

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



**Uso del poder de los directivos en la gestión
administrativa,
en dos colegios de un consorcio educativo peruano**

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Educación
con mención en Gestión de la Educación que presenta:

Ruth Estefanny Mamani Roman

Asesora:

Maria Elizabeth Salcedo Lobaton


Lima, 2025

Informe de Similitud

Yo, Elizabeth Salcedo Lobatón, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulado *Uso del poder de los directivos en la gestión administrativa, en dos colegios de un consorcio educativo peruano*, de la autora Ruth Estefanny Mamani Roman, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 02/06/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 02 de junio de 2025

Apellidos y nombres de la asesora: Salcedo Lobatón Elizabeth	
DNI: 07594217	Firma: 
ORCID: 0000-0003-1075-8811	

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mi asesora la doctora Elizabeth Salcedo Lobatón, por su guía invaluable, su paciencia y su constante apoyo durante este proceso. Su experiencia, conocimiento y dedicación fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo, y sus consejos no solo enriquecieron esta investigación, sino que también dejaron una huella significativa en mi formación académica y personal.

También quiero agradecer a mi familia, quienes han sido mi pilar fundamental a lo largo de este recorrido. A mi esposo, por estar siempre a mi lado, alentándome en cada paso del camino, gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por ser mi refugio y mi motivación constante, este logro es tanto tuyo como mío, porque sin tu compañía y aliento, este sueño no habría sido posible. A mi mamá, por enseñarme el valor del esfuerzo, perseverancia, fortaleza y determinación, ya que sus sacrificios me han inspirado a alcanzar este logro. Y a mi hermano por su preocupación y apoyo dado durante este año.

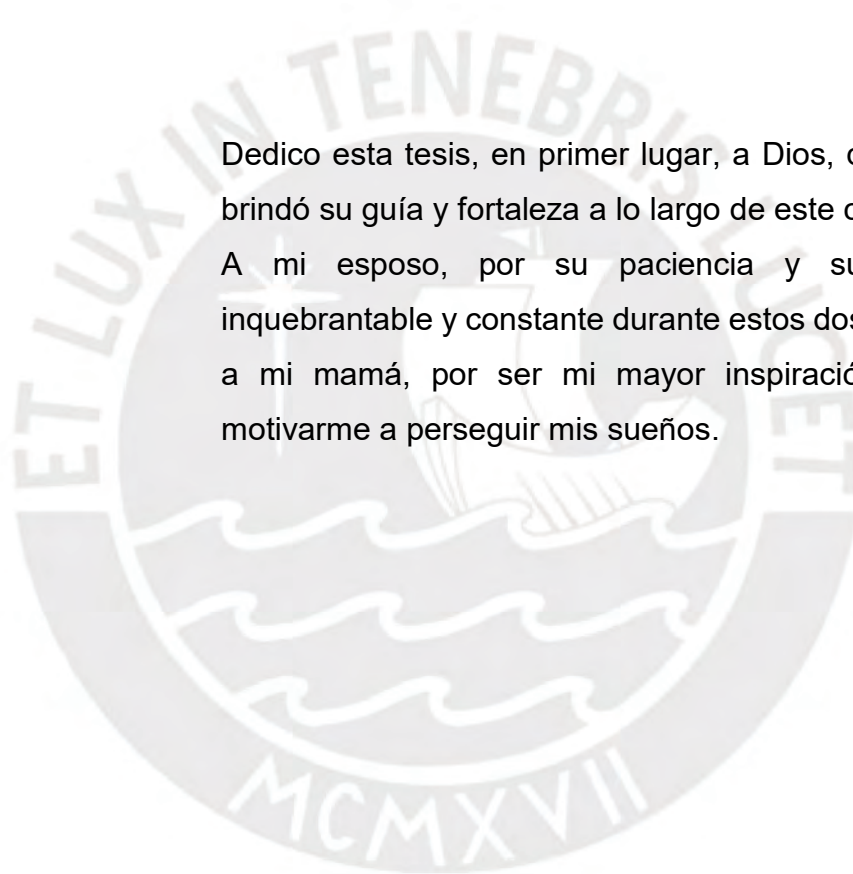
A mi alma máter, la Pontificia Universidad Católica del Perú, le agradezco por ser el espacio donde he podido crecer como profesional y como individuo. A sus profesores, por compartir su conocimiento y pasión por el aprendizaje, y a la institución en su conjunto, por brindar un entorno propicio para el desarrollo académico y personal.

A cada una de estas personas e instituciones que han hecho posible este logro, mi más profundo y sincero agradecimiento. Este trabajo no habría sido posible sin ustedes.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios, quien me brindó su guía y fortaleza a lo largo de este camino.

A mi esposo, por su paciencia y su apoyo inquebrantable y constante durante estos dos años. Y a mi mamá, por ser mi mayor inspiración y por motivarme a perseguir mis sueños.



RESUMEN

Esta investigación se centra en analizar el uso del poder por parte de los directivos en la gestión administrativa de dos colegios pertenecientes a un consorcio educativo peruano. Se orientó por dos objetivos específicos: describir las estrategias de poder empleadas por los directivos en dicha gestión y analizar las relaciones de poder que estos establecen con los miembros de la organización en el contexto administrativo.

Este estudio se enmarca en una investigación cualitativa diseñada para explorar de manera profunda y detallada los casos analizados. Adopta un enfoque de estudio de casos múltiples, lo que permite conocer con profundidad cada caso y examinar las similitudes y diferencias entre ambas instituciones. Los instrumentos utilizados incluyen un guion de entrevista semiestructurado y una ficha de observación aplicada por el equipo de investigación. El análisis se centra en dos instituciones, donde se entrevistó a un director y un coordinador en cada institución. La información recolectada a través de las entrevistas fue transcrita y organizada en una matriz de análisis, para posteriormente cruzarla con los datos obtenidos de las fichas de observación, permitiendo así la triangulación de datos.

El análisis y la discusión de los resultados revelaron que tanto la institución E1 como la E2 implementan estrategias de poder fundamentadas en la comunicación interpersonal y administrativa. Ambas instituciones tienden a evitar el uso de estrategias coercitivas como primera opción, sin embargo, en una institución se usa el poder para imponer algunas acciones para alcanzar resultados. El éxito de la gestión administrativa dependerá del nivel de comunicación y confianza en los demás.

Palabras clave: *Poder; directivos; gestión administrativa; instituciones; estrategias*

ABSTRACT

This research focuses on analyzing the use of power by directors in the administrative management of two schools belonging to a Peruvian educational consortium. It was guided by two specific objectives: to describe the power strategies used by directors in said management and to analyze the power relationships that they establish with the members of the organization in the administrative context.

This study is part of a qualitative research designed to explore in depth and in detail the cases analyzed. It adopts a multiple case study approach, which allows for an in-depth understanding of each case and to examine the similarities and differences between both institutions. The instruments used include a semi-structured interview script and an observation form applied by the research team. The analysis focuses on two institutions, where a director and a coordinator were interviewed in each institution. The information collected through the interviews was transcribed and organized in an analysis matrix, to later be cross-referenced with the data obtained from the observation forms, thus allowing for data triangulation.

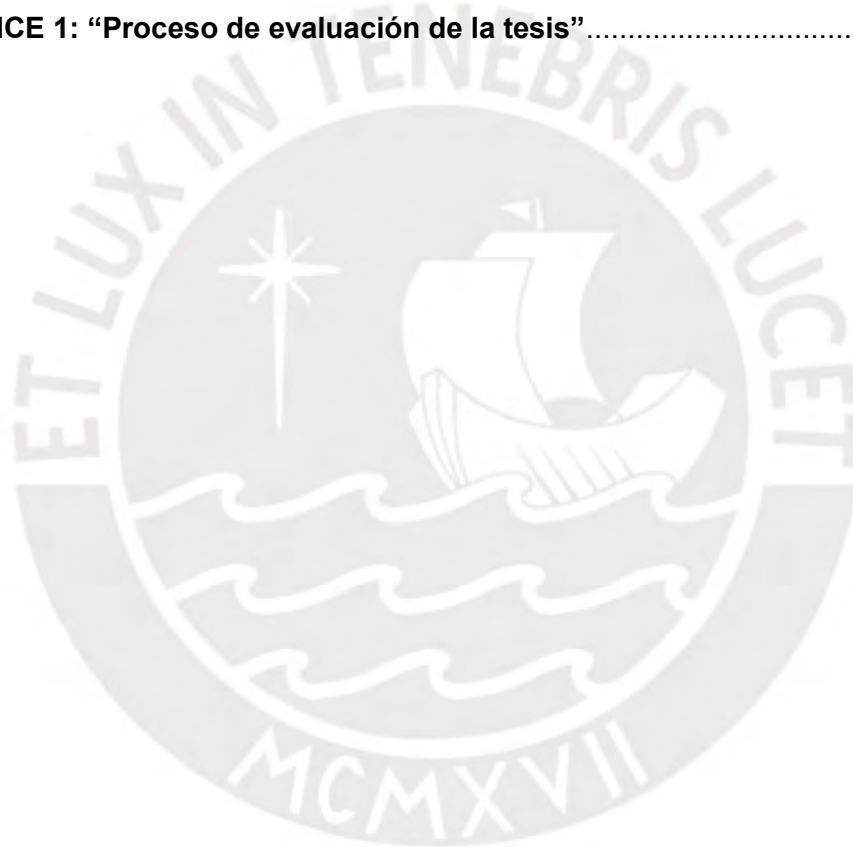
The analysis and discussion of the results revealed that both institutions E1 and E2 implement power strategies based on interpersonal and administrative communication. Both institutions tend to avoid the use of coercive strategies as a first option, however, in one institution power is used to impose some actions to achieve results. The success of administrative management will depend on the level of communication and trust in others.

