tema-7-oyce.pdf

aishac_

Organización y Gestión de Centros Educativos

1° Grado en Educación Infantil

Facultad de Educación
Universidad Nacional de Educación a Distancia

unir LA UNIVERSIDAD EN INTERNET

Aprende más, enseña mejor

con tu Máster en Educación

INFÓRMATE

Reservados todos los derechos.
No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

ZEVRA
DEL 18 AL 21 DE JULIO 2025
PLAYA DE CULLERA
WWW.ZEVRAFESTIVAL.COM
DUKI
ESTOPA
JASON DERULO
ARCÁNGEL
JHAYCO
DEI V
JUSTIN QUILES
CALI Y EL DANDEE
OMAR MONTES
ALLEH & YORGHAKI

TEMA 7: LA DINÁMICA DE LAS RELACIONES SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y LOS PROCESOS DE GESTIÓN

1.LA CULTURA INSTITUCIONAL

Todas las **entidades sociales** (grupos, comunidades, redes y organizaciones) desarrollan una cultura propia que las distingue de las demás, con el fin de que sus integrantes se relacionan entre sí.

Esta **cultura** consiste en una manera concreta de contemplar y entender la tarea común de ese colectivo y en una forma característica de llevarla a cabo. Por esto, se concreta en un conjunto de creencias, valores, normas (la mayoría implícitas) que se representan mediante rituales, ceremonias, tradiciones o pautas colectivas de comportamiento compartidas por la mayoría o la totalidad de sus miembros.
Además, podemos decir que esta cultura organizativa es un tipo de estructura informal, ya que trata de patrones preestablecidos que los individuos encuentran cuando se adscriben a un grupo o para que ellos puedan contribuir a desarrollarlos o a transformarlos.

> BOLÍVAR
>
> La cultura es una matriz estructurante de las percepciones y generadora de las acciones.

En todo caso, se trata de una **estructura o matriz informal**, ya que no suele estar declarada explícitamente en los documentos programáticos de la organización o no completamente.
Solamente se halla recogida en el pensamiento y la conducta de los individuos, por lo que notaremos esos modos de pensar y de actuar que se repiten. Además, de conformar patrones recurrentes, que será la señal inequívoca de que estaremos ante los pensamientos y las acciones que no pueden considerarse estrictamente individuales, que en su conjunto forman una **cultura social**.

De este modo, la **cultura** es un poderoso mecanismo de regulación social y que los individuos pueden ver comprometida su integración en el grupo o la calidad de sus relaciones si no se atienden a lo prescrito implícitamente por la cultura. Por el contrario, cuando los **individuos** asumen la cultura del colectivo,estarán adoptando una marca, un sello, que los hace distinguibles de los miembros de otros colectivos (orgullosos de portar esa marca).

Mediante su cultura, las entidades sociales se fortalecen, ya que promueve el sentido de pertenencia de sus miembros, lo que a su vez llevará a estrechar vínculos y mantenerse más cohesionados.

Es fundamental que el poderoso mecanismo de regulación y de control social no se crea en ningún despacho de manera intencional y planificada, sino día a día, sin diseño previo, incluso de manera caótica pero adaptativa, evolutiva, a través de las relaciones sociales en las que se embarcan los miembros de cualquier colectivo.

De este modo, todas las entidades sociales desarrollan una cultura determinada, ya que los individuos ajustarán sin darse cuenta sus pensamientos y conductas a las de los demás, que pueden llegar a ser muy beneficiosas o dificultarles la vida si se hacen conflictivas.
De estas relaciones siempre va a emerger una cultura que logrará sostenerse y reproducirse pese a que los miembros que ayudaron a su creación desaparezcan de su colectivo y sean sustituidos por otros nuevos. Es esencial saber que la inevitabilidad de la cultura no impide que algunas aparezcan muy laxas y poco prescriptivas, mientras que otras resulten fuertes y altamente coercitivas.

WUOLAH

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

A la hora de hablar de los **procesos de gestión de una organización educativa**, su **influencia** es muy poderosa. Si las normas explícitas de la organización resultan contradictorias con las normas implícitas de la cultura, los gestores tendrán un problema. En numerosas ocasiones, la cultura puede convertirse en una barrera, impedimento o dificultad para los cambios que los directivos desean introducir.
Sin embargo, estos **directivos** pueden apoyar las iniciativas que promueven en significados culturales, que al ser ampliamente compartidos, relajan las defensas y hallan el camino.
En definitiva, si conseguimos conectar los cambios con creencias, valores y patrones de conducta, que están previamente inscritos en la cultura organizativa, puede convertirse en una poderosa palanca para impulsar esos cambios.

De este modo, la **intervención sobre la cultura** se ha convertido en una de las vías más importantes de que disponen los directivos para influir en su organización. Modelar las creencias y visiones compartidas de un colectivo es la vía más efectiva para inducir los comportamientos y las prácticas que nos interesan. No es cierto que la cultura pueda diseñarse a la medida de los intereses de tales directivos, pero es verdad que determinados patrones pueden ser estimulados y desarrollados.

En todo caso, la **transformación cultural** no es algo que pueda hacerse individualmente o por decreto de unos pocos. Sino que toda cultura es una creación colectiva y su transformación ha de serlo ineludiblemente. Además, es un proceso de incierto final, es decir, nadie puede prever por completo qué configuración de la cultura saldrá de un proceso de transformación cultural.
Así, el gran reto consistirá en realinear a los actores en torno a nuevos valores y nuevas creencias.

Para poder colocar a la cultura organizativa de su lado, los directivos necesitan comprender en profundidad la que está establecida en su organización.

Un **análisis** de la cultura organizativa debe fijarse, en los siguientes **aspectos**:

- Significados asociados a las características físicas y/o espaciales de la organización y sus infraestructuras.
- Ceremonias, tradiciones y rituales que comparten sus miembros.
- El proceso de socialización de los miembros que se incorporan a la organización.
- El lenguaje institucional; los modos en que son denominados los elementos materiales o humanos de la organización y la forma de referirse a ellos.
- Las normas vigentes, tanto las explícitas como las implícitas.
- Las creencias y los valores subyacentes.
- La historia institucional: los procesos mediante los que se ha conformado la actual cultura organizativa; los hitos históricos que han dado pie a los actuales significados y símbolos que comparten los miembros.
- La red social: el mapa y el estado actual de las relaciones entre individuos y grupos.
- El grado de homogeneidad o extensión de la cultura: ¿cultura fuerte o débil?
- Su grado de cohesión: ¿cultura fragmentada en subculturas o concentrada en una única o dominante?
- Su grado de apertura al entorno social: ¿cultura abierta y flexible o cerrada?.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)

