuando el subordinado reconoce en el jefe el derecho de ejercer una acción sobre él de acuerdo con valores interiorizados por el individuo, en virtud del cual el agente exterior puede afirmar su poder.

Poder de recompensa: el subordinado es consciente de que el jefe puede recompensarle.

Poder de coacción: el jefe puede sancionar al subordinado por la no conformidad de su comportamiento.

Lewin, Lippitt y White, compararon tres estilos de mando: Autocrático, democrático y bonachón. El estilo democrático apareció como superior a los otros en cuanto a la calidad de realización de la tarea y el clima psicológico y vincular en el interior del grupo. La dificultad de este último estilo aparece cuando no se consideran el contexto y la cultura del grupo.

Perspectiva Sociológica: Se refiere al poder como relación en un contexto coactivo.

Se ha criticado al marxismo por haber encerrado el complejo fenómeno del poder en un fundamento económico del que derivarían todas las formas de poder: la propiedad de los medios de producción, o sea, la propiedad de las organizaciones.

Para Max Weber, la legitimidad corresponde a los valores admitidos por un grupo humano y en los que se basa el poder concebido como capacidad de actuar sobre los demás. Llama al poder legítimo "autoridad" y distingue tres tipos de la misma, basados en tres legitimidades:

- Autoridad carismática: legitimada por la confianza de los subordinados en una "cualidad extraordinaria" de la personalidad del jefe.
- Autoridad tradicional: basada en una norma, lo que ha existido o existe.
- Autoridad racional-legal: basada en el respeto por parte del jefe y de los subordinados a las reglas establecidas según procedimientos racionales y formales.

Estos tipos no se hallan en estado puro en la organización sino que se combinan en grados variables.

Para Crozier "...el poder ... implica siempre la posibilidad para ciertos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos".

El poder es una relación recíproca de intercambio y negociación entre dos actores interdependientes para lograr el objetivo de la organización y los objetivos personales. También es una relación desequilibrada, una relación de fuerza de la que uno puede sacar mayor ventaja que otro pero que sin embargo, ninguno queda totalmente desprovisto frente al otro.

El poder se basa en la posibilidad que tiene cada actor de rechazar o regatear lo que el otro quiere de él, se basa por lo tanto en el margen de libertad que dispone cada uno. La estrategia consistirá en salvaguardar el margen de libertad de cada actor, manteniendo su comportamiento imprevisible y tratar de encerrar al otro, mediante reglamentos, en un marco en que sus comportamientos sean previsible y su margen de libertad sea reducido.. Así el control de una zona de incertidumbre que permite a cada uno convertir su comportamiento en imprevisible orientará la relación de poder en provecho propio.

Conflicto, negociación y mediación

El conflicto es una situación en la cual individuos, grupos, organizaciones, naciones, persiguen objetivos o definen valores que son opuestos; o bien persiguen simultánea y competitivamente el mismo objetivo.

El conflicto social es un conjunto de interacciones concretas y complejas, entre individuos y grupos que son manifestaciones de fenómenos de poder inscriptas en la dinámica global de una sociedad determinada.

Resolver un conflicto social no es reducir al adversario sino negociar una solución aceptable para cada una de las partes.

La mediación es un medio privilegiado para facilitar la negociación en la que se establece un campo de fuerzas.

La negociación es un juego social formal cuyo objetivo consiste en una modificación de las concepciones y actitudes de los actores llegando a la redacción de un acuerdo aceptable para las partes.

Se diferencia la negociación formal en la que cada negociador está investido de un mandato otorgado por el grupo que representa, de la negociación informal donde sólo se representa a sí mismo.

Tampoco es lo mismo la negociación técnica, centrada en temas operativos; que una negociación ideológica, centrada en valores y principios. En la primera, el mediador se orientará al contenido de

las tareas del grupo; en la segunda la orientación se dirigirá a las relaciones interpersonales del grupo de negociación. El mediador deberá poder pasar de un comportamiento a otro, según la evolución de la negociación ya que, en general, las negociaciones no pertenecen a un tipo en su totalidad.

Los conflictos tienen un efecto dinámico en la evolución de la sociedad. La historia como práctica social, muestra que los acuerdos, en general, no son más que puntos de partida o elementos estratégicos nuevos destinados a continuar los conflictos.

Conclusión

Este análisis sobre las perspectivas del poder y la resolución de conflictos, nos brinda información sobre las organizaciones escolares, en lo que se refiere al diagnóstico y a la posibilidad de diseñar estrategias e implementar tácticas dirigidas al mejor funcionamiento de los aspectos humanos, organizados en torno a un sinnúmero de elementos cualitativos que exceden el mero diseño técnico.

*Profesora para la Enseñanza Primaria
Técnica en Conducción y Administración Escolar
Técnica Superior en Conducción y Administración Educativas
Posgrado en Educación de Adolescentes y Adultos
Posgrado en Informática Educativa
Posgrado en Ciencias Sociales