Keywords: *Power; managers; administrative management; institutions; strategies*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: COMPRENDIENDO EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	13
1.1. CONCEPTO DE PODER.....	13
1.2. EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES Y SU IMPORTANCIA.....	15
1.3. RELACIONES DE PODER.....	17
1.4. EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	19
1.5. EL PODER DE LOS DIRECTIVOS	20
1.6. USOS Y ESTRATEGIAS DE PODER	22
1.6.1. Estrategias comunicacionales.....	22
1.6.2. Estrategias coercitivas.....	25
1.6.3. Estrategias de influencia.....	26
1.7. ANTECEDENTE DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL USO DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	28
CAPÍTULO II: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	33
2.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	33
2.2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	35
2.1. ROL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	38
CAPITULO III: CONTEXTO DEL ESTUDIO	41
3.1. POLITICAS Y NORMAS QUE ORIENTAN LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	41
3.2. EL CONSORCIO EDUCATIVO: OBJETO DE ESTUDIO	42
3.3. CARACTERISTICAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS: OBJETO DE ESTUDIO	45
CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO	49
4.1. ENFOQUE Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.2. CATEGORÍAS	50
4.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	52
4.4. SELECCIÓN DE LOS INFORMANTES	52
4.5. PRINCIPIOS ÉTICOS	53
4.6. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	54
CAPITULO V: RESULTADOS	57
5.1. RESULTADOS DEL CASO E1	57
5.1.1. Estrategias de poder de los directivos.....	57

5.1.2. Relaciones de poder	66
5.2. RESULTADOS DEL CASO E2	75
5.2.1. Estrategias de poder de los directivos	75
5.2.2. Relaciones de poder	85
5.3. COMPARACIÓN CRUZADA DEL CASO E1 y E2	93
5.3.1. Estrategias de poder	94
5.3.2. Relaciones de poder	98
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	103
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
APÉNDICES	115
APÉNDICE 1: “Proceso de evaluación de la tesis”	115



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de las áreas organizacionales y sus funciones.....	47
Tabla 2. Descripción de las sub categorías de la investigación.....	51
Tabla 3. Criterios de inclusión y exclusión de los informantes.....	53
Tabla 4. Descripción de los directores.....	53
Tabla 5. Descripción de los coordinadores.....	53
Tabla 6. Resultados generales de la institución E1.....	74
Tabla 7. Resultados generales de la institución E2.....	92
Tabla 8. Resultados de la comparación cruzada.....	101



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el ámbito educativo ha experimentado cambios significativos que han traído consigo tanto oportunidades como desafíos. Lo que ha generado la necesidad de contar con profesionales preparados para afrontar dichas exigencias, en consonancia con los propósitos educativos.

Dentro de este panorama, los directivos son una pieza fundamental ya que son los encargados de liderar y gestionar las escuelas, asegurando el cumplimiento de los fines educativos a través de diversas funciones estratégicas (MINEDU, 2014). La Ley General de Educación N° 28044 refuerza esta idea al señalar que el director constituye la máxima autoridad dentro de una institución educativa, siendo su responsabilidad la gestión de toda la escuela (Ley General de Educación N° 28044, 2023, p.19). Esta disposición le confiere un mayor poder para tomar decisiones en bien de la institución.

Si bien el director encabeza la institución, en muchos centros educativos esta labor se comparte con otros miembros del equipo directivo, como los coordinadores, quienes colaboran en la gestión institucional, pero no es una tarea fácil de realizar, por esa razón los directivos requieren del ejercicio del poder y estrategias para cumplir con los objetivos institucionales. Por ello, el presente estudio tiene como propósito analizar cómo los equipos directivos usan su poder en el día a día.

Para entender este fenómeno del poder, se adopta como referencia el concepto propuesto por Weber (1964), quien define el poder como la capacidad de imponer sobre otros, incluso en contra de su resistencia, en donde se destacan a los dominantes y dominados. En la misma línea, Rodríguez (2016) concibe al poder como la habilidad de influir en las acciones de otras personas. En base a estos dos autores, dentro de esta investigación, el poder será la capacidad que tienen las personas para influir en otras, teniendo en cuenta que el poder de los dominantes es un poder otorgado por otros.

Dado que la gestión institucional es un campo amplio, esta investigación se enfocará específicamente en la dimensión administrativa, entendida como el

conjunto de procesos mediante los cuales los directivos gestionan recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos institucionales.

Pese a la relevancia del poder en la gestión administrativa de las instituciones educativas, en el contexto peruano existen pocas investigaciones sobre el ejercicio del poder de los directores, particularmente en el contexto de la gestión administrativa, son limitados, a diferencia del panorama internacional, donde se ha abordado con mayor profundidad. En respuesta a esta brecha, se propone analizar cómo se manifiesta el uso del poder en dos colegios pertenecientes a un consorcio educativo, observando el desempeño de los equipos directivos conformados por el director y el coordinador. Aunque ambos equipos comparten funciones similares, sus estilos de gestión y el modo en que ejercen el poder pueden presentar diferencias significativas.

Así, la pregunta central de este estudio es: ¿De qué manera los directivos usan el poder en la gestión administrativa, en dos colegios de un consorcio educativo peruano? Esta investigación se enmarca dentro de la línea de estudio sobre organizaciones educativas.

El objetivo general para esta investigación es analizar el uso del poder de los directivos en la gestión administrativa, en dos colegios de un consorcio educativo peruano. Y los objetivos específicos son: Describir las estrategias de poder que usan los directivos, en la gestión administrativa de sus colegios y analizar las relaciones de poder que establecen los directivos con los miembros de la organización, en la gestión administrativa.

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo, que permite una comprensión profunda de los fenómenos sociales en su contexto. Y el método que se utilizó fue un estudio de casos múltiples, con el fin de realizar comparaciones entre diferentes unidades de análisis y encontrar diferencias y similitudes entre los casos estudiados.

Los resultados obtenidos permitirán reconocer prácticas de poder que contribuyan a una gestión administrativa más eficaz, promoviendo un ambiente laboral positivo. Asimismo, brindarán insumos valiosos para que las instituciones reflexionen sobre sus estrategias de poder, estilo de liderazgo y las dinámicas internas, favoreciendo el empoderamiento del personal en función del bienestar organizacional.

La presente investigación se estructura en siete capítulos: el primer capítulo desarrolla el marco teórico sobre el poder; el segundo, los fundamentos de la gestión administrativa; el tercero, presenta el contexto del estudio; el cuarto describe el diseño metodológico de la investigación; el quinto analiza y discute los resultados obtenidos; el sexto expone las conclusiones, y finalmente, el séptimo plantea recomendaciones derivadas del análisis realizado.



CAPÍTULO I: COMPRENDIENDO EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

En la actualidad, el estudio del poder en las organizaciones educativas recibe una atención limitada, a pesar de su relevancia para el éxito de las instituciones escolares, puesto que el poder que maneja un directivo puede influir de manera significativa en la construcción de un entorno laboral colaborativo y fortalece el desempeño laboral del personal (Aslan, 2022). Por esas razones, es esencial comprender el concepto de poder desde la perspectiva de Weber, quien sostiene que el poder de un individuo (directivos) proviene de las normativas educativas y las estructuras organizativas formales.

En este capítulo primero se definirá el concepto de poder y su importancia de manera general. Luego, se realizará una revisión del poder en las organizaciones en términos generales para, posteriormente, enfocarse específicamente en el ámbito de las instituciones educativas. Una vez establecidos estos fundamentos, se detallará el poder de los directivos a través de diversos documentos. Además, se identificarán los tipos de estrategias de poder que diferentes autores han estudiado, enfatizando en las estrategias comunicativas, de influencia y coercitivas que serán los puntos de referencia de este estudio.

1.1. CONCEPTO DE PODER

Para analizar el concepto de poder en esta investigación, se tomará como referencia la perspectiva de Weber, quien plantea que el poder implica una relación entre quienes lo ejercen y quienes están sujetos a él. Además, sostiene que el poder se mantiene en determinados individuos y es conferido de manera legítima y racional por un colectivo.