Bolívar lo plantea de otro modo, pero también indica aspectos que revelan al analista los significados compartidos:

- Qué se ve y oye en la organización y qué no se ve ni oye.
- Qué conductas se recompensan y valoran, cuáles se denostan o rechazan.
- Qué temas están en el aire, pero nunca se plantean abiertamente y terminan silenciándose.
- Qué asuntos se tratan u obvian en las distintas reuniones que mantienen los órganos (de gobierno, de coordinación) existentes en el centro.
- Qué creen los miembros acerca de cuáles son los propósitos y sentido educativo de su centro.
- Qué planes ha ido desarrollando el centro que puedan indicar cuáles son los aspectos considerados importantes en el mismo.
- Cómo y para qué de la utilización del tiempo disponible para el trabajo de los docentes fuera del aula.
- Qué personas juegan un papel clave en la red cultural y qué valores representan.
- Cómo y para qué asuntos se relacionan y trabajan conjuntamente los profesores.

2.LAS ESCUELAS COMO COMUNIDADES DE PRÁCTICA PROFESIONAL Y APRENDIZAJE

Hay **centros escolares** que han conseguido construir comunidades profesionales de práctica y aprendizaje en su interior y que ello tiene una influencia positiva visible sobre la calidad de su trabajo, la satisfacción de sus miembros y su capacidad para sostener mejoras duraderas en la enseñanza, la gestión y la convivencia.

Una **comunidad escolar** de estas **características** presupone:

- Un centro con un proyecto institucional arraigado en su historia institucional y en las necesidades del contexto al cual sirve.
- Una cultura organizativa que da respaldo a ese proyecto y consigue el compromiso de los docentes para desarrollarlo.
- Una práctica colectiva de la innovación que permita que ésta germine en cualquier lugar y se disemine por todo el centro.

El **concepto de comunidad profesional de práctica** representa un paso más en la corriente que desde hace algunos años se viene interesado por una nueva gestión de las organizaciones educativas basadas en la colegialidad y la colaboración entre los docentes.
Representa la respuesta “desde abajo” al relativo fracaso de las reformas “desde arriba” que se dieron en los años 80 y 90 del siglo pasado.

Además, suponen un desarrollo más elaborado de fórmulas organizativas que explotan el evidente impacto de la colaboración docente en la mejora de los centros escolares y se la reconoce bajo diferentes **denominaciones**:

Comunidad de práctica	Comunidad de práctica y aprendizaje
Comunidad profesional de aprendizaje	Comunidad democrática deliberativa

No obstante, la idea de comunidad no se ha usado solo para hablar del trabajo profesional docente. Pero se ha usado para pensar maneras diferentes de estrechar los lazos entre los diferentes sectores implicados en la educación escolar, incluidos las familias y el contexto ciudadano próximo a las escuelas.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)

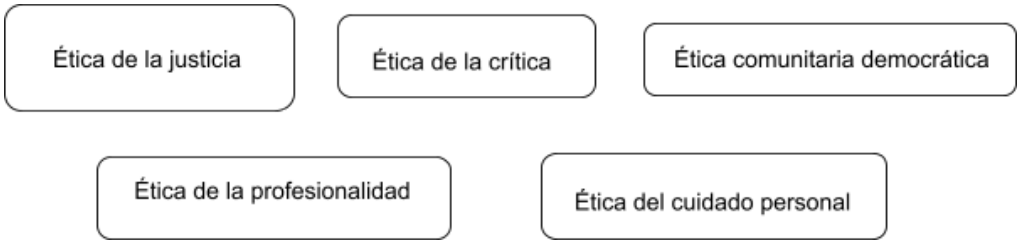
En España y en Latinoamérica, bajo el nombre "**comunidades de aprendizaje**", se ha desarrollado una amplia red de escuelas que aplican, bajo una metodología común, algunos de los presupuestos de este movimiento comunitario.

Wenger considera que se puede hablar de **comunidad de práctica** cuando existe un compromiso colectivo con una determinada práctica y cuando ese compromiso confiere identidad, es decir, cuando la práctica se experimenta como perteneciente a un nosotros.

Las **características** que se le asignan a las comunidades de práctica y aprendizaje son muy variadas:

Diálogo profesional	Colaboración docente	Foco sobre el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad educativa, no solo de los estudiantes
Prácticas desprivatizadas	Implicación colectiva en la mejora	Mentoría planificada de los nuevos miembros
Participación y creencias colectivas	Atención a las minorías	Capacidad de aprendizaje colectiva
Asesoramiento entre compañeros	Enseñanza en equipo y reflexión sobre la mejora	Liderazgo distribuido

Furman añade que una **comunidad** tiene necesariamente un **componente ético** derivado del cruce de varios relatos:



En las **comunidades de práctica**, la innovación no suele desarrollarse de manera centralizada y planificada, como sugieren los modelos racionalistas, sino como una actividad emergente, por contagio y ensayo-error, y sometida a un control difuso en manos de múltiples actores con un alto grado de autonomía. Las iniciativas surgen por doquier y a los líderes corresponde luego coordinadas, diseminarlas y gestionar el conocimiento resultante. Además, su **papel** no es tanto el de control, como el de asegurar las condiciones idóneas para que el proceso fluya.

De todos modos, no es todo positivo en el funcionamiento comunitario de las escuelas, sino que a veces la comunidad funciona exclusivamente como un refugio seguro ante la hostilidad del entorno; un refugio donde imperan las relaciones positivas. Es decir, era una **comunidad** en el sentido relacional, pero no en el dispositivo de creación y difusión del conocimiento. Sino que precisamente las **comunidades de práctica**, al suavizar las relaciones con su tendencia a la armonía y la estabilidad, evitan la crisis y eliminan uno de los motores más poderosos de la innovación.

Por otro lado, la creación de una comunidad implica que un grupo humano adquiere una identidad diferenciada de la de otros grupos, lo cual implica un cierre sobre sí misma, una cierta barrera protectora de esa identidad.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

Cuando este **cierre** es **muy fuerte**, la **comunidad** se vuelve **conservadora**, trata de dar continuidad a aquellas fórmulas y aquellos procedimientos que han funcionado, poniendo trabas probablemente a aquellos otros que podrían funcionar incluso mejor, si hubiera oportunidad de probarlos.
Es decir, es como un **cierre protector** que hasta cierto punto toda comunidad necesita constituir una barrera para la innovación.

Para ser verdaderos motores del aprendizaje de una organización, las **comunidades** necesitan completar su principal activo, la fluidez de sus relaciones sociales activada por la confianza mutua, con una apertura hacia el exterior, hacia nuevas ideas y personas, y con una amplia conectividad con otras organizaciones.

