

# REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL, EL CASO DE UNA ENTIDAD EDUCATIVA

**Anahí Gallardo Velázquez**

**María Teresa Magallón Diez**

*Profesoras-Investigadoras del Departamento de Administración, UAM-Azcapotzalco*

**María Trinidad Cerecedo Mercado**

*Profesora-Investigadora de la Escuela Superior de Comercio y Administración, ESCA Santo Tomás-IPN*

## Resumen

Este artículo refiere un proceso de intervención organizacional para comprender el ejercicio de poder que se desarrolla entre los actores de una entidad educativa (EE) del nivel medio superior en México. Se adopta la perspectiva de la complejidad y se utiliza como herramienta metodológica la investigación cualitativa por medio de entrevistas a profundidad realizadas a directivos, docentes y alumnos; con ellas se busca conocer el ejercicio de poder que se establece entre ellos, las tensiones que devienen de la estructura de dominación y las interacciones en las que se ven inmersos para llegar a acuerdos y legitimar su acción. En primer término aparece un marco conceptual sobre la intervención, el poder, la capacidad de agencia y el orden legítimo; en segundo lugar se analiza la *praxis* de la EE, donde se presentan sus principales problemáticas; para concluir con una reflexión crítica y propositiva sobre tal dinámica.

**Palabras claves:** poder, capacidad de agencia, orden legítimo.

## Abstract

*This work presents an interventional organizational procedure in order to understand the power exercise developed between the actors in a Technological High School educational entity of México (EE). The complexity perspective is adopted and qualitative methodology was applied to responses received from key informers such as; directors, academics and students, in deep interviews. The objective was to understand the exercise of power and influence between the studied groups; in other words, the different kinds of tensions developed due to the domination structure and the involved actions that are reached to legitimate their behavior. First, the conceptual framework is presented in reference to the intervention, the power, the capacity of negotiation and the legitimated order. Secondly, the praxis of the EE is analyzed, in which its problems are depicted, and finally, for conclusion a critical reflection and propose are presented about their dynamic.*

**Keywords:** power, capacity of negotiation, legitimated order.

## Introducción

La intervención en las organizaciones ha sido considerada como una actividad de reflexión y práctica que puede favorecer el desarrollo de los actores y procesos de la entidad intervenida cuando el agente interventor se implica en los procesos organizacionales, comprende los conflictos y propone salidas; es decir, cuando advierte las diversas posiciones e intereses de los actores, así como las prácticas que obstaculizan el funcionamiento adecuado de la organización, lo que le lleva a plantear propuestas y promover *praxis* que trasciendan tales problemáticas.

Sin embargo, persiste un debate teórico y metodológico respecto al tipo de incidencia a alcanzar en el proceso de intervención, cuando una posición considera el cambio en términos superficiales y de corto plazo, y otra, la transformación de la organización en su totalidad, a largo plazo, y que implique a todos los actores para alcanzar un bienestar integral. Ello alude a dos propuestas de aproximación organizacional en controversia: la primera, privilegia una visión jerárquica e instrumental, que promueve los modelos considerados exitosos para aplicarlos a diferentes contextos, avalando con esto los procesos de consultoría empresarial hoy ampliamente utilizados; la otra visión va más allá, pretende entender la complejidad organizacional, reconoce la situación específica de la organización en un tiempo y espacio determinado, la singularidad de sus actores, sus divergencias, sus conflictos, sus acuerdos y las contingencias que enfrentan ante ambientes inciertos.

En esta segunda aproximación epistemológica, el interventor utiliza para su comprensión y acción organizacional toda gama de enfoques, no sólo a nivel disciplinar, donde recurre a la administración, la sociología, la economía, la política, la psicología, la antropología y la filosofía, sino también respecto a su estrategia metodológica, en tanto enfrenta una dinámica social compleja por la diversidad de actores en interacción, con intereses y recursos diferentes, así como por la variabilidad de su contexto.

Este artículo adopta la segunda aproximación, una perspectiva que recupera el lente de la complejidad en el proceso de intervención para inves-

tigar la dinámica organizacional de una entidad educativa (EE) del nivel medio superior. El objetivo fundamental de la investigación es comprender el ejercicio de poder que se desarrolla entre los actores de la EE, las tensiones que devienen de la estructura de dominación y las relaciones en las que se ven inmersos sus integrantes: autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo, para llegar a acuerdos y buscar legitimar su acción.