Weber (1964) define el poder como la capacidad de las personas para obligar a otros a realizar acciones que pueden ir en contra de sus propios principios o voluntad. Según Weber, en esta relación de poder existen dominantes y dominados. Él identifica tres formas de poder: el poder tradicional, que se basa en tradiciones y costumbres transmitidas de generación en generación, como el poder

heredado o el patriarcal en las familias; el poder carismático, relacionado con el atractivo personal del líder, ya sea por sus habilidades comunicativas o carismáticas; y el poder legal-racional, fundamentado en normas y reglas dentro de una organización o sociedad, como las elecciones democráticas de candidatos o la selección de personal en una organización según jerarquías y procedimientos que demuestran su capacidad para desempeñar una función.

Rodríguez (2016) define al poder como la capacidad que tienen algunos individuos para poder influenciar a otras personas, por lo cual la persona que actúa influenciando toma el papel de soberano dentro de esa dinámica de relación en la cual el soberano manda y los demás obedecen. También explica que el poder puede ser diferente en cualquier dinámica de poder, es decir, puede ser formal (dada por una persona que asumió un cargo a través de un proceso democrático) o informal (dada por una o más personas que no tienen un cargo formal, sino que lo adquieren de otras maneras), también, el poder puede ejercerse de arriba hacia abajo (vertical) o de manera horizontal.

Así mismo, otros autores similares al anteriormente definen al poder como la capacidad que tiene una persona para conducir e influir dentro de una situación a las personas (Litsa, 2022 y Sennett, 1980) y coinciden en la idea de que dentro de estas relaciones de poder siempre hay una o varias personas que tienen más poder que otras (Castells, 2009, como se citó en Ruiz-Ramírez et al., 2022).

Debido a que el poder es definido como la forma de influir y modificar la conducta de una o varias personas para lograr sus propios objetivos, Hao y Yazdanifar (2015) consideraron que el poder es una forma de influir a través del liderazgo de la persona que ejerza o tenga el poder.

Por otro lado, Althusser (2014) indica que el poder es utilizado por las personas para derribar poderes coercitivos y así hacer respetar sus derechos (como se citó en Bierdz, 2020), por lo que, estos autores afirman que el poder es reflexivo y puede ser utilizado de forma positiva para que las personas puedan hacerse respetar como seres humanos sin la intencionalidad de causar daño a otros, ya que se basan en los derechos.

Goswick (2007) señala que el poder es la autoridad que tiene una persona para influir en otros y así obligarlos a realizar sus mandatos, por lo tanto, este tipo de conceptos refieren que el poder tiene como fin imponer los deseos del sujeto dentro

de una organización, sin tener en cuenta a la otra persona (Hobbes, 1994, como se citó en Bierdz, 2020 y Weber, 1964).

Para efectos de este estudio se tomará en cuenta la definición de poder según Weber (1964) y Rodríguez (2016), ya que ambos autores conceptualizan al poder como la capacidad de influir en otros a través de una autoridad. Así mismo, este poder puede ser utilizado de manera positiva a través del liderazgo o negativa a través de estrategias coercitivas.

En síntesis, al revisar la literatura reciente sobre el concepto de poder en la última década, se observa que la mayor parte de autores hacen referencia a investigadores pioneros en el tema, y estos estudios clásicos definen el poder como la habilidad que posee una persona para influenciar en otros y así lograr sus metas. Pero resulta necesario contextualizar el concepto del poder dentro de las organizaciones en general, para conocer la importancia y los beneficios dentro de ellos.

1.2. EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES Y SU IMPORTANCIA

Para poder comprender cómo son las dinámicas dentro de una organización y a la vez garantizar un control de ellas de manera coherente con los objetivos institucionales, es importante estudiar el poder dentro de las organizaciones. Para Mintzberg, el poder es definido como “la capacidad para afectar el comportamiento de las organizaciones” (Mintzberg, 1992), por lo tanto, este autor ya no habla solo de individuos, sino de las organizaciones que son resultado de un grupo de personas interrelacionas.

Mintzberg en su libro “El poder en las organizaciones” escribe sobre cómo el poder se va distribuyendo en los diferentes elementos de la organización, y busca explicar quiénes son los agentes que poseen el poder, de qué manera utilizan los medios para influenciar y cuáles son los objetivos que buscan alcanzar dentro de las organizaciones. En base a ello, genera diferentes configuraciones básicas del poder para poder entender el comportamiento de las organizaciones (Mintzberg, 1992).

Según Mintzberg (1992), en el interior de las organizaciones se produce una dinámica de poder entre sus miembros, quienes, a pesar de compartir objetivos comunes, emplean su influencia para alcanzar intereses individuales. De este

modo, la configuración estructural de la organización se ve determinada por la distribución y el uso del poder entre sus integrantes.

Hirschman (1970) como se citó en Mintzberg (1992) indica que, dentro de las organizaciones existen tres tipos de personas, en primer lugar, las que callan y obedecen, es decir, son las personas aliadas que se quedan dentro de la organización y ayuda a lograr los objetivos pese a todo, en segundo lugar, los que se salen de la organización porque no afianzaron objetivos, y, por último, la voz, son quienes se quedan dentro de la organización, pero trabajan por el cambio de objetivos.

Este planteamiento permite analizar las relaciones de poder dentro de las organizaciones a partir de las reacciones de sus miembros ante las decisiones o situaciones que generan inconformidad dentro de una organización.

Así mismo, dentro de las organizaciones existen diferentes agentes que podrían influir o formar coaliciones para obtener el poder. Mintzberg (1992) indica que existen seis grupos de agentes dentro de la organización, tales como:

- a. Los altos directivos, son quienes se encuentran en el ápice interno de la organización, es decir, son la cabeza y los poseen mayor poder.
- b. Los operarios, son las personas que realizan el trabajo en el campo, por lo tanto, dependen de ellos los resultados de los productos, se encuentran en la base de la organización.
- c. Los directivos intermedios, que vienen a ser la línea media, son las personas que ayudan a concretar las ideas de los directivos y los operarios, por lo tanto, actúan como mediadores.
- d. Los analistas de tecnoestructura, son las personas que aportan sus conocimientos en la mejora de la organización, en muchos casos son especialistas en un tema determinado.
- e. El personal de asistencia, son las personas que apoyan indirectamente dentro de la organización, por ejemplo, las enfermeras, auxiliares, etc.
- f. La ideología de la organización, referidas a las personas que influyen en la organización a través de la ideología de la institución, cultura, normas de la organización y sus creencias.

Mintzberg destaca que cada uno de estos agentes tiene un poder y podría influir de acuerdo a sus intereses, sin embargo, rescata que es importante que exista una

distribución del poder entre estos seis elementos para poder lograr el éxito dentro de la organización.

Dentro de este estudio, el poder a estudiar se concentrará en los altos directivos de las instituciones (poder formal), a manera de delimitar el estudio dentro de una organización en la cual diferentes agentes podrían tener un poder informal, con el fin de direccionar todo el marco teórico y la investigación hacia ese sentido.

Este tipo de poder formal, de los altos directivos, es importante porque permite integrar a toda la organización (Foucault, 1979) hacia un fin único, además, ayuda a mediar las diferentes estrategias propuestas por un grupo y resulta ser una herramienta fundamental para ordenar a toda la organización (Crozier y Friedberg, 1990). Cuando el poder es distribuido dentro de las organizaciones, desde los altos directivos hacia los demás agentes, los colaboradores logran tener un mayor nivel de empoderamiento dentro de su trabajo, permitiéndoles tener mayores recursos, información y oportunidades, lo que genera mayor satisfacción laboral (Lee y Nie, 2014).

Comprender y reconocer este poder que estructura y articula una organización permite orientar la investigación hacia una visión del poder que va más allá de su carácter coercitivo, considerándolo como un recurso que potencia el funcionamiento organizacional a través de la cooperación en la consecución de objetivos comunes. En este sentido, resulta fundamental analizar las diversas formas de relaciones de poder que pueden emerger en el contexto de grandes organizaciones, especialmente a partir de las decisiones adoptadas por los niveles directivos en el ejercicio de su gestión.

1.3. RELACIONES DE PODER

En las organizaciones, el poder no se limita únicamente a la asignación de roles o cargos, sino que también desempeña un papel clave en la regulación de las interacciones entre los miembros de la institución. Este poder influye tanto en los procesos de toma de decisiones como en las acciones individuales de cada colaborador. Por ello, en muchas situaciones, la influencia hacia otros no solo se basa en la coerción, sino que resulta indispensable establecer mecanismos de negociación con los colaboradores a fin de alinear esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.

Pansardi y Bindi (2021), a través de su estudio denominado "The new concepts of power? Power-over, power-to and power-with" describen que existe tres procesos de poder (Relaciones de poder):

- a. El "poder sobre" permite que las estructuras de la organización se mantengan en orden, se tomen decisiones rápidas y se puedan cumplir las reglas.
- b. El "poder para", permite empoderar a las personas para que puedan lograr sus objetivos, por lo tanto, busca enfatizar sobre los recursos y conocimientos que utiliza una persona para tomar una decisión.
- c. El "poder con", permite construir relaciones positivas dentro de una organización a través de la colaboración entre unos y otros, valorando así las diversas ideas de las personas involucradas con el fin de lograr un objetivo común.