Esto es debido a que el **aprendizaje** surge con mayor intensidad en los límites de las organizaciones y los grupos, donde las asunciones y las prácticas instaladas en el colectivo se encuentran con nuevas asunciones y prácticas. Por eso, la importancia del trabajo en red de grupos, escuelas, profesores y directivos.

Para finalizar, Fullan ha planteado la necesidad de establecer conexiones entre comunidades de práctica para producir innovaciones más profundas y duraderas.

3.LA CREACIÓN DE UN CLIMA DE CONFIANZA

El **riesgo** y la **incertidumbre** característicos de las sociedades del capitalismo tardío ha avivado la importancia y dado nuevos significados a la idea de confianza.

La gente actual, experimenta una profunda sensación de vulnerabilidad debido a diversos **factores**:

Creciente desigualdad	Amenazas que se ciernen sobre el planeta	Catástrofes avivadas por el calentamiento global
Pérdida de valor de las culturas locales	Pandemias incluidas	Precarización del empleo

Todos estos factores erosionan la cohesión social y la confianza de los ciudadanos, al tiempo que instala en ellos el cinismo y la alineación, y transforma sus expectativas y su carácter.

Además, construir una confianza y un sentido comunitario en las organizaciones aparece entonces como una fórmula de resistencia ante esa situación.
La **experiencia** de sentirse vulnerable y dependiente, y en consecuencia, la mayor necesidad del sentimiento de afiliación y de comunidad; puede convertirse en un recurso organizativo para impulsar la mejora y la construcción colectiva del conocimiento.

Twyford analizaron el papel que desempeña la percepción de riesgo (con sus componentes de vulnerabilidad e incertidumbre) sobre los procesos de cambio en la escuela y sobre el desarrollo profesional docente y concluyeron que puede activar la confianza que requieren estos procesos.

La **confianza** se identifica como uno de los factores que facilita la mejora de la escuela y determina el logro académico de los estudiantes.

Por otro lado, Tschannen-Moran y Hoy han señalado esas **facetas de la confianza**:

- Benevolencia
- Fiabilidad o consistencia
- Competencia
- Honestidad y transparencia

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)

NO SON SÚPER. NO SON HÉROES. NO SE RINDEN.
MARVEL STUDIOS
THUNDERBOLTS*
YA EN CINES
COMPRAR ENTRADAS
©2025 MARVEL. PENDIENTE DE CALIFICACIÓN POR EDADES

La **confianza** es decisiva porque determina el significado que los miembros de la organización atribuirán a las iniciativas de cambio, tanto externas como internas.
Con la confianza, los docentes adquieren el sentimiento de seguridad necesario para analizar y criticar las viejas prácticas y para asumir riesgos a la hora de promover las nuevas.
Además, ayuda con las relaciones sociales, facilitando la distribución del poder, así como la responsabilidad y el compromiso docentes. También, facilita que la información circule por la red, y con ella, los materiales y recursos didácticos, el asesoramiento o el apoyo mutuo.

Sin embargo, la **confianza** es una propiedad frágil, que las tensiones de la vida escolar ponen en peligro continuamente. Puesto que los líderes son los receptores en primera instancia de todas las tensiones institucionales, su trabajo como guardianes y administradores de la confianza es muy importante.

4.EL APRENDIZAJE Y EL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVOS

El **conocimiento** es un producto de la sociabilidad humana y este conocimiento se sostiene sobre el producido anteriormente por otros. Pero además, la interacción social, el diálogo y la colaboración funcionan como colosales estímulos de la creación de nuevo conocimiento.

Una **comunidad/red propicia** idealmente la creación/diseminación del conocimiento bajo las condiciones, según Hargreaves:

- Una cultura de mejora continua en colaboración
- Un entorno de “experimentación libre de culpa” que combine libertad y control
- Conectada a su entorno y con autonomía de los grupos de trabajo
- Con una planificación institucional coherente y flexible
- Con reconocimiento de la expertiz de los miembros
- Con un intenso flujo de conversaciones profesionales

Aunque podemos ver el **conocimiento** como un producto de la actividad cognitiva y emocional de los seres humanos, además de verse como un producto de la interacción social, y a los seres humanos como los repositorios circunstanciales de este preciado producto.
Todo conocimiento resulta de un proceso de aprendizaje que se realiza en comunidad y que resulta inevitable desde el momento en que interactuamos unos con otros.
Por eso decimos, aprendemos mientras somos, estamos y hacemos (cosas) junto a otros.

Además, el conocimiento queda inscrito en significados compartidos, procedimientos, métodos, rutinas o artefactos que podrán ser utilizados de nuevo y transformados. (Cook y Yanow)

El **conocimiento** y el **aprendizaje organizativos** se ha convertido en las últimas décadas en un tema recurrente de interés social y para la investigación. Se fraguó en los 80 y se popularizó en los 90 a partir de la aparición del libro de Peter Senge La quinta disciplina: el arte y la práctica de las organizaciones que aprenden, y esconde una falacia que ha condicionado sobremanera los estudios en este sector. Además, la idea de que algunas organizaciones sí aprenden y otras no.

El **aprendizaje** genera inevitablemente conocimiento y una de las perspectivas cognitivas y es la de Hargreaves, la cual se articula en torno al concepto “**capacidad de transformación**”, donde el conocimiento adopta la forma de diferentes modalidades de “capital”:

- Las escuelas son efectivas en la medida en que movilizan los recursos a su disposición de maneras eficaces y eficientes.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

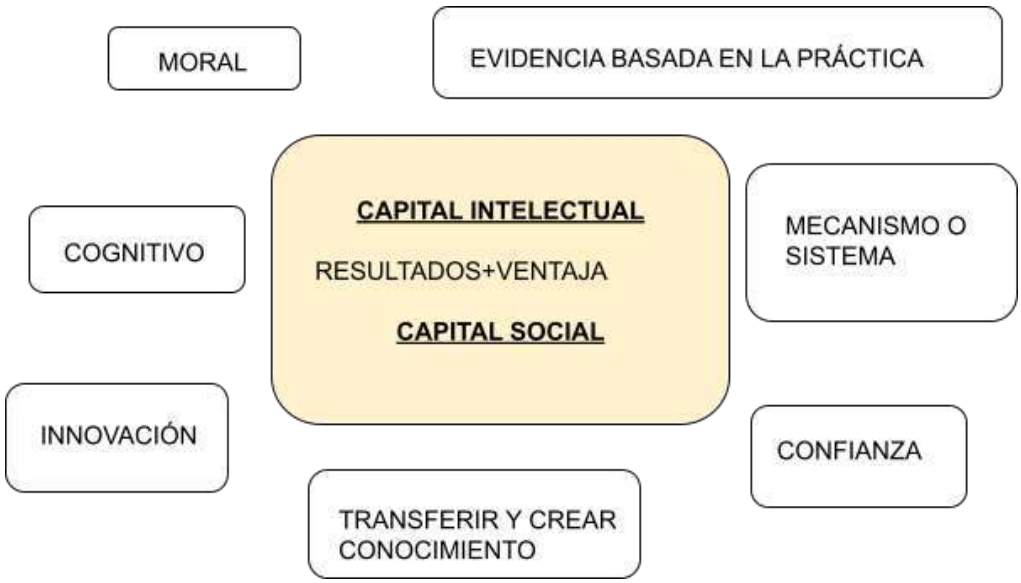
WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)