Para ello es necesario determinar qué se entiende por intervención organizacional, poder, capacidad de agencia y orden legítimo.

## Miradas sobre la intervención organizacional

La intervención organizacional es concebida como una práctica social donde el interventor —individuo o colectivo, en principio ajeno a la entidad en estudio— se coloca entre los actores de una organización, con el objetivo de brindarles apoyo en la comprensión de situaciones conflictivas que obstaculizan el desenvolvimiento organizacional sano y actúa como mediador para encontrar en conjunto vías de solución a los conflictos (Fernández *et al.*, 2012).

A fines del siglo pasado, y dentro de las diferentes corrientes teóricas que reflexionan sobre el proceso de intervención en las organizaciones, destacó la corriente francesa denominada *Sociología de la empresa* (Sainsaulieu, 1977; 1995) que enfatiza el estudio de las regulaciones sociales en la empresa.

Desde esa corriente, la dinámica social de las organizaciones se sustentaría en la combinación de tres dimensiones de regulación (Ollivier y Sainsaulieu, 2001; Uhalde, 2001): la estratégica, en torno a las reglas de la organización; la identitaria y cultural, respecto a los medios de socialización en el trabajo; y la negociadora, relativa a los acuerdos de legitimación de objetivos, proyectos y fines (citado por Fernández *et al.*, 2012: 44).

Entonces, la intervención organizacional consiste en identificar, mediante un proceso de investigación/implicación, las problemáticas emergentes en la dinámica organizacional para regular su acción: las tensiones entre los actores y las prácticas

en contradicción que limitan su sano desenvolvimiento.

Por lo mismo, el proceso de intervención reconoce la naturaleza política en los fenómenos de regulación de la vida colectiva y nos revela en sus prácticas, las condiciones del ejercicio del poder entre sus actores; de igual manera, por medio del análisis de sus problemáticas lleva a proponer vías de resolución a los obstáculos que impiden el desenvolvimiento sano de la organización.

### **Poder, capacidad de agencia y orden legítimo**

En los estudios organizacionales la investigación del tema del poder lleva implícito el reconocimiento de la diferenciación de sus integrantes, específicamente de las asimetrías que prevalecen entre ellos respecto a sus recursos (materiales y simbólicos) e intereses y, por lo mismo, de la capacidad de incidencia que éstos tienen en la toma de decisiones de la organización para establecer un orden.

#### **Poder**

En las ciencias sociales se reconoce que las relaciones sociales generan relaciones de poder, entendido éste como la probabilidad de imponer la voluntad sobre el otro (Weber, 1996). Sin embargo, el ejercicio del poder no necesariamente supone el empleo de la fuerza, de acciones coercitivas o restrictivas, sino que se sustenta más bien en acciones que buscan condicionar la acción del otro, con prácticas disciplinarias y mediante discursos de verdad que son los que producen efectos de dominación (Foucault, 1979).

Se considera también que la disposición de recursos sociales, culturales y económicos dan fundamento a la capacidad para ejercer el poder (Giddens, 2011). Y desde una visión estratégica de la acción, ésta se orienta a lograr posiciones que amplíen la disposición de los recursos propios y limiten la del otro (De la Rosa, 2008; Mintzberg, 1992).

Todo lo cual supone acciones cuyo propósito no es alcanzar resultados inmediatos en la relación, sino modificar las condiciones en las que se desenvuelven los actores y con ello modificar sus capacidades de acción.

### **La capacidad de agencia**

Entre los científicos sociales, Giddens conceptualiza de manera precisa la acción social y la capacidad de agencia de los individuos al señalar que, “La acción nace de la aptitud del individuo para ‘producir una diferencia’ —agencia— en un estado de cosas o curso de sucesos preexistentes. Un agente deja de ser tal si pierde la aptitud de ‘producir una diferencia’ o sea, la de ejercer alguna clase de poder” (Giddens, 2011: 51-52).