Para efectos de este estudio los tres procesos de poder serán nombrados como relaciones de poder dentro de las organizaciones de acuerdo a la información analizada.

Allen (1998), es otra autora que estudió sobre estas tres formas de relaciones de poder y explica que el concepto de "poder sobre" hace referencia a la habilidad de un actor o grupo de actores para limitar las opciones disponibles para otros. Este poder está asociado a estrategias de control y dominación, generalmente presentes en estructuras jerárquicas. También, describe el "poder para" como la capacidad de una persona de actuar a pesar de las restricciones que otros puedan imponerle. Este tipo de poder resalta el potencial para impulsar cambios tanto personales como sociales, por lo que está asociada con el empoderamiento. Y finalmente, el "poder con" hace referencia a la habilidad colectiva de un grupo para trabajar en conjunto hacia metas comunes. Allen (1998) describe este concepto como una forma de empoderamiento compartido, en donde es esencial el trabajo en equipo.

En base a estas dos autoras, las relaciones de poder dentro de las organizaciones dependerán de la autoridad que maneje el poder y de su habilidad para influenciar y negociar con los agentes para alcanzar los objetivos.

1.4. EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

El poder en las organizaciones educativas se manifiesta de diversas formas y a través de diferentes actores educativos. Este poder puede influir en la toma de decisiones, la implementación de políticas, y la dinámica interpersonal dentro de la institución. Las escuelas son una expresión de lo que pasa en la sociedad, ya que, en ellas no solo transmiten o reproducen conocimientos académicos, también se reproducen las estructuras sociales (Ball, 1989).

Por lo tanto, las escuelas son organismos en las cuales existe una relación de poder de unos sobre otros, ya que estos espacios están conformados por personas que tienen diferentes pensamientos y objetivos, al igual que en la sociedad. Santos (2015) afirma que cada escuela es un lugar diferente al resto, con diferentes valores, objetivos, preocupaciones, disputas y motivaciones, es decir, cada escuela es única con respecto a su actividad política y a su uso del poder.

Sin embargo, en la mayoría de escuelas, las políticas y los diferentes organismos de la educación afirman que los directores son las personas que tienen mayor poder y es reconocido por toda la escuela (poder formal), a la par, el director se convierte en un elemento más de la macropolítica educativa y de la sociedad (Ball, 1989).

El poder dentro de las organizaciones educativas puede ser ejercida por los diferentes personajes que pertenecen a la comunidad educativa, tales como: el director, coordinador, secretario, docentes, alumnos, padres de familia, de manera individual, conjunta o total (distribuida).

Thompson (2020), considera que el poder compartido dentro de las escuelas permite el buen desempeño de toda la comunidad educativa y por ende se dan mejoras institucionales. Por ese motivo, en diversos estudios realizados por Thompson, se vio reflejado que los docentes, como elementos fundamentales de la escuela, desean tener cierto poder compartido con sus directivos para que puedan tomar decisiones dentro del campo laboral (Thompson, 2017).

Así como los docentes, los padres de familia también desean un poder dentro de la organización educativa para poder recibir a cambio una buena educación para sus hijos, este tópico se ve reflejado dentro de un estudio de Kragh (2017), en el cual refleja que la dinámica de poder entre los padres de familia y los profesores motivó a algunos profesores a seguir mejorando, sin embargo, algunos maestros sintieron

que ya no tenían demasiada autoridad dentro de la escuela, debido a que los padres estaban muy vinculados en las decisiones que tomaba el colegio.

Sánchez y Guevara (2019), señalaron que también existe una fuerte relación de poder entre docentes y estudiantes, el cual es utilizado para manejar de manera adecuada los conflictos dentro de esta relación, ya que los autores consideran que en las aulas se dan las primeras interacciones e intercambios de ideas diferentes a la de los demás, ante ello, existe se generan los primeros conflictos y luchas de poder.

Dicho ello, el poder en las organizaciones educativas se puede manifestar de diversas maneras, influenciado por estructuras formales (directivos) o informales (estudiantes, docentes y padres de familia). El poder en las escuelas es multifacético y no se limita a las jerarquías, ya que, puede ir de forma vertical, horizontal o en ambas formas. Sin embargo, para efectos de este estudio se estudiará el poder formal de los directivos dentro de las organizaciones educativas.

1.5. EL PODER DE LOS DIRECTIVOS

En la mayoría de sistemas educativos existen políticas educativas que otorgan al director un poder formal, en el cual se establece que el director posee una autoridad ilimitada, aceptada y reconocida universalmente (Rodríguez, 2016). Así mismo, Ball (1989) indica que el director es la autoridad dentro de las escuelas con un poder formal, que le da la autoridad para actuar en beneficio de la comunidad educativa. Las políticas dentro de la educación otorgan al director de las escuelas la capacidad de imponer orden y sancionar cualquier acto en contra de los objetivos institucionales (Santos, 2015). Sin embargo, simultáneamente, lo transforman en un mero instrumento de la superestructura (Ball, 1989).

Santos (2015) afirma que en las escuelas se prefiere que los directores actúen como ejecutores dentro de las escuelas, es decir, solo administrando la institución y asegurando el cumplimiento de las normativas. El autor también indica que cuando pudo ser director dentro de una escuela en Madrid indicó que sus acciones estaban dirigidas a cuidar a la comunidad, sin embargo, el realizar tales acciones le costó el puesto. Ante el escenario descrito, el director se halla en una encrucijada, siendo tanto representante de la administración como de la comunidad. No obstante, la influencia de la primera suele ser más significativa que la segunda, especialmente en situaciones donde el Estado mantiene un control estrecho sobre

la institución educativa y las normativas se perciben como herramientas destinadas a disciplinar, supervisar y dirigir.

También, es importante comprender que, aunque el director posea mayor poder y autoridad en la toma de decisiones, no significa que posea liderazgo para influir en otros y lograr que cumplan con sus mandatos (Rodríguez, 2016). Por lo tanto, cuando el director ejerce ese poder sin liderazgo, está destinado a que nadie lo obedezca (Pasquinelli, 1987). Teniendo en cuenta ello, su función como representante de la dirección y administración es garantizar que cada miembro del centro alcance el máximo rendimiento profesional en sus responsabilidades, con el fin de alcanzar objetivos y, de esta forma, mantener su reputación y posición ante los demás actores educativos, es decir, el director debe ganarse la admiración de todas las personas que trabajan dentro de la institución educativa.

En base a lo anteriormente mencionado, el director es el responsable de toda la institución educativa debido a que posee un poder formal dado por los gobiernos y las diferentes políticas educativas. En el caso de Perú, existe una ley que le da al director toda la autoridad para que pueda tomar decisiones dentro de la institución y a la vez asumir las consecuencias de sus decisiones. Sin embargo, a pesar de que el director posea un poder formal, no lo podrá ejercer sin un liderazgo, en este caso particular, un liderazgo distribuido entre los miembros que pertenecen al equipo directivo.

Como se indicó anteriormente, el poder puede ser utilizado de diversas formas y con diferentes fines. Botha y Fuller (2021) afirman que algunos directores utilizan su poder otorgado de manera negativa, ejerciendo presión y autoridad sobre los docentes, en consecuencia, afecta las relaciones y emociones de los mismos. De igual forma, en otro estudio realizado por Rodríguez (2017), se concluye que el rol del director debe ser el de un líder que oriente los procesos hacia la consecución de acuerdos, sin recurrir al miedo o la imposición de normas. Por su parte, Cusinga (2023) sostiene que el director tiene la responsabilidad de manejar las disputas de poder dentro de las escuelas, empleando estrategias que le permitan influir en los padres de familia y en los docentes.

A pesar de que no se encontraron estudios sobre el poder de los directivos en una escuela, los directivos pueden usar su poder formal de diversas maneras y con

diferentes propósitos, por lo tanto, el buen uso del poder dependerá de las personas encargadas y de las estrategias que utilicen para lograr sus objetivos o los de la institución.

1.6. USOS Y ESTRATEGIAS DE PODER

El poder se puede usar de diferentes maneras y depende de la persona que lo utilice, para Rodríguez (2016) el poder facilita la consecución de diversos objetivos ya sea en una organización o para una persona individualmente, por otro lado, para Galinsky et al. (2008), el poder se emplea para modificar el comportamiento de las personas, por lo tanto, modifica las conductas, pensamientos y sentimientos de las personas (Huston, 1983 y Simpson et al., 2015, como se citó en Litsa, 2022).

Los autores coinciden en que el poder puede utilizarse para controlar y dominar a otras personas (Bilton et al., 1997 y Zambrano, 2012, como se citó en Pascual, 2019), por lo tanto, esta manifestación de poder tiene la capacidad de ejercer presión y provocar temor en los demás individuos. (Weber, 1964).