- Esos recursos se pueden entender como formas de capital:
  - ➢ **Capital material** (los recursos materiales de todo tipo)
  - ➢ **Capital intelectual** (conocimientos, destrezas, competencias, etc; donde los miembros de la organización)
  - ➢ **Capital social** (el carácter y la calidad de las relaciones dentro de la organización, la confianza y la densidad de sus redes intra e inter-organizativas)
  - ➢ **Capital organizativo** (el conocimiento propio de la organización acerca de cómo alcanzar los objetivos que se propone)
- Las escuelas efectivas tienen líderes que usan y desarrollan el capital organizativo para movilizar el capital intelectual y social de manera que la escuela consiga sus objetivos.
- Se necesita este tipo de capital para impulsar las redes de innovación, pero el trabajo en red al mismo tiempo incrementa dicho capital

Según Hargreaves, los procesos que promueven el capital intelectual de una organización son la creación y la transferencia de conocimiento. Es decir, los que promueven su capital social son la cohesión y densidad de sus redes sociales, las de colaboración profesional, así como la confianza que se necesita para que funcionen y se desarrollen esas redes.

Como en la figura posterior, ambas formas de capital se pueden impulsar intencionalmente mediante el diseño de objetivos apropiados (cognitivos como éticos) y apalancar mediante procesos institucionales como el cambio planeado (innovación) y la práctica informada por datos y evidencias.



Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

En definitiva, las organizaciones pueden aprender a mejorar mediante el trabajo colaborativo y en red, lo cual requiere según Hargreaves las siguientes **decisiones**:

- Aunque la creatividad individual interviene, innovar es a menudo un proceso social, interactivo, que equivale a creación y transferencia de conocimiento.
- Por lo tanto, la organización en red es crucial.
- Participar en redes inter-organizativas y comunitarias.
- Centrarse en los usuarios: lo que saben y lo que necesitan.
- Foco sobre la práctica y la resolución de problemas.
- Aprender a través de la investigación-acción: recogida sistemática y análisis colaborativo de los datos.
- Construir capacidad organizativa para la mejora: enfoque sobre las relaciones y la creación y difusión del conocimiento.
- Construir confianza: propiedas imprescindible.
- Liderazgo distribuido intra e inter centro.

5.EL PODER Y LA MICROPOLÍTICA

El poder y su importancia para entenderlas es crucial.

El **poder** es consustancial a la convivencia humana y es donde los seres humanos nos relacionamos unos con otros el poder emerge como un rasgo intrínseco de esas relaciones. Además, trataremos de influir sobre los demás, al igual que ellos harán lo mismo con nosotros. Unas ocasiones será para obtener determinados beneficios o para favorecer nuestros propios intereses, pero cabe esa influencia que se produzca para conseguir objetivos comunes. Es decir, las relaciones de poder están presentes tanto en la confrontación como en la cooperación, en la búsqueda de objetivos particulares como en la del bien común, en los conflictos y en las soluciones a esos conflictos.

Además, el **poder** es omnipresente, tiñe todo lo negativo y lo positivo que encontramos en las relaciones sociales.

No puede faltar en el análisis de las relaciones sociales en las organizaciones educativas y el poder es un recurso organizativo más. Las **organizaciones** regulan el ejercicio del poder para que les ayude a alcanzar sus objetivos y a ese poder regulado por la organización se denomina **autoridad**.

Autoridad se trata de un poder formal porque está formalmente establecido en las normas y en los reglamentos. Además, los **cargos designados o elegidos** son dotados de autoridad para que puedan ejercer sus responsabilidades y conseguir que los demás miembros cumplan con las suyas.

El poder también puede adoptar en las organizaciones el **liderazgo**. Consiste en influir sobre los demás para conducirlos hacia determinados objetivos. Sin embargo, el liderazgo mantiene sutiles pero relevantes diferencias con la autoridad.

DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO Y AUTORIDAD

Los **objetivos** que persigue el liderazgo pueden ser de muy diversa índole, pero los de la autoridad son los legítimamente establecidos por la organización.	Mientras que la **autoridad** se vale en ultimo termino de los mecanismos que la organización pone a su disposicion (mecanismos que Nye llamada de "**poder duro**" como el castigo o las recompensas) el liderazgo recurre al "**poder blanco**") que se basa en la atracción, el modelado, la motivación, es decir, en la capacidad de moldear las preferencias de los otros para que deseen lo que deseamos nosotros.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)

Nye vincula varias aptitudes con el uso del poder blando, como aspectos relacionados con la inteligencia emocional, como el autocontrol y la empatía, las habilidades de comunicación cara a cara o en grupos pequeños, así como la capacidad retórica o de persuasión, incluyendo el manejo de las señales no verbales.
Además, se relaciona con la habilidad para gestionar los significados, para construir una narrativa acerca de la organización y de la historia institucional. En definitiva, para construir una cultura organizativa con la que la mayoría de los miembros de la organización pueda identificarse.

Estas aptitudes proactivas necesitan el complemento de otras de **índole reflexivo o analitica**, es decir, la capacidad para leer y entender lo que ocurre en la organización.
Así, "**poder blanco**" significa la capacidad para entender un contexto que evoluciona y aprovechar las tendencias. A esto, Nye lo llama "**inteligencia contextual**" y también "**capacidad diagnóstica intuitiva**".

Por un lado, se trata de la capacidad para adaptarse a las necesidades y expectativas de los seguidores o a los problemas y dificultades latentes o incipientes. Pero también, la habilidad para "subirse a la ola" y usar las tendencias incipientes de la organización.

Esta comprensión sienta las bases para las aptitudes proactivas. En concreto proporciona a los líderes, la capacidad para ofrecer al grupo un significado o una vía de salida ante situaciones problemáticas. Y requiere entender las posiciones de las partes, sus puntos débiles y fuertes.