Capacidad también estudiada por (Crozier y Friedberg, 1990: 36-37), quienes argumentan que:

[...] en todas las organizaciones no totalitarias los actores utilizan su margen de libertad de una manera tan extensa que es imposible considerar sus arreglos particulares como simples excepciones al modelo racional [...] la conducta de un individuo frente a sus superiores jerárquicos dentro de una organización, de ninguna manera corresponde a un simple modelo de obediencia y de conformismo, aun cuando esté moderado por la resistencia pasiva. Ésta es el resultado de una negociación y es un acto de negociación a la vez.

Con ello se reconoce que las características estructurales —la estructura— delimitan el campo del ejercicio del poder entre los miembros o actores organizacionales, al definir sus condiciones: posiciones, restricciones y recursos (materiales y simbólicos) con los que entran a negociar sus intereses en el espacio social, pero donde la relación es de doble vía, ya que, tanto el sistema o la estructura por un lado, y la agencia o acción de los actores por el otro, se condicionan mutuamente en un juego organizacional interminable (Crozier y Friedberg, 1990).

Otra dimensión útil en la comprensión de la acción social es la que refiere Bourdieu cuando alude al *habitus*, como un proceso por medio del cual los sujetos internalizan su ambiente, las normas, las instituciones, donde ese proceso no es totalmente consciente pero que posibilita su acción. De lo que se infiere que los intereses de los actores responden a su entorno (Bourdieu, 2009).

En esa lógica la estructura y la capacidad de agencia son dos fenómenos sociales que se entrelazan, condicionan mutuamente y tienen como

resultado la configuración de un orden que aspira a ser legítimo.

La organización existe en la medida en que ciertas personas posibilitan el orden que la gobierna éste se sustenta en la confianza/obediencia que crea la estructura de dominación, lo cual implica que cada esfera de acción social está profundamente influenciada por estructuras de dominación. En otras palabras, es el medio político para generar un orden social que sea eficaz para el que ejerce el poder y para los subordinados (Weber, 1996).

### **La construcción social del orden legítimo**

Al respecto, Weber (1996) explica que el poder se ejerce en la interacción entre personas dentro de una relación social, y que el resultado y sentido de esa relación construye un orden legítimo, un orden validado. En otras palabras, ese orden expresa el sentido de una relación social y orienta la acción de los involucrados.

El orden legítimo se asume como una obligación o un modelo de comportamiento. La observancia de éste ocurre en razón de las sanciones que puede originar su transgresión o por la propia convicción del individuo. El orden que orienta la acción está fundado en determinadas creencias de quienes actúan socialmente. Por tanto, la legitimidad de un orden se puede atribuir a la creencia en la tradición (validez de lo que siempre existió), a la creencia afectiva (validez de lo ejemplar), a la creencia racional con arreglo a valores (lo que se tiene como valioso), o a la creencia en la legalidad (lo estatuido positivamente). Incluso la conformidad con normatividades impuestas, supone el predominio de ideas de legitimidad y la creencia en la autoridad legítima (Weber, 1996: 25-31).

En la dinámica de las organizaciones contemporáneas solemos reconocer estos elementos de validez social, del orden que regula la vida en comunidad, y apreciar, derivados de ellos, un conjunto de principios y conductas —usos, costumbres— que determinan los comportamientos individuales que se consideran legítimos.

La conducta desplegada por los actores organizacionales se compone de prácticas que se encuentran profundamente incrustadas en las actividades cotidianas de la organización (*habitus*), conduc-

tas que podrían entrar en tensión con prácticas y creencias previamente adquiridas, lo que pudiera dar lugar a dilemas éticos, que se resuelven bajo las presiones de la autoridad o de los grupos que ejercen poder (Moberg, 1999).

Por ejemplo, el fenómeno del centralismo o autoritarismo como forma de gobierno que cambia la lógica formal de operación en las organizaciones, o también la emergencia de procesos informales como una vía para favorecer los intereses particulares o de grupos.

El centralismo es la propensión hacia la concentración exagerada, indebida o inconveniente de la autoridad y de sus funciones en un sistema institucional (Borja, 1997: 105).

En donde impera este fenómeno, la autoridad organizacional concentra la suma de atribuciones políticas y administrativas que conciernen a los otros actores. Esta forma de gobierno desvirtúa la estructura de facultades e introduce prácticas arbitrarias en la toma de decisiones (Borja, 1997: 106; Jones y George, 2003: 54).