En base al uso y a la finalidad del poder, los directivos pueden ejercer su poder formal a través de diferentes estrategias, con el fin de alcanzar sus objetivos y el de la institución. Las estrategias de poder pueden clasificarse en diversos grupos, sin embargo, para esta investigación se clasificarán en tres categorías: Estrategias comunicativas, estrategias de influencia y estrategias coercitivas.

1.6.1. Estrategias comunicacionales

Las estrategias comunicacionales se originan de los estilos de liderazgo. Ball (1989), define cuatro estilos de liderazgo: interpersonal, administrativo, político antagonista y político autoritario.

Del estilo de liderazgo interpersonal, nacen las estrategias comunicacionales interpersonales, en este tipo de liderazgo, los directores son los típicos líderes activos y visibles dentro de la institución (Ball, 1989), un ejemplo de ello, son los directores que todos los días en las entradas se paran en la puerta para resolver algún problema o duda de los padres de familia, por lo tanto, está dispuesto a escuchar. Dentro de las estrategias que manejan este tipo de directores se encuentran las siguientes:

- a) Comunicación informal o cara a cara: Con este tipo de estrategia los directivos pueden recoger información de los demás actores educativos a

través de sondeos, evitando así las reuniones y la toma de decisiones formales, por lo cual, este tipo de comunicación permite un mayor acercamiento hacia las demás personas de la comunidad educativa y a la vez crea confianza.

- b) Trato personal: Esta estrategia permite crear relaciones fuertes entre el director y los demás actores educativos, ya que, gracias a esta estrategia el personal educativo sabe que su director siempre los apoyará de acuerdo a las circunstancias y a las peticiones individuales que se les presente, ya sea por motivos personales, por motivos de salud o por estudios.
- c) Favores individuales: Permite crear lazos de lealtad en base a los favores que hace el director a los actores educativos, por lo cual hay un compromiso mutuo hacia la persona del director y no a su cargo de autoridad.
- d) Flexibilidad: Esta estrategia permite que el clima laboral dentro de las instituciones sea positivo, ya que, el director toma decisiones de acuerdo al sondeo del personal.
- e) Carisma: Se basa en la facilidad para hablar y convencer a las demás personas, así mismo, incentiva a los demás a tener iniciativas.

En este tipo de estrategia el poder es invisible, ya que, no se sabe cómo se toman las decisiones, por lo cual parece misterioso para los actores educativos. Entonces, el director escucha las ideas de los actores educativos, pero no informa cómo es que toma las decisiones, por lo tanto, el director medita en base a las opiniones recogidas y toma una decisión.

Del estilo de liderazgo administrativo, surgen las estrategias comunicacionales administrativas. En este estilo de liderazgo, los directores son vistos como los líderes ejecutivos de los centros educativos y están constantemente acompañados de un equipo administrativo integrado por docentes especialistas, coordinadores y subdirectores. Estos últimos actúan como intermediarios para las reuniones con los directores. Por consiguiente, este estilo se caracteriza por las reuniones formales, la elaboración de documentos oficiales de estas sesiones, actas y la formación de comités. Y las estrategias son las siguientes:

- a) Reuniones formales: Tales como las reuniones dadas por las diferentes juntas que existen dentro de una institución, estas reuniones se llevan a cabo

siguiendo un orden del día y se documentan en actas oficiales, las cuales son registradas y guardadas por el coordinador o director.

- b) Comunicación vertical: El poder utilizado para esta estrategia puede ser de arriba hacia abajo, por ejemplo, para anunciar información importante o memorándums; o de abajo hacia arriba, por ejemplo, para pedir permisos o reuniones los docentes deben conversar primero con los docentes especialistas y luego con el coordinador.
- c) Define las labores y compromisos: Se definen las responsabilidades de cada actor educativo y se registra públicamente y a través de una documentación, con la finalidad de que todos cumplan sus deberes con la institución.
- d) Escuchan las opiniones de los demás, pero no se toman en cuenta para la toma de decisiones, sino que se decide en base al equipo administrativo de cada escuela.

Por otro lado, el estilo político se puede clasificar en dos categorías: el estilo antagónico, donde el proceso es transparente y legítimo, y el estilo autoritario, que es encubierto e ilegítimo.

El estilo antagónico también utiliza la estrategia comunicativa basada en la conversación, sin embargo, se diferencian en que estas conversaciones no son privadas, sino públicas. Las estrategias comunicacionales antagónicas son:

- a) La conversación o el diálogo.
- b) Debate público: En el cual el director destaca dando ideas creativas que solucionan los problemas o diferencias entre los docentes. Estos debates sirven para que haya un enfrentamiento y un intercambio de ideas frente a un grupo interesado con el fin de acallarlos y así el director pueda transmitir su mensaje públicamente.
- c) Persuasión y compromiso: En el cual los directores dan nuevas ideas y tienen la capacidad de persuadir a los demás para que lo ayuden en base a argumentaciones robustas, así mismo, se comprometen con realizar cambios positivos.
- d) Negociaciones

Por lo tanto, en estas estrategias, el poder radica en la capacidad de persuadir a otros para que cambien la posición de alguien más.

En el estilo autoritario, los directivos buscan imponer sus ideas a través de la comunicación de sus ideas sin tener en cuenta lo que piensan los demás actores educativos, entre las estrategias que utilizan estos directores son:

- a) Evitar el enfrentamiento: Los directores evitan los intercambios de ideas para poder imponer su idea y encaminar sus acciones hacia sus fines.
- b) Engaño: Los directores se demuestran comprensivos, sin embargo, no lo toman en cuenta y engañan a los demás actores educativos con comentarios que no se realizarán, con la finalidad de crear enfrentamientos.
- c) Habilidad para forjar alianzas (coaliciones): Muchos líderes usan sus alianzas o matches para lograr sus objetivos dentro de las reuniones.
- d) Discusión subversiva: Esta táctica consiste en que el director expresa claramente su postura ante todos, y si alguien se opone, el director lo percibe como una amenaza potencial hacia su persona.
- e) Emplea estratagemas: El director utiliza diversas estrategias para evitar que la reunión se salga de sus manos, como, por ejemplo, suspensión de la reunión, manipulación del personal y de la agenda de la reunión y etiquetan a las personas que se oponen a sus ideas.
- f) Reclutamiento selectivo: Los directores autoritarios, buscan reclutar docentes “conformistas” que acaten sus ideas, con el fin de tener más apoyo ante los pocos “inconformes”.

En resumen, este tipo de autoridad se enfoca solo en lo que quiere el director, quién alcanza sus objetivos en base a varias estrategias autoritarias y de engaño para limitar a los demás actores educativos que buscan dar sus puntos de opinión.

Las estrategias comunicacionales que puede utilizar un líder educativo en su trabajo administrativo están asociadas al estilo de liderazgo y a la forma en que usa su poder, algunas pueden ser horizontales como el interpersonal, verticales como el administrativo, y otras estrategias se basan en las reuniones formales o autoritarias.

1.6.2. Estrategias coercitivas

Las estrategias llamadas coercitivas, son las que se dan por imposición o amenazas (Zoghbi y Verano, 2007).

Estas estrategias están diseñadas para que los actores educativos de una organización acaten acciones impuestas por el director, que generalmente no eligen realizarlos, motivados por el miedo a que puedan ser castigados o despedidos (Zoghbi y Verano, 2007). Este tipo de estrategias se distinguen de las estrategias políticas, puesto que, en ellas las estrategias giran en torno a las normas y al control, sin embargo, en las estrategias coercitivas además de las normas y el control se adiciona el castigo, es decir, si no se cumplen las normas o las decisiones impuestas, posiblemente las personas reciban un castigo, lo cual no pasaba en las anteriores estrategias (Sánchez y Guevara, 2019).

Skinner (1972) indica que hay muchas formas de castigar dentro de las escuelas, tales como: “El ridículo, la burla, el sarcasmo al hablar de la persona, la crítica no constructiva, tareas extras, aislamiento, pérdida de privilegios, entre otros castigos” (p.3).

1.6.3. Estrategias de influencia

Por otro lado, Brosky (2011) afirma que para llegar a ser competente dentro de una organización es necesario que la persona o las personas a cargo desarrollen habilidades relacionadas a la comunicación y la política, con el fin de utilizarlas para influenciar a otras personas y lograr sus objetivos.

Según Mintzberg (1983), las habilidades políticas están relacionadas a las acciones y estrategias de influencia que ejercen los directivos en base a la negociación, manipulación y persuasión.

Ferris et al. (2005) categorizaron las habilidades políticas en cuatro dimensiones: astucia social, influencia interpersonal, capacidad para establecer contactos y sinceridad aparente.

- a) La astucia social, es la habilidad que tiene una persona para entender las relaciones dentro de una organización, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera discreta (Perrewé y Nelson, 2004).
- b) La influencia interpersonal, se refiere a la apariencia agradable, la productividad y la alta influencia que perciben los colegas a cerca del directivo (Ferris et al., 2005).
- c) La capacidad para establecer contactos, es la habilidad que tiene una persona para realizar amistades, alianzas y coaliciones para poder lograr sus objetivos (Perrewé y Nelson, 2004).