Para Nye, la inteligencia contextual tiene **cinco ejes**:

1. Cultura
2. Distribución de recursos de poder
3. Necesidades y exigencias de los seguidores
4. Urgencia
5. Flujos de información

El **liderazgo** se basa en la capacidad para explotar el poder blanco y está accesible para todos aquellos que deseen ejercerlo y adquieran esa capacidad. En las organizaciones modernas pedimos a sus autoridades que no se limiten a ejercer el poder duro que les entrega la organización, sino que adquieran esa capacidad de liderar el grupo mediante las estrategias.

En numerosas organizaciones, los líderes están aprendiendo a limitar el poder duro que ofrece la jerarquía para concentrarse en el poder blando que ofrece la cultura y la visión compartidas, el conocimiento distribuido y el trabajo en colaboración.
Pero, no debemos olvidar que la influencia efectiva sobre los demás requiere de una combinación de estrategias de poder duro y poder blando, cuya proporción dependerá del contexto y la situación, combinación a la que Nye denomina "**poder inteligente**".

Los **conceptos de autoridad y liderazgo** no agotan las formas del poder en las organizaciones, sino que pueden incluir cualquier forma de influencia que podamos imaginar e incluso usar.

Por ejemplo, podemos influir sobre los demás mediante las ideas, si conseguimos que adopten un conjunto de creencias y maneras de ver el mundo será más fácil que se comporten de un modo acorde con dichas ideas, y acorde a nuestros propósitos. Para influir a través de las ideas, hay que aprovechar la capacidad de la especie humana para convertir casi cualquier artefacto en un medio de representación de cosas abstractas como creencias, valores, etc.

Por ejemplo, podemos convertir un trozo de tela en una bandera, es decir, un **símbolo** de una entidad colectiva.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)

Los **símbolos** son el principal vehículo de las relaciones sociales y si las personas pueden llegar a dar la vida por ellos o renunciar a sus propios intereses, significa que las ideas condensadas en lo que llamamos **cultura**, es una herramienta social muy poderosa.

Además, podemos influir sobre los demás de muchas otras maneras, como por ejemplo:

- Controlando los recursos que son escasos y distribuyendolos selectivamente
- Controlando la información, tanto manejando interesadamente información sensible sobre aquellos sobre los que queremos influir, como creando información falsa o desinformación
- Creando coaliciones o alianzas
- Usando algún tipo de conocimiento experto que resulte crítico para el grupo o la organización
- Creando vínculos con los agentes investidos de autoridad, con los líderes o con los poderosos
- Negociando cualquier asunto controvertido
- Entre otros…

A toda esta actividad de adquisición y gestión del poder informal se le denomina "**micropolítica**". Este concepto presenta una diferencia sustancial e interesante respecto a las modalidades anteriores del poder. Mientras que la autoridad y el liderazgo apelaban a algún tipo de legitimidad, la micropolítica no la necesita. Es la actividad que despliegan los individuos y los grupos para influir sobre los demás o bien para protegerse de su influencia. Para finalizar, la política es el poder en acción, desplegando las estrategias necesarias para alcanzar determinadas metas u obtener determinados recursos.

ADVERTENCIA: La micropolítica incluye las acciones que buscan cooperar con el poder establecido como las que tratan de socavarlo o subvertirlo. Incluye actos de poder tanto legítimos como ilegítimos y esa legitimidad de las acciones es siempre un asunto controvertido, ya que las organizaciones están atravesadas por intereses diversos y manejan recursos escasos.

También los **directivos** podrán participar en la micropolítica para conseguir sus propósitos, ya que ninguna organización moderna puede ser dirigida exclusivamente mediante la autoridad y el organigrama. Además, los directivos necesitarán la micropolítica para repartirlo, sobre todo ocurre en organizaciones que necesitan una amplia distribución del poder y de las responsabilidades para mantener un esfuerzo permanente de adaptación al entorno.

En concreto, los directivos escolares necesitan distribuir el poder ya que se desenvuelven en un entorno cambiante y problemático en el que deben desarrollar una tarea compleja.

Por tanto, necesitarán lograr un mayor empoderamiento de los demás miembros, y deberán construir confianza a todo lo largo de la organización, mostrando respeto por los profesores, apoyando su desarrollo profesional, delegando la toma de decisiones, considerando las diferentes visiones presentes y estrechando y protegiendo la colaboración entre los docentes.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

6.BASES Y CONFIGURACIONES INSTITUCIONALES DEL PODER

Hay un tipo de poder que no ejercen los individuos sino las organizaciones. El **poder institucional** se ejerce a través de las formas recurrentes o patrones que adoptan las prácticas en una organización. El estilo de trabajo, las rutinas y las tradiciones, los consensos adquiridos en torno a cómo, cuándo y dónde deben realizarse las tareas, entre otros. Es decir, son resortes institucionales que condicionan también el comportamiento de los individuos.

Asumir la presencia de un **poder sistémico**, reside en el **conjunto**, NO EN MIEMBRO EN PARTICULAR, significa aceptar que cada organización desarrolla una "lógica"propia o un discurso propio e implícito que concede legitimidad a determinados actos de poder y se la niega a otros, es decir que permite unas formas de influencia y desautoriza otras.

Por ejemplo, algunas organizaciones adoptan una lógica distribuida y participativa del poder y entonces estaríamos ante una estructura sistémica de carácter democrático.

En otro lugar hay **cinco modalidades o configuraciones** de poder elementales que podemos encontrar en una organización. Cada una de estas se define en virtud de la base o fuente de poder que predomina.

Precisamente, cuanto más se acerque un centro escolar a cualquiera de los cinco estereotipos, menos funcional se supone que será su estructura de poder. Por el contrario, hay más posibilidades de que resulten adecuadas a medida que adopten formas suaves, matizadas o incluso mixtas de cualquiera de las modalidades.

LA AUTOCRACIA

Aparece cuando los principales argumentos o bases sobre las que el poder se justifica o legitima a sí mismo descansan en los proyectos, las visiones, las ideas o el carisma de los dirigentes.
En una modalidad o bajo un estilo autocrático las cosas se hacen para dar cumplimiento a los ideales o los planteamientos que sostienen los directivos. Piden a los demás que obedezcan y cumplan sus decisiones e indicaciones, para poder alcanzar lo que podríamos llamar **su misión o su visión de la organización**.