La informalidad es un proceso organizacional derivado del exceso de concentración de atribuciones por parte de la autoridad respectiva. Para Mintzberg (1999: 99), la informalidad es una condición que se adopta de acuerdo con las circunstancias de los actores que conforman la organización y que la dinamizan al interactuar con situaciones de contingencia, por ejemplo, discrepancias en el ambiente laboral o conflictos de intereses.

Entonces, el surgimiento de la informalidad en las organizaciones se debe a la falta de acoplamiento de la estructura formal, integrada por la legislación y el gobierno, y los intereses de los trabajadores, que deriva en el ejercicio implícito del poder, que a su vez genera juegos políticos, compromisos, agendas ocultas, mafias en la organización y maquiavelismo, entre otros (Brassard, 1996).

En esa perspectiva la informalidad presenta salidas a los actores organizacionales para contender contra el autoritarismo de las estructuras formales, abriendo senderos de actuación organizacional no predeterminados, que les permiten a los actores implicados cierta estabilidad o compensación en el juego interminable del ejercicio del poder organizacional.

## Caso de estudio

La organización que se está estudiando la denominamos EE para guardar la confidencialidad de la misma; es una entidad educativa pública mexicana, un centro escolar del nivel medio superior regido por la Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial (DGETI), dependiente de la Subsecretaría de Educación Media Superior.

El antecedente de este trabajo forma parte de un proyecto de investigación que derivó en una tesis doctoral (Cerecedo, 2004).

En esta investigación se utilizó una metodología cualitativa basada en la teoría fundamentada —*Grounded Theory*—, se hizo un análisis interpretativo y contextual a partir de las experiencias de directivos, docentes y alumnos, recabadas mediante entrevistas a profundidad y cuyo análisis enfatiza el ejercicio de poder en la EE.

La selección de los entrevistados se determinó con base en una “muestra por criterios”. Los criterios fueron: conocimiento sobre gestión y poder en las organizaciones educativas, experiencia en la dirección de centros escolares y vivencias en el plantel bajo estudio.

La secuencia de la investigación se realizó en las siguientes fases: a) recolección de información mediante entrevistas y de observación en el sitio; b) análisis de la información, y c) reflexiones y propuesta.

### **Descripción de la entidad intervenida**

La EE es una entidad educativa del nivel medio superior que se encuentra bajo la jurisdicción de DGETI, lo que implica que la normatividad que la regula proviene de la propia Secretaría de Educación Pública (SEP) y de los modelos de modernización que se promueven en torno a la excelencia o a la calidad educativa. Ello establece el espacio social educativo en el que se encuentra inmersa la EE, cruzada por diversos fenómenos políticos, que implican a sus diferentes actores, intereses, conflictos y acuerdos en un contexto caracterizado por una demanda creciente de jóvenes interesados por acceder a la educación media superior.

Siguiendo a Mintzberg (1979), la configuración organizacional de la EE podría caracterizarse como

compleja o híbrida, pues se basa en una racionalidad instrumental con normatividad expresa pero, al mismo tiempo, vive una dinámica ambigua en su acontecer cotidiano, por los procesos micropolíticos que emergen para atender a los diversos intereses particulares de sus actores. Es decir, enfrenta problemas provenientes de una normatividad y gobierno centralizado, y también del juego informal de sus integrantes que resisten a la norma y buscan intersticios para favorecer sus expectativas.

### **Especificación de la problemática en la dinámica organizacional de la EE**

El examen de la información contenida en las entrevistas realizadas a los integrantes de la organización en estudio da evidencia de dos características singulares en los procesos organizacionales de esta entidad educativa. Una se refiere al centralismo en la toma de decisiones que procede de los funcionarios del sector educativo federal, y otra da cuenta del desarrollo e importancia de las estructuras informales en los procesos de gestión al interior de la EE.

También se aprecia que la interacción de la estructura formal y la informal, mediante sus prácticas cotidianas, modulan la gestión y las formas de resistencia y negociación en la EE. Precisamente, la complejidad que se observa en esta entidad educativa es expresión de la dinámica que resulta del predominio de la estructura informal sobre la estructura formal, eleva las tensiones y deriva en la falta de cumplimiento de la misión institucional.