- d) La sinceridad aparente, es una habilidad y tipo de influencia que utiliza una persona para mostrarse amable y sincero, sin embargo, oculta sus verdaderas intenciones en sus acciones de genuinidad.

Por otro lado, también existen otras estrategias de influencia que utilizan las personas para poder lograr sus objetivos, dentro de ellas se encuentra las estrategias que estudió Brosky (2011) en su artículo sobre la micropolítica:

- a) La congraciación, es una manera de actuar agradable o atractiva, realizando alabanzas estratégicas, halagos y estando a favor de todo lo que haga o diga la otra persona, con el fin de ganarse su apoyo. Así mismo, este tipo de influencia es utilizado antes de pedir algún apoyo.
- b) El intercambio, está referido a las promesas y recompensas que le da una persona a otra, a cambio de un favor pasado o actual. También está vinculado con la negociación que realizan las personas para obtener un beneficio mutuo.
- c) La racionalidad, es una estrategia que se utiliza para influir en otras personas a través de argumentos razonables y evidencia, por ejemplo, cuando las personas que van a influir se basan en protocolos, reglamentos o leyes.
- d) La asertividad, es una estrategia que se basa en el uso de solicitudes claras y respetuosas, por el cual la persona que intenta influenciar también sabe escuchar.
- e) El atractivo ascendente o apelación ascendente, es una estrategia utilizada por una o varias personas que buscan solucionar un conflicto y obtener sus intereses dentro de una institución. Esta estrategia, busca recurrir a la persona con mayor autoridad dentro de una institución para persuadir a otra persona a realizar ciertas acciones. Por ejemplo, recurrir al nombre de un director y utilizarlo como referencia para que la imposición de una acción tenga mayor peso.
- f) Coalición, es una estrategia que se utiliza bastante dentro de las organizaciones. Con esta estrategia las personas logran realizar alianzas dentro de una organización para obtener mayor poder y así lograr sus objetivos comunes.

Las estrategias de poder pueden ser diversas y los autores las pueden categorizar de diferentes maneras, sin embargo, para este estudio solo se tomaron en cuenta tres categorías que se observan comúnmente dentro de los estudios del uso del

poder en las organizaciones educativas: Estrategias comunicativas, estrategias de influencia y estrategias coercitivas. Así mismo, estas estrategias de poder serán utilizadas de acuerdo al tipo de liderazgo que posean los directivos dentro de las organizaciones y también dependerá de la cultura organizacional y los objetivos que se quieren lograr. Dentro de las instituciones educativas estas estrategias de poder se ven concretizadas en el día a día de la gestión administrativa del director, por esa razón, conocer estudios basados en el uso del poder de los directivos resulta fundamental para realizar este estudio.

1.7. ANTECEDENTE DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL USO DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Para esta sección de antecedentes se ha indagado en algunas bases de datos como Taylor & Francis Group, Eric, Scielo y Dialnet, en las cuales se encontraron diversos artículos cualitativos y cuantitativos relacionados al tema del poder. Para poder seleccionar los artículos que servirán de antecedentes para este estudio se tomó en cuenta algunos criterios de selección: Artículos desde el 2015 hasta el 2025, investigaciones relacionadas al poder de los directores y, por último, investigaciones desarrolladas en la gestión administrativa.

En base a esos criterios se rescataron algunas investigaciones relacionadas al tema de este estudio.

Nacionales

Cusinga (2024) en su tesis titulada “El ejercicio de poder de 5 directores de escuelas privadas de Lima Metropolitana” tenía el objetivo de analizar cómo el director de escuela privada de Lima metropolitana ejerce su poder a través de los testimonios de 5 directores, el cual fue recolectado a través de entrevistas a profundidad y se usó un método de corte fenomenológico. Como resultados obtuvo que en el ejercicio de poder se destacan las estrategias de poder que busquen prevenir y controlar conflictos, fomentar la gestión participativa, por lo que utilizan tácticas comunicativas para tener un clima laboral positivo.

Cohen (2024) en su investigación de tesis titulada “Relaciones de poder entre docentes de nivel inicial de una escuela privada: un estudio de caso desde el contexto de redes intraorganizacionales” analizó las relaciones de poder entre

docentes de nivel inicial desde el contexto de una red intraorganizacional, aplicando para ello el análisis de redes sociales (ARS). Esta investigación adoptó un enfoque cualitativo utilizando el método de estudio de caso intrínseco. Los hallazgos revelaron que las relaciones de poder están determinadas por factores individuales, sociales, organizacionales y contextuales. Además, el acceso a recursos mediante estas relaciones permite ampliar de manera significativa la capacidad de influencia de una persona y de sus conexiones dentro de una red.

Cusinga y Sánchez (2021), en su estudio titulado “El ejercicio del poder y el liderazgo del director de escuela”, el cual estudia el uso de su poder dentro de su gestión y liderazgo bajo el foco de la micropolítica. El objetivo de este estudio fue analizar el ejercicio del poder y estilo de liderazgo de tres directores en base a las percepciones de algunos docentes. Para este estudio se utilizó un método cualitativo y la técnica de recolección de información que utilizaron fue la entrevista semiestructurada. Dentro de sus resultados y conclusiones, los autores hallaron que el director es el encargado de resolver las luchas por el poder dentro de las escuelas a través del uso de estrategias para poder influenciar en los padres de familia y docentes.

Internacionales

Demir y Korumaz (2023), en su artículo titulado “Analysis of the administrative mentality of school administrators according to Weber’s types of power”, analiza las fuentes de poder que utilizan los directores dentro de su gestión administrativa para mantener la legitimidad, en torno al poder según Weber. El estudio, se basó en un modelo fenomenológico, basada en entrevistas a siete directores escolares de Estambul. Y dentro de sus resultados y conclusiones se encontró lo siguiente: Las fuentes de poder basadas en sanciones legales tienden a generar tensiones y reducen la confianza entre los actores educativos. En cambio, las estrategias basadas en la unión voluntaria fomentan un ambiente positivo y una mayor eficiencia organizacional.

Ziblim y Ertürk (2022) en su estudio “The organizational power applied by school principals and its effect on teachers’ perception of power distance” tuvo el objetivo de examinar la relación entre los tipos de poder utilizados por los directores de

escuela y las percepciones de la distancia de poder de los docentes a través de un estudio correlacional entre las variables. La población está compuesta por los maestros de Mugla (Turquía) y Tamale (Ghana). La muestra está compuesta por 384 profesores de Mugla y 407 profesores de Tamale. Del estudio se concluyó que los directores prefieren, en orden decreciente, el poder de recompensa, el poder basado en la personalidad (carisma y experticia), el poder legítimo y, en menor medida, el poder coercitivo. Las diferencias culturales influyen en la forma en que estos poderes son percibidos y utilizados. Por lo que el uso del poder basado en la personalidad es clave para reducir la percepción de distancia de poder, fomentando relaciones más cercanas y participativas entre directores y docentes.

Gündoğdu (2022) realizó un estudio titulado "The Relationship between School Principals' Sources of Power and Preschool Teachers' Occupational Sense of Belonging Levels" el cual explora cómo las fuentes de poder empleadas por los directores escolares afectan el sentido de pertenencia profesional de los docentes de preescolar en Turquía. Se utilizó un diseño correlacional con una muestra de 396 docentes de 53 ciudades y los datos se recopilaron a través de las escalas "Organizational Sources of Power" y "Occupational Sense of Belonging". Dentro de sus resultados más resaltantes se encuentra lo siguiente: Los directores deberían enfocarse en desarrollar liderazgo basado en poder referente (respeto y admiración) y en recompensas justas para fortalecer el sentido de pertenencia de los docentes. Además, el uso excesivo de poder legítimo (Basado en las normas y reglas para mantener el orden dentro de las organizaciones) o coercitivo puede tener consecuencias negativas, como resistencia y desmotivación, afectando negativamente el sentido de pertenencia profesional de los docentes.

Aslan (2022) dentro de su investigación titulada "The Relationship Between Teachers' Perceived Power Distance and Organizational Silence in School Management" se llevó a cabo utilizando el modelo de encuesta correlacional. La muestra de esta investigación estuvo compuesta por 552 docentes que trabajaban en escuelas primarias, secundarias y preparatorias en los distritos centrales de Samsun. Las principales conclusiones y recomendaciones fueron que el uso de estructuras de gestión autoritarias y jerárquicas puede fomentar el silencio organizacional al limitar la participación y la comunicación abierta. Así mismo,

reducir la distancia de poder percibida a través de prácticas de liderazgo más participativas podría contribuir a un ambiente escolar más colaborativo y transparente. Y las diferencias culturales y organizativas influyen en cómo se perciben y manejan las dinámicas de poder y silencio en el ámbito educativo.