Esta **modalidad autocrática** se rige por una división sostenible entre dirigentes y dirigidos y por una lógica basada en el binomio de autoridad/obediencia. Quiere decir que allí donde predomina una dinámica organizativa de este tipo se asume que unos tienen la capacidad de tomar decisiones y otros el deber de acatarlas. La fuente que predomina es el **poder formal**, es decir, la autoridad.

Por lo tanto, los agentes más poderosos son los que ocupan cargos en la cumbre de la pirámide organizativa. Estos se apoyan en las normas establecidas pero las normas no constituyen el principal argumento justificativo del poder. Los principales argumentos o bases giran alrededor de los proyectos, las visiones, las ideas de los dirigentes.

Hay que tener en cuenta las ciertas formas de autocracia que pueden ser funcionales para la organización.
Por ejemplo, una escuela podría superar una etapa de funcionamiento caótico gracias a un proyecto impulsado por un equipo directivo "visionario" que establezca un conjunto de normas claras y pragmáticas. O bien ese proyecto levemente autocrático podría devolver la ilusión a los miembros de la organización tras un periodo burocrático y apático; y esa ilusión podría constituir el germen de una participación más profunda.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)

LA BUROCRACIA

En la **modalidad burocrática** los agentes con poder suelen ser los que ocupan los cargos jerárquicos, los **dirigentes** en otras palabras. Sin embargo, la lógica que legitima su poder es diferente y en este caso, no se basa en las visiones o proyectos de los líderes dorsales, sino en las normas establecidas. En las burocracias el poder se ejerce a través de una tupida red de normas, reglamentaciones y procedimientos para la que se pide obediencia.

La **configuración burocrática** suele desalentar las iniciativas creativas e innovadoras. Al igual que la autocracia tiende a concentrar demasiado poder en manos de los dirigentes en detrimento del resto de los miembros. Ya que son los dirigentes los encargados habitualmente de la aplicación de las normas, aumenta la probabilidad de que las usen en su propio beneficio.

Sin embargo, como ocurría en la autocracia, bajo determinadas formas moderadas de burocracia podemos encontrar elementos positivos. Esta configuración del poder proporciona estabilidad y regularidad a una organización como contrapunto a períodos conflictivos. Puede frenar y moderar las consecuencias de una autocracia en descomposición que empieza a desestructurar el funcionamiento organizativo. Y a partir de ahí, una vez devuelto el respeto y la confianza en las normas comunes, la democracia podría encontrar su oportunidad bajo la iniciativa de sectores que deseen ir más allá.

Las **dos modalidades** tienen cierta afinidad entre sí, puesto que ambas se basan en el poder formal, aunque se refuerzan mutuamente y las dos tratarán de impedir su desarrollo; las cuales se basan todas ellas en fuentes informales de poder.

LA TECNOCRACIA

Los argumentos que utiliza la modalidad tecnocrática del poder hace referencia al conocimiento experto que poseen determinados miembros de la organización. Es decir, los criterios técnicos o profesionales se convierten en el referente más común de las acciones y las decisiones organizativas.

La **lógica tecnocrática** responde a la idea de que los expertos han de ser los agentes más influyentes dado que ellos saben qué es lo que hay que hacer; y los agentes hegemónicos no coinciden con los directivos, sino con los llamados **expertos**: Los profesores veteranos, de los innovadores, de los que conocen a fondo a la comunidad porque viven en la localidad, o de los que están a cargo de proyectos relevantes para el centro.

La cuestión fundamental es que el poder se concentra en un sector de la organización al que se le atribuye una capacidad mayor que al resto para tomar decisiones, en razón de su experiencia o conocimiento mayor.

Un **centro educativo** donde el grupo de los profesores veteranos concentra todo el poder y sin importar el equipo que ocupe la dirección, ellos son los que controlan las decisiones importantes o un centro en el que el profesorado impide la participación de los padres y neutraliza las injerencias de la administración. Además, los **expertos** son quienes conocen mejor el centro y quienes deben tomar las decisiones.

El **lado negativo de una tecnocracia** es que un grupo cualquiera pueda convertirse en una casta que homogenice el poder y haga sentir al resto de los miembros que la organización no les pertenece. A su favor tiene el hecho de que se garantiza la gobernabilidad que toda organización requiere para alcanzar sus objetivos, vinculando las decisiones a la experiencia y el conocimiento.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)

A esta se le podría ayudar a ser funcional para el desarrollo de la organización tratando de equilibrar o compensar la fuente de poder predominante (la experiencia, el mérito) potenciando una autoridad independiente (la base de poder de la burocracia).

En conclusión, será la manera de devolver poder a otros colectivos, algo necesario antes de crear estructuras participativas, que sin este equilibrio de poderes, serían barridas por el núcleo que dirige en la sombra o desde detrás del trono.

LA MODALIDAD IDEOLÓGICA O MISIONARIA

La fuente que predomina en la configuración ideológica o misonaria es la **cultura institucional**. Los argumentos usados para influir unos sobre otros se relacionan con las creencias, tradiciones, normas y valores mayoritariamente compartidos. Pero las cosas han de hacerse o no han de hacer, han de hacerse de una determinada manera porque así lo marca una identidad reconocible del centro.

Como en la **tecnocracia**, tampoco coinciden necesariamente los agentes más influyentes con los dirigentes. Además, los **agentes hegemónicos** son los que comparten y defienden el núcleo duro de la cultura del centro, es decir, los herederos de esa cultura.
Se quiere decir que el poder se concentra en el grupo de personas que comparten las creencias y valores que con el paso del tiempo se han convertido en dominantes o hegemónicos en la organización.

Como en el caso de la tecnocracia, el poder que más se usa es de carácter informal, pero se basa en la afinidad al sistema de ideas con el que se identifica una mayoría de los miembros de la organización. Así, los **líderes formales** (colectivos) se supeditan a los criterios y decisiones de los líderes informales reconocidos por el grupo que comparte la cultura hegemónica.

La **estructura de poder ideológica** tiene la **ventaja** de que descansa en una visión de la organización y unas aspiraciones o ideales que comparte la mayoría de sus miembros. Además, debe facilitar la participación en un clima de confianza y debería cohesionar a la organización al permitir que sus miembros se perciban a sí mismos como partícipes de un proyecto colectivo.

De este modo, el **poder** se disemina todo de la red social que comparte el mismo universo de creencias y significados, de manera que cualquier elemento de esa red se encuentra capacitado y legitimado para adoptar iniciativas, tomar decisiones y exponer sus puntos de vista.

En conclusión, una **configuración ideológica del poder** se puede deslizar con cierta facilidad hacia el sectarismo, el afán por guardar celosamente las esencias ideológicas y la exclusión de quienes no la comparten. Además, tenemos una muestra de cómo la ambivalencia puede llegar a caracterizar a todas las estructuras de poder que presentamos.