En suma, son dos las dimensiones organizacionales que prevalecen en su desarrollo: una, el acentuado centralismo y la verticalidad del mando; y dos, la informalidad que se aprecia en los procesos de gestión.

Algunas de las tensiones derivadas del centralismo y la informalidad se manifiestan en:

- a) Autoritarismo y discrecionalidad en la toma de decisiones.
- b) Simulación en el cumplimiento de las tareas sustantivas en el centro educativo.
- c) Ausencia de liderazgo académico.

## **Análisis de la dinámica organizacional en la EE**

### **El centralismo en la toma de decisiones**

La relación entre las entidades escolares del subsistema de educación tecnológica y la autoridad sectorial, concretizada en la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), se caracteriza por la centralidad del mando en los procesos administrativos, lo que provoca que estas entidades educativas operen normativa y jurídicamente con un alto grado de dependencia de la DGETI, el resultado de este entramado hace que la estructura formal de la EE sea con frecuencia disfuncional e inoperante.

En efecto, al analizar la relación entre la DGETI y la EE se advierte una concentración de facultades por parte de la autoridad sectorial en varios ámbitos administrativos como: el nombramiento de los directivos, la asignación de recursos, el otorgamiento de plazas para el personal, o como juez y parte en los conflictos al interior de la EE. Esta forma de ejercer el poder por parte de la DGETI tiene el propósito de establecer un control político efectivo sobre el personal clave en la EE, al que se le demanda un compromiso de subordinación y lealtad hacia la autoridad sectorial.

El proceso de control y subordinación de los directivos busca fortalecer la formación de un grupo político incondicional a la DGETI. De ello deriva el alto nivel de rotación de dichos directivos a la par del arribo de nuevos grupos políticos.

En ese contexto, es frecuente que el nombramiento del director de la EE se haga por el encargado de la DGETI, figura que abre el espacio a una estructura informal, es decir, permite a las autoridades sectoriales flexibilizar los procesos de designación y remoción del director.

Lo anterior tiene diversas consecuencias negativas en el proceso de gestión de la EE.

El nombramiento de los directivos no tiene como fundamento el reconocimiento de méritos académico-administrativos de los docentes con trayectoria en la EE.

Los directivos del plantel, antes que rendir cuentas al interior de su organización, deben fidelidad al área central y están obligados a cumplir con las instrucciones de sus superiores.

Para el director es prioritaria la formación de un grupo que le proporcione apoyo incondicional al interior del centro escolar, se conforma así una red política, ligada por vínculos de orden personal, con el propósito de obtener un margen de acción y cierta estabilidad en la gestión de la organización.

Los temas académicos no forman parte de la agenda directiva y la EE no es encauzada por un proyecto de gestión que asegure el cumplimiento de su misión educativa.

En este ambiente se dificulta el surgimiento de líderes académicos que gesten proyectos pertinentes que puedan ser llevados a cabo.

Las entrevistas reportan que este proceso viciado repercute desfavorablemente en los otros actores: docentes, alumnos, personal de apoyo. Y, por supuesto, en el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **La informalidad en el proceso de gestión**

El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) históricamente, ha gestado un proceso de cogestión con la SEP, el cual condiciona la vida académica de sus entidades educativas (Latapí, 2004).

En particular, en la EE se tiene el control de la organización, minimizando la existencia de los órganos colegiados y de las academias, centrando la vida laboral en juegos políticos alejados por completo de la misión institucional.

Obtener una plaza de tiempo completo en función de las capacidades docentes es prácticamente imposible, si no se cuenta con las relaciones necesarias con los miembros de la estructura de poder, formada por la cogestión SEP(DGETI)-SNTE.

De esta manera, el director de la EE mantiene la gobernabilidad de la organización escolar mediante el control político de las actividades de sus subordinados. Por su parte, el delegado sindical consigue el control de los trabajadores sindicalizados (docentes y personal administrativo) mediante el otorgamiento de facilidades o prebendas.

Luego, al no existir una cultura institucional basada en la misión académica, quienes no pertenezcan a las estructuras informales, señaladas no serán tomados en cuenta y serán excluidos en el momento de la distribución de los beneficios.