Por otro lado, Botha y Fuller (2021), en su artículo titulado “South African teachers’ views of the power and control exercised by their principals”, presentan los resultados de diversas opiniones de los docentes de un colegio de escuela secundaria, respecto al uso del poder de los directores. Este estudio fue exploratorio, descriptivo y explicativa, basado en un método cualitativo y se estudió las experiencias de los docentes respecto al poder de sus directores. Dentro de los resultados y conclusiones, se halló lo siguiente, algunos directores utilizan el poder de forma negativa y suelen ejercer presión y autoridad sobre los docentes, lo cual afectaba directamente en su clima laboral, sus emociones y además los docentes percibían una pérdida de su poder, también se halló que las competencias personales del director estaban relacionadas a su liderazgo dentro de la organización.

Mansilla et al. (2020) en su estudio cualitativo titulado “Intersubjetividad y poder en el liderazgo administrativo de las escuelas secundarias” tuvo un enfoque hermenéutico y examinó las dinámicas de poder que subyacen en el discurso docente sobre la relación intersubjetiva entre directores y profesores en escuelas secundarias de la región de La Araucanía, al sur de Chile. La investigación incluyó 14 directores a quienes se les realizó grupos focales y 48 docentes a quienes se les realizó entrevistas en profundidad. Los hallazgos evidenciaron un fuerte ejercicio de poder y control realizado por los directores hacia los docentes, acompañado de mecanismos de violencia asociados a la estructura organizativa, que afectaban la calidad profesional de los docentes.

Peniche et al. (2012), realizaron un estudio cualitativo titulado “El poder en las organizaciones escolares... todos lo buscan, pocos lo consiguen”, en donde concluyen que el poder es un elemento fundamental dentro de las organizaciones escolares y su correcto manejo puede contribuir al buen funcionamiento de la

institución, mientras que su abuso o uso inadecuado puede generar conflictos y afectar el clima organizacional.

A partir de la revisión de la literatura sobre el ejercicio del poder por parte de los directores en la gestión administrativa, se identifican diversos enfoques de análisis. Los estudios de Cusinga (2024) y Cusinga y Sánchez (2021) destacan que el uso y las estrategias de poder implementadas por los directivos son fundamentales para la prevención y resolución de conflictos dentro de la institución. Por otro lado, las investigaciones de Botha y Fuller (2021) y Mansilla et al. (2020) se centran en la relación entre el poder directivo y los docentes, evidenciando que el abuso de autoridad puede derivar en conflictos y malestar dentro del equipo docente. Finalmente, los trabajos de Aslan (2022), Gündoğdu (2022), Demir y Korumaz (2023) y Ziblim y Ertürk (2022) abordan el poder directivo desde una perspectiva más amplia, resaltando que el uso de poder coercitivo y autoritario genera tensiones y efectos negativos en la organización. En este sentido, estos autores sugieren la promoción del poder referente, del poder basado en el carisma personal y el poder basado en la recompensa como estrategias más efectivas para la gestión institucional.

Además, a nivel nacional, el tema del uso del poder de los directivos ha sido escasamente investigado, especialmente el tema del poder dentro de la administración, debido a que los estudios analizados se enfocan sobre todo en el poder de los docentes de inicial o al ejercicio del poder de los directivos de manera general. En contraste, a nivel internacional, existe una mayor cantidad de estudios relacionados con el poder ejercido por los directores en las instituciones educativas, sin embargo, de los seis antecedentes internacionales analizados, solo dos de ellos se enfocan en el uso del poder de los directivos dentro de la gestión administrativa. Por lo tanto, esta investigación adquiere gran relevancia dentro de la línea de estudio de las organizaciones educativas, específicamente en el tema del uso del poder de los directivos de instituciones educativas, ya que contribuirá al entendimiento de la importancia del poder que poseen los directivos para lograr sus objetivos institucionales a través de una gestión administrativa eficiente.

CAPÍTULO II: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Este capítulo aborda la importancia de la gestión administrativa como un componente clave para la mejora de la calidad educativa. Administrar en el sector educativo implica una acción consciente y coordinada de gestión, tanto en instituciones públicas como privadas. Por lo cual, es fundamental contar con estrategias que facilite la planificación, la gestión de recursos y las funciones, así mismo, una buena comunicación entre todos los involucrados para que puedan tomar decisiones y así asegurar la eficiencia de la institución.

Para entender con mayor profundidad la gestión administrativa en el contexto educativo, es necesario analizar su origen y los elementos que la conforman. En este sentido, el capítulo tiene como propósito establecer una base sólida que permita identificar cómo la gestión administrativa trasciende las tareas operativas, consolidándose como un factor clave para alcanzar los objetivos educativos y promover el desarrollo integral de las comunidades atendidas por las instituciones educativas.

Por esa razón, en primer lugar, se definirá a la gestión institucional en las organizaciones de educación, en segundo lugar, se dará una aproximación al concepto de gestión administrativa en general, teniendo en cuenta diversos autores y documentos nacionales e internacionales, y finalmente, se definirá el rol de los directivos en la gestión institucional.

2.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

La gestión institucional está asociada a la interrelación de los elementos que son parte de una organización educativa para alcanzar las metas, además, este tipo de gestión se vincula con la planificación de estrategias para que todos los actores educativos y demás instancias que son parte de la organización participen de manera activa (Muñoz, 2021).

Acevedo et al. (2017) indica que la gestión institucional involucra a toda la comunidad educativa para que ejerzan sus funciones de forma individual, pero con un logro común, así mismo, señalan que la gestión institucional comprende acciones administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas, de

planificación, de programación, de control y de orientación. Por lo tanto, abarca numerosas actividades que son parte de la organización educativa.

En tanto, la gestión institucional se entiende como un proceso multifacético, ya que requiere tomar decisiones adecuadas alineadas con los objetivos de la organización. Cabe resaltar que, en este tipo de gestión, los directivos deben colaborar de manera continua con todos los miembros de la organización. Esto añade un nivel adicional de complejidad, dado que las actitudes, intereses y habilidades de las personas involucradas son diversas, lo cual puede influir en la toma de decisiones vinculadas a los objetivos institucionales (Lusquiños, 2005). En consecuencia, esta dinámica impacta directamente en el aprendizaje de los estudiantes, ya que la gestión institucional funciona como soporte y complemento de la gestión pedagógica.

Dicho ello, la gestión institucional necesita de cierta flexibilidad para que pueda contextualizarse y adaptarse a los cambios frecuentes que se darán dentro de la organización, así mismo, se necesita de una buena gestión para que el clima institucional sea positivo para las buenas relaciones en la institución (Revilla, 2004). Por lo tanto, la gestión institucional otorga importancia a las relaciones interpersonales y a la construcción de un entorno propicio, ya que ambos aspectos son fundamentales para el funcionamiento de la organización. Asimismo, este enfoque prioriza la gestión administrativa, que cumple un rol mediador en el intercambio de ideas (Muñoz, 2021).

Tamariz (2013) afirma que la gestión institucional está fuertemente vinculada a la administración que se realiza dentro de las instituciones; ya que, para poder orientar a las organizaciones hacia el logro de metas se necesitan de ciertas técnicas y herramientas que se utilizan en las ciencias administrativas, dentro de ellas se encuentra, la administración, organización, planeación, evaluación y el planteamiento de nuevas políticas y estrategias para la mejora continua de las instituciones educativas (Vásquez et al., 2017).

En síntesis, Ñañez y Lucas-Valdez (2019) sostienen que la gestión institucional se define como la habilidad del director para alcanzar los objetivos organizacionales y fomentar su desarrollo, fundamentándose en los recursos humanos que conforman la institución. Por esta razón, identifican tres dimensiones clave: pedagógica (nivel de enseñanza - docente), administrativa-organizacional (recurso económico y

gestión del personal) y la socio comunitaria e institucional (relaciones interpersonales).

No obstante, para los fines de esta investigación se centrará en la dimensión administrativa organizacional, dado que es la que cuenta con un mayor respaldo teórico y representa un desafío más complejo para los directivos, especialmente en lo relacionado con la toma de decisiones orientadas al adecuado funcionamiento de la institución. Además, esta dimensión enfatiza la importancia de mantener relaciones positivas dentro de la escuela y un clima institucional favorable.

2.2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa en las escuelas es crucial para establecer un entorno educativo organizado, eficiente y centrado en la mejora continua. Su impacto se extiende a todos los aspectos del funcionamiento institucional, desde la gestión de recursos hasta la calidad educativa, incluyendo el clima organizacional y la participación de toda la comunidad.

Antes de aproximarnos a un concepto de gestión administrativa, es básico comprender qué es “administrar”. Altinay et al. (2018) afirmó que al hablar de administración se debe tener en cuenta el desarrollo del personal en base a las metas de la organización, gestionando pertinentemente los recursos disponibles y tomando decisiones. En particular, la persona que administra dentro del ámbito educativo se encarga de la gestión curricular, elaboración de planes de estudio y entre otros documentos en los cuales se identifique las necesidades, así como delegar las funciones a los actores educativos para cumplir los objetivos institucionales. Es importante destacar que la administración requiere considerar los recursos disponibles, así como habilidades esenciales como liderazgo, empatía, comunicación, asertividad y, especialmente, la capacidad de mantener al personal motivado para lograr los objetivos establecidos. Según Arnoletto (2014), la gestión administrativa se entiende como el conjunto de actividades y procesos implementados por el equipo directivo, haciendo uso de los recursos de la institución, entre los cuales se incluyen recursos materiales, económicos y humanos, entre otros.