LA MODALIDAD MICROPOLÍTICA

En la **configuración micropolítica** el poder reside en la fuerza o capacidad que posee un individuo o un grupo para imponer sus criterios o sus decisiones a los demás.

Esa capacidad puede residir en una numerosa **variedad de fuentes o bases de poder políticas**, como por ejemplo:

- Número de votos o de apoyos que se es capaz de movilizar
- Habilidad de persuadir y la información que se posee
- Alianzas que se han logrado establecer y la habilidad para negociar
- Perseverancia para resistir u oponerse a las decisiones mayoritarias
- Entre otros

WUOLAH

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

En una **modalidad micropolítica** el poder suele estar muy repartido y cada agente utiliza la fuente de poder que tiene más a mano.

Por tanto, la **modalidad micropolítica** es la más heterogénea de todas, En ella una variedad de agentes y grupos luchan por el poder sin que se pueda señalar a ninguno de ellos como claramente hegemónico. Así, usarán cualquiera de las fuentes de poder a su alcance y es probable que esto ocasione una organización un tanto caótica y una organización en la que predomina la confrontación entre grupos con visiones o intereses encontrados.

Los continuos vaivenes en las alianzas, la dedicación de los líderes al juego político y el clima de desconfianza que se genera pueden crear una organización opresiva donde quede poco espacio para dedicarse productivamente a su tarea.

En sus **aspectos positivos**, la **configuración o estructura micropolítica del poder** es la más **accesible** y la más **comúnmente** usada para contrarrestar los excesos de las otras fuentes de poder y para dar voz a los colectivos desposeídos de ella bajo las demás modalidades.

Para finalizar, una **escuela con una configuración de poder micropolítica** deberá ser estabilizada y pacificada antes de poder desarrollar en ella un proyecto cualquiera de relativa envergadura. Además, para lograrlo será necesario **recurrir a la política** (la fuente de poder característica de esta modalidad) pero será necesario contrarrestar el peso de ésta, dando paso a las demás fuentes o bases de poder.

LA DEMOCRACIA

Cualquiera de las bases de poder que predominan en las configuraciones que acabamos de examinar (autoridad, normas, experiencia, ideas o habilidades sociales y políticas) pueden convertirse en herramientas útiles para la construcción de un centro escolar democrático, a condición de que ninguna de ellas se convierte en hegemónica, en un fin en sí mismo o se ponga al servicio de intereses particulares.

Desde este punto de vista, la estructura de poder democrática es algo como una superestructura formada a partir de un equilibrio razonable de las diferentes bases de poder a las que podemos tener acceso.

En definitiva, la **configuración democrática del poder** consistirá en una sabia síntesis de las modalidad de poder anteriormente expuestas. La palabra sabia alude al conocimiento organizativo de cada escuela. Esto quiere decir que cada escuela debe encontrar la configuración de poder que resulte más adecuada para el desarrollo de una profunda democracia y una verdadera participación.

Así, cada organización debería preguntarse por su propia dinámica de poder, analizarla y promover los cambios que la lleven hasta una configuración acorde con su identidad y sus aspiraciones. Sabemos que en una configuración democrática del poder no encontraremos el predominio absoluto de una de las fuentes anulando a las demás.

Por el contrario, diversas fuentes de poder serán desplegadas y tendrán legitimidad, al tiempo que se controlan y limitan mutuamente. Así, las acciones ayudarán a sostener el funcionamiento democratico se orientarán a equilibrar de manera continua las consecuencias negativas de cada fuente de poder con el uso alternativo de las otras.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)

7.EL CONFLICTO Y LAS ESTRATEGIAS DEL PODER

La **política** es la fuente de poder más versátil y la que más fácilmente convive con otras fuentes, tanto para complementarlas como para neutralizarlas. En la **estructura micropolítica** el poder cambia de manos con frecuencia o se ejerce desde muchas posiciones. Por eso, es tanto dinámica como incierta.

Para Mintzberg, la política es la base o fuente de poder disponible para un mayor número de miembros de la organización. Para usarla o ejercerla no se requiere disponer de un cargo que nos permita ejercer la autoridad formal, ni se requiere una cultura que sirva de apoyo, ni una élite profesional a tu lado, etc. Solamente basta con dedicación y una cierta habilidad.

Además, Mintzberg ha denominado **juegos** a los diferentes sistemas o estrategias mediante los que se puede ejercer la actividad política. Por eso, se puede entender los **juegos** que ya comentamos como **complementarios** y, en algunos casos, coincidentes con las modalidades de la actividad política o micropolítica que hemos comentado a partir de los planteamientos de otros autores, como los de Ball.

8.ACCIÓN DIRECTA O CONFRONTACIÓN

El **poder** es usado de manera directa para atacar a otra fuente de poder o defenderse de ella.

JUEGOS DE REBELDÍA PARA RESISTIRSE A LA AUTORIDAD
Se trata de utilizar la **actividad política** como oponente de la autoridad, es decir, contra el poder formalmente instituido. Los **juegos de rebeldía** constituyen la forma más frecuente de la actividad política en las organizaciones sociales: “Los miembros de niveles inferiores no tienen control tilizando las estructuras, sino rodeandolas, sabotéandolas o manipulandolas”. (Mintzberg)

Esto consiste en poner en marcha contra la autoridad los recursos políticos básicos: establecimiento de coaliciones, persuasión, negociación, intercambio de información, entre otros. Todo esto es para oponerse a las normas o a los planes establecidos por la autoridad.

Estos **recursos** pueden ser utilizados por parte de miembros de la base contra directivos, o por los propios directivos contra otros superiores de mayor nivel jerárquico.
Un ejemplo sería los juegos de rebeldía del equipo directivo de un centro para impedir la introducción de una reforma de la autoridad educativa central.

Esto puede realizarse de **dos maneras**:

- De **manera sútil**, es decir, de manera individual o en pequeños grupos.
- De **manera más o menos agresiva**, es decir, reuniendo masas o grupos numerosos.

El contenido de la rebeldía puede concentrarse en **diferentes modalidades**:

- Protestando por asuntos anecdóticos, pero de alto valor simbólico y expresivo.
- Modificando el propio trabajo en la organización.
- Entorpeciendo la actividad contra la que se ejerce la oposición.
- Volviendo las reglas burocráticas contra los superiores, aplicando un exceso de celo en su cumplimiento.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)

JUEGOS DE ANTIRREBELDÍA O CONTRAINSURGENCIA

Los **directivos y superiores** pueden reaccionar contra sus subordinados usando la política para ayudarse de ella para el ejercicio de su autoridad en sus modalidades básicas: persuasión, negociación y sobre todo información. Pero la **antirrebeldía** se puede poner en marcha utilizando otras bases de poder distintas de la política, de manera alternativa o complementaria.