Por lo mismo, la carencia de un compromiso con la educación por parte de las representaciones formales, da paso al surgimiento de redes informales de acción, condicionadas por leyes no escritas, que regulan las relaciones entre el directivo escolar, el personal docente, el personal administrativo y el sindicato.

El eje de estas redes informales está encarnado por la relación DGETI-SNTE y, alrededor de este nivel ejecutivo, existe un grupo de empleados que realizan funciones de vigilancia, fiscalización y control, legitimando el arreglo de la cogestión entre la representación sindical y la representación del área central.

Al interior de la EE el mando tiende a bifurcarse y concentrarse en dos polos, por un lado la autoridad formal y por otro la representación sindical. Este binomio de poder se promueve o consiente desde las autoridades sectoriales.

En la EE las remuneraciones no son atractivas, por ejemplo, la diferencia entre un jefe de departamento y un profesor es pequeña, pero el hecho de poder ejercer autoridad o manejar recursos hace que el puesto administrativo sea más atractivo.

Sin embargo, las posibilidades de ocupar esos puestos son limitadas por lo que se vive en un estado de desmotivación y cobra mayor interés el formar parte de algún grupo político, con la finalidad de generar relaciones que permita mejorar la posición económica.

En este contexto, la incertidumbre y la desconfianza entre los integrantes de la EE da paso a una comunicación enrarecida, sobre todo cuando se da fuera de los canales formales, por medio de rumores que alteran el clima organizacional.

### La informalidad en el proceso académico

Al quedar relegada la función académica a una posición secundaria, los órganos colegiados —formalmente concebidos para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y para formular propuestas de solución a la problemática de deserción escolar, reprobación y bajos niveles de aceptación de los egresados en el nivel de educación superior—, están prácticamente paralizados, dejando un vacío en el desempeño de la función sustantiva de la EE.

El personal adscrito a la EE se ve en la necesidad de formar o integrarse a grupos informales que se constituyan en el medio para expresar sus intereses y, sobre todo, para influir en la toma de decisiones al interior de la institución.

La selección del personal docente se define con frecuencia sin cubrir el perfil académico necesario, y el elemento determinante de la incorporación, depende de las relaciones que el aspirante tenga con las personas que forman parte de la red de poder. Además, la mayoría de los docentes no detenta una plaza de tiempo completo o definitiva, trabaja por horas y las más de las veces necesita desempeñarse en más de un empleo.

Ello repercute en el establecimiento de la carga académica y en la elaboración de los horarios de clase, que tienen que ajustarse a las disponibilidades de tiempo de esos docentes. A menudo la asignatura que se le encarga al profesorado está muy distante de su formación.

Respecto a las descargas académicas, generalmente se utilizan para atender asuntos de tipo administrativo, lo cual no es en sí mismo negativo, pero en el fondo significa dar prioridad a los problemas administrativos sobre los académicos.

Se advierte un clima organizacional anómalo, en virtud de la ausencia de reconocimiento al desempeño. Tanto el personal docente como el administrativo tienen poca motivación y baja autoestima, ya que su trabajo no es valorado, ni estimulado.

Al interior del aula, los profesores interesados en impartir clase invierten una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en concentrar la atención de sus alumnos. La tendencia hacia la desatención en el aula es resultado de dar por entendido que, con sólo estar en el aula, se cumple con la tarea de enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, la mayoría de los alumnos muestra ausencia de responsabilidad en el desempeño de sus labores, producto del clima organizacional de comportamientos anómalos en la EE, que parecen perfilar el verdadero sentido de la enseñanza que se les proporciona.

En la EE el alumno adquiere la idea de que puede acreditar las materias con un mínimo esfuerzo, en virtud de que forma parte de un grupo nume-

roso que apenas cabe en un reducido espacio; que de ocho materias tres no les serán impartidas, que los maestros llegan tarde, que se van temprano, que el profesor no domina la materia, o que a lo largo del curso se tratan temas irrelevantes.

Además de que los espacios disponibles para las labores académicas son en general insuficientes para atender las necesidades del alumnado; la biblioteca está mal equipada, los acervos son limitados y el material didáctico es prácticamente nulo.