Por ejemplo, pueden contrarrestar esa resistencia con más autoridad: más controles, con reglas más estrictas aplicadas sobre el cumplimiento de las tareas o sobre el funcionamiento de los órganos de representación, o con mayores penalizaciones que sancionen el incumplimiento de las normas.

Además, de poder **reforzar la base ideológica** (cultura compartida) de la organización desarrollando la identificación y el sentido de pertenencia a un grupo, o incluso introduciendo el sentimiento de amenaza de la cultura de ese grupo por parte de una fuerza exterior al mismo.

EL JUEGO DE LOS GRUPOS RIVALES

Dos grupos con igual o similar fuerza pugnan entre sí. Cuando ya está puesto en marcha ya es difícil detenerlo, ya que ambos grupos tenderán a esforzarse mediante mecanismo de reclutamiento de nuevos miembros y aliados, socialización, adoctrinamiento, desarrollo de los lazos de lealtad, etc.

Además, el **equilibrio de fuerzas** produce con facilidad una escalada competitiva de la cual cada uno de los grupos espera obtener una definición lo más clara posible de su hegemonía, es decir, la definición que el propio reparto equitativo de fuerzas dificulta. Este **juego** y el **círculo vicioso** que lleva asociado, pueden llevar a la organización a una crisis de consecuencias imprevisibles.

9.CONSTRUCCIÓN DE UNA BASE DE PODER

En este apartado no existe una actividad directa de posición o contra-oposición, pero sí que existen acciones preparatorias de una base de poder sobre la que se establecerán las acciones posteriores. Por esto, Mintzberg señala varias **modalidades**:

CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS (ENTRE IGUALES)

El **contrato implícito** o alianza se da entre miembros del mismo nivel jerárquico.
Estas **alianzas** son frecuentes que aparecen disfrazadas de un ropaje técnico, encubiertas tras la búsqueda de temas comunes de interés o tras la decisión de acometer proyectos o tareas comunes.
Además, comportan un tanteo no deliberado, pero sí efectivo, de miembros con intereses comunes para encontrar líderes capaces de representar sus intereses o su modo de ver las cosas.
De todas formas, es habitual que en el curso del proceso de construcción de alianzas, con ciertos miembros hasta el momento desligados entre sí logren configurar un grupo o coalición informal y la investidura de sus líderes. Es decir, la entrega de poder a éstos por parte de los miembros del grupo).

CONSTRUCCIÓN DE IMPERIOS (ENTRE SUPERIORES E INFERIORES)

Supone un contrato implícito entre **superiores y subordinados**. Los **superiores** suelen facilitar a los **inferiores** el ingreso o la aceptación en la organización o en ámbitos privilegiados de ésta a cambio del apoyo de los subordinados en la actividad micropolítica.
Así, denominamos **cooptación** a la modalidad de reclutamiento de nuevos miembros para una organización y hay que reconocer una de las formas de ingreso en los departamentos universitarios.

También los **subordinados** ofrecen sus servicios a los superiores para compartir de algún modo su posición dentro de la organización. Estos **servicios** están relacionados con el flujo de información que pueda interesar a los superiores.
Además de consistir en la **participación directa** en la arena política, al lado de los superiores o delegados; por ejemplo, reclutando nuevos efectivos, persuadiendo a indecisos, oponiéndose a iniciativas contrarias a los intereses de aquellos, entre otros.

WUOLAH

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

De este modo, se demostrará a los **superiores** que son de los suyos y podrían esperar posteriormente el pago de dichos servicios.

Los **beneficios** son para **ambos**. Además, mediante este juego, un colectivo trata de configurar un territorio relativamente autónomo dentro de la organización, es decir, un **área propia de influencia**.

LA AUTORIDAD COMO PLATAFORMA

La **autoridad**, es decir, el poder formal puede ser explotado de manera informal.
En este caso, las personas que ejercen la autoridad usan la plataforma de influencia que les proporciona y las posibilidades para relacionarse con otros elementos, tanto dentro como fuera de la organización, con la **finalidad** de ampliar esa base y extender su poder.

10.JUEGOS PARA PROMOVER CAMBIOS DE LA ORGANIZACIÓN

EL JUEGO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

En este juego se utiliza también la organización formal para ampliar la base informal del poder de un subgrupo o coalición. Este juego consiste en presentar proyectos en los órganos de representación o decisión de la organización y obtener la aprobación para realizarlos (el juego consiste en dar legitimidad al proyecto y no tanto en desarrollo).
Mediante su **concurso**, el grupo obtiene influencia, aglutina apoyos de elementos indecisos, realiza propaganda de las ideas subyacentes, entre otras.
En definitiva, introduce **cambios en la organización**, cambios que afectan sobre todo a la trama social y cultural de la organización y a la trama del poder, es decir a la correlación de fuerzas.

EL JUEGO DEL DELATOR

Con este juego se produce una alianza de uno o varios miembros de la organización con una coalición externa. Así, el **origen** de esta alianza consiste en una acción política mediante la cual el agente o los agentes internos informan a un agente externo con influencia (persona o grupo) acerca de un cambio que se prepara o se está efectuando en la organización, y que es juzgado por el delator como contrario a los intereses de dicho grupo o que viola alguna norma (tanto formal como informal) establecida; o si el delator lo presenta así interesadamente.

Se entiende que previamente debe existir algún tipo de confrontación, **abierta o latente**, entre el delator y los delatados y el que busca desequilibrar la confrontación a su favor con el concurso de nuevas fuerzas a las que atrae con el argumento de una mejor defensa de intereses supuestamente comunes.

EL JUEGO DE LOS JÓVENES REVELDES

En este juego la actividad política se orienta a producir un cambio estratégico de tanta relevancia para la organización que llega a cuestionar (en última instancia a remover) el poder legítimo, es decir, la **autoridad establecida**.
En muchas ocasiones el cambio estratégico que se promueve es un paso necesario para la finalidad real de producir un cambio en la estructura formal de poder (algo parecido a golpe de estado).
Así, este nombre que Mintzberg ha dado al juego nos recuerda que suele ser practicado por elementos relativamente modernos en la historia de la organización que tratan de obtener el reconocimiento a sus posiciones o directamente la hegemonía en la estructura del poder para producir cambios de mayor envergadura.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra tu entrada para el Zevra Festival - Del 18 al 21 de julio (Playa de Cullera)