Por otra parte, la evaluación del área central que está interesada en elevar los resultados cuantitativos, presiona a los directivos para que éstos registren buen desempeño (eficiencia terminal). Con ello, los niveles de aprobación se incrementan, reforzando la idea en el alumnado de que no es necesario hacer un esfuerzo por ampliar y profundizar sus conocimientos o, en general, por atender su desempeño escolar.

## Reflexiones y propuesta de intervención en la EE

La *praxis* cotidiana en la EE expresa las prioridades de los actores. Para la DGETI es prioritario que se haga valer el mando centralizado de la toma de decisiones y la verticalidad en la subordinación de los directivos y los otros miembros del centro educativo; para el sindicato, el cumplir con el acuerdo informal de respetar las prácticas de cogestión entre el área central y la representación del SNTE en el centro escolar. Y para el director de la EE, mantener la gobernabilidad del plantel.

Ahora bien, la eficacia en el cumplimiento de estos aspectos político administrativos tiene un costo significativo para el sano desenvolvimiento de la EE como una entidad educativa, que debería buscar la calidad académica en su desempeño, pues de acuerdo a lo relatado, esta función sustantiva es relegada a segundo término en el centro escolar.

Lo anterior da como resultado varias problemáticas:

1. Un inadecuado perfil de conocimientos, habilidades y disponibilidad de tiempo de muchos de los integrantes del personal docente.
2. Gran cantidad de la energía invertida por el directivo, por los docentes y por el personal

administrativo para conformar o integrarse a grupos que les den cobertura política y estabilidad en las posiciones que ocupan.

3. El Incremento en el desinterés académico que produce en el alumnado la problemática anterior.

Esto lleva a plantear la siguiente pregunta: ¿por qué se tolera esta situación? La interpretación del porqué se tolera este estado de situaciones tendría dos vertientes respecto al ejercicio del poder:

- Una, en relación a la dirección del plantel, que ya establecida su posición de mando procura evitar que surjan conflictos entre los integrantes de la comunidad, aun cuando ello implique descuidar las tareas académicas.
- Dos, la relativa a los actores (trabajadores del plantel), que tienen como principal interés conservar su trabajo.

En ambos casos se observa por parte de los actores una racionalidad instrumental, no en el sentido de evitar el desperdicio de recursos materiales o de tiempo, sino en la lógica de reducir los esfuerzos orientados a las actividades sustantivas de la institución, toda vez que el esfuerzo orientado a la mejora académica suele ser poco valorado por las autoridades sectoriales.

Ante este contexto, ¿cuál es la propuesta de intervención?

Un aspecto primordial de una propuesta de intervención que tenga la capacidad de generar cambios en la organización, debe partir de los obstáculos y de las facilidades que ofrezca la dinámica de la propia organización.

En el caso de la EE, la formulación de la propuesta parte de reconocer la problemática organizacional específica, el centralismo o incidencia extraordinaria que tienen las decisiones de actores externos con jerarquía de mando superior en la vida interna de la EE, y los procesos informales que generan los actores internos para salvaguardar sus canonjías en detrimento del objetivo académico.

La propuesta se fórmula con un limitado número de acciones que pueden tener un efecto en el mediano plazo pero que, aprovechando algunas situaciones positivas de la organización, favorezcan su transformación a largo plazo.



Las situaciones detectadas que pueden favorecer la propuesta son:

- a) La actitud permisiva del director en funciones, durante el proceso de intervención, para impulsar acciones que mejoren el desempeño académico de la comunidad.
- b) La presencia de profesores que, por decisión personal, procuran atender adecuadamente su tarea docente.
- c) Alumnos que aspiren a ingresar a instituciones de educación superior al egresar de este centro educativo.

En esa circunstancia las acciones de mejora académica en el mediano plazo serían:

1. Ofrecer cursos de didáctica y pedagogía dirigidos a todo el personal docente.
2. Conformar un grupo de profesores, entre los más responsables, para atender al alumnado de nuevo ingreso.
3. Observar que el alumnado de nuevo ingreso reciba todas las clases de manera cotidiana, fomentar que participe en su proceso de enseñanza-aprendizaje, que se valore adecuadamente su esfuerzo académico con el propósito de que no adquieran las deficiencias (*habitus* anómalo) que actualmente afectan al alumnado con más tiempo en la institución.
4. Dar preferencia en los reconocimientos institucionales a los profesores y alumnos más destacados, difundir periódicamente dichas evaluaciones y establecer una estructura de recompensas simbólicas que conformen nuevos códigos de comunicación y de legitimación dentro de la organización.

## Conclusiones

El resultado del proceso de comprender el ejercicio de poder que priva en la dinámica organizacional de la entidad educativa analizada, permite señalar que el centralismo y la subordinación a las jerarquías de la autoridad sectorial, traen consigo no sólo una amplia intromisión en los asuntos internos de la EE, sino la disfuncionalidad en la coordinación y en las normas de la propia entidad, así como el debilitamiento de las capacidades académicas de

la EE, dado que los órganos colegiados no funcionan, los docentes no tienen el perfil adecuado para cumplir sus tareas, el comportamiento de los trabajadores prioriza los asuntos políticos, y la baja autoestima de los integrantes de la organización ante la falta de reconocimiento por su desempeño y porque su pertenencia a ella se sustenta en el mero sometimiento a la autoridad central.

En ese contexto, se constata que existe una grave contradicción en la EE entre el tipo de ejercicio de poder por parte de la autoridad central y el cumplimiento de su misión educativa.

El ejercicio del poder transita por la construcción de un orden legítimo, respecto a los fines de la organización en estudio, cuyo propósito es la educación de los jóvenes, éstos están legitimados socialmente, ya que asumimos que el nivel de educación con que cuenta un individuo establece diferencias de las oportunidades para desarrollarse en los ámbitos económico, social y cultural. Por ello se cuestiona la forma de ejercicio de poder de la autoridad en la EE.

Sin embargo, es importante destacar que la capacidad de agencia de los actores deja un espacio para intentar cambiar las condiciones, en la medida de lo posible, para dar cumplimiento a los fines de la organización. En ese sentido, las acciones propuestas se dirigen a revalorar las actividades y a las personas que tienen un efecto positivo en las tareas sustantivas de la EE. La propuesta considera que si bien las demandas del área central sobre la entidad educativa son importantes, no son completamente determinantes para obstaculizar los cambios que permitan sanear la organización y el desempeño de sus integrantes.

## Fuentes bibliográficas

- Brassard, André (1996), *Conception des organisations et de la gestion*, Montreal, Nouvelles.
- Borja, Rodrigo (1997), *Enciclopedia de la política*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Bourdieu, Pierre (2009), *El sentido práctico*, México, Siglo XXI Editores.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema, Las restricciones de la acción correctiva*, México, Alianza.

Foucault, Michel (1979), *Microfísica del poder*, 2ª ed., Madrid, La Piqueta.

Giddens, Anthony (2011), *La constitución de la sociedad*, Buenos Aires, Amorrortu.

Jones, Gareth y Jennifer George (2003), *Administración contemporánea*, México, McGraw Hill.

Mintzberg, Henry (1999 [1979]), *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.

Mintzberg, Henry (1992), *El poder en la organización*, Barcelona, Ariel.

Latapí, Pablo (2004), *La SEP por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública (1992-2004)*, México, Fondo de Cultura Económica.

Parker, Martin (ed.) (1998), *Ethics and Organizations*, Londres, SAGE.

Sainsaulieu, Renaud (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, París, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Sainsaulieu, Renaud et al., (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, París, Desclée de Brouwer.

Uhalde, M. (2001), "L'Intervention sociologique en entreprise. De la crise á la régulation sociale", *Sociologie Économique*, París, Desclée de Brouwer.

Weber, Max (1996 [1922]), *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México, Fondo de Cultura Económica.

### Publicaciones periódicas

De la Rosa, Ayuzabet (2008), "Organización y poder: un marco analítico para su estudio", en *Análisis organizacional*, 1(1), 1-27.

Fernández, M., G. Ramírez y A. Hernández (2012), "La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones", en *Ide@s CONCYTEG*, 7(79), 39-53.

Moberg, Dennis J. (1999), "When Good People Do Bad Things at Work", en *Issues in Ethics*, 10(2).

### Otras fuentes

Cerecedo, María (2004), "El poder interno de la organización sobre la gestión en las instituciones de educación media tecnológica", tesis de doctorado.