Según Junshan (2017), la gestión administrativa es definida como un conjunto de acciones que son destinadas a movilizar los recursos disponibles, como los bienes, servicios, personal, etc. Este proceso abarca múltiples elementos y acciones

interrelacionadas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales. Entre estas acciones se incluyen la planificación, la asignación de tareas, la definición de roles, la toma de decisiones, el establecimiento de relaciones con los miembros de la organización y la gestión de los conflictos que puedan surgir en el entorno organizacional.

Por lo tanto, la dimensión administrativa-organizacional que surge de la gestión de las instituciones, es un elemento fundamental porque se enfoca en administrar todos los elementos dentro de la escuela, desde los recursos económicos hasta el recurso del personal (docentes, psicólogos, estudiantes, etc.) para lograr los objetivos institucionales. Por tal motivo, Ramírez (2004) indica que los directivos de las instituciones educativas, a través de una gestión administrativa eficaz, tienen la responsabilidad de promover la armonía entre el personal, lo que contribuye a prevenir la aparición de conflictos, es decir, la gestión administrativa basada en una buena estrategia permitirá que toda la organización no solo logre alcanzar sus metas, también promoverá las buenas relaciones dentro de la institución, el desarrollo docente y el aprendizaje de los estudiantes.

La administración no solo se trata de otorgar funciones o gestionar el recurso económico y burocrático de la organización educativa, también se encarga de organizar al personal, según Ahumada (1990) la persona encargada de la gestión administrativa podrá delegar funciones adecuadas y pertinentes, las cuales ayudarán a la organización en general que fluyan encaminados hacia los objetivos que se quieren lograr, en base a la comunicación horizontal y el buen trato, con el fin de optimizar el proceso de gestión.

Por otro lado, Ocando (2017) afirma que la gestión administrativa es un proceso que puede ser manejado por una o más personas encargadas en una organización y el fin de este proceso complejo y demandante es orientar a todos los agentes educativos hacia el fin último de la organización, por lo tanto, la gestión administrativa utiliza todos los recursos disponibles hacia un objetivo.

Puesto que la gestión administrativa se concibe como un proceso, se puede deducir que en su interior se desarrollarán estrategias que facilitarán a la organización alcanzar sus objetivos. En este sentido, Mendivel et al. (2020) define la gestión administrativa como un conjunto de estrategias y mecanismos orientados al logro de metas, con el fin de incorporar esas metas dentro del plan estratégico de la institución (Palomeque y Ruiz, 2019).

Según la UNESCO (2011), la gestión administrativa son procesos y acciones realizadas por el equipo directivo de la institución, las cuales deben realizar una serie de coordinaciones con las diferentes áreas dentro de una organización educativa, tales como, el área financiera y contable, gestión académica, recursos físicos, administración de la planta física, servicios complementarios y talento humano. Los directivos al realizar una adecuada gestión de todas estas áreas pueden alcanzar sus metas organizacionales y seguir con la mejora continua de la institución en búsqueda de la calidad. Así mismo, la gestión administrativa ayuda a que se cumplan las normativas y a supervisar las distintas funciones educativas. Dentro de las acciones que se realizan son: la administración de las personas que trabajan dentro de la organización, la encomendación de funciones, el mantenimiento de los bienes materiales de la organización, la gestión de la información y documentación que se debe realizar dentro de la organización y la gestión del presupuesto y de las finanzas.

MINEDU (2021) define la gestión administrativa como el conjunto de acciones necesarias para el adecuado funcionamiento de una institución educativa, influyendo directamente las diferentes gestiones de la institución, tales como, la gestión estratégica, pedagógica y comunitaria. MINEDU (2011) en su documento titulado “Manual de gestión para directores de instituciones educativas”, indica que la gestión administrativa es el “Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información, incluyendo el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones” (p.33).

Esta dimensión busca continuamente conciliar los intereses individuales de cada miembro de la comunidad educativa con los de la institución, con el propósito de facilitar la toma de decisiones que favorezcan el logro de los objetivos institucionales. Entre las acciones que abarca se encuentran la organización del personal, la asignación de responsabilidades, la participación activa de todos los actores educativos, la evaluación del desempeño docente, el mantenimiento de los bienes, la organización de la información y los documentos, así como la gestión del presupuesto y las áreas financiera y contable. Por lo tanto, la gestión administrativa requiere de una comunicación efectiva entre los actores educativos, un trabajo colaborativo, una reflexión sobre las fortalezas y áreas de mejora dentro de la

institución, el compromiso de toda la comunidad educativa y una participación constante (MINEDU, 2021).

De acuerdo a lo anteriormente definido se podría decir que la gestión administrativa es el conjunto de acciones y procesos coordinados que realizan los directivos con los recursos que poseen (materiales, económicos, humanos) con el fin de lograr las metas de la institución. Por lo tanto, los directivos son responsables de una buena gestión a través de las buenas relaciones entre los miembros, gestión de conflictos, planificación, delegación de funciones, gestión de la información, mantenimiento de bienes, gestión de presupuestos y toma de decisiones.

De igual manera, la administración dentro de las instituciones es una tarea difícil de manejar para quienes la llevan a cabo, ya que implica trabajar de forma coordinada con un grupo de personas y tomar decisiones asertivas. Por consiguiente, la labor que realizan los directivos dentro de esta gestión debe ejecutarse con gran precisión para asegurar un buen desarrollo organizacional.

2.1. ROL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El rol del director en la gestión administrativa es trascendental para el adecuado funcionamiento y éxito de una organización educativa. Los directivos son los responsables de planificar, gestionar, tomar decisiones, liderar, motivar, supervisar, evaluar, comunicar e innovar. Dicho ello, al llevar a cabo esta gestión, el director no solo garantiza la eficiencia operativa de la organización, sino que también fomenta una cultura abierta al cambio.

En su labor diaria, los directivos deben llevar a cabo diversas actividades administrativas de manera eficiente, con el objetivo de que todos los actores educativos trabajen alineados con los objetivos institucionales. Según Riffo (2019), los directivos necesitan de ciertas habilidades para alcanzar su propósito dentro de la institución, como:

- Desarrollar diversas habilidades administrativas, como la gestión de la información y documentación requerida por diferentes organismos educativos.
- El director debe utilizar un vocabulario apropiado y acorde con el puesto en el que se encuentra, para poder comunicarse efectivamente en situaciones específicas.

- Tener metas claras, con la finalidad de motivar a todos los actores educativos a través de una orientación clara y afectiva.
- Demostrar a toda la comunidad educativa la ética y moral del director representada en los diferentes valores, como: Honestidad, solidaridad, responsabilidad, etc. Por lo tanto, debe demostrarse como un modelo a seguir para toda la institución.
- Fomentar el buen clima laboral y las relaciones armoniosas para alcanzar los objetivos.
- Manejar toda la organización educativa, teniendo en cuenta sus diferencias.
- Conocer las normas de la institución.
- Administrar los recursos financieros

Por otro lado, Ocando (2017) afirmó que el director en su función de administrador debe generar, organizar y coordinar las actividades y funciones, así mismo, tomar decisiones acordes a los objetivos, desarrollar proyectos institucionales y mantener el control de la institución.

El director, en el ámbito de la gestión administrativa, tiene la responsabilidad de impulsar el crecimiento de la institución escolar, administrar los recursos disponibles, ya sean humanos, financieros, materiales o de tiempo, y promover el desarrollo profesional del cuerpo docente y del personal de apoyo educativo. Asimismo, debe supervisar los procesos bajo su cargo, incluyendo la evaluación y la rendición de cuentas (MINEDU, 2021). Además, los directivos desempeñan un papel clave en influir en los diferentes actores educativos para lograr los objetivos establecidos, lo que exige que ejerzan un liderazgo efectivo que permita una gestión eficiente (Vásquez y Farje, 2020).

Asimismo, los directivos son los responsables de elaborar estrategias de gestión que promuevan el desarrollo de la organización y el cambio, por lo cual, los directivos deben observar el proceso y realizar adaptaciones según las necesidades de la institución (Tito et al., 2020).

En resumen, los directivos en el ámbito de la gestión administrativa tienen la responsabilidad de desempeñar una amplia variedad de funciones que van desde tareas burocráticas y administrativas hasta aspectos más humanos y relacionales dentro de las instituciones. Esto implica la necesidad de ejercer una influencia

positiva sobre los actores educativos para guiarlos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por ello, es fundamental promover relaciones armoniosas como parte esencial de las estrategias de gestión administrativa.

En tanto, el uso positivo del poder de los directivos dentro de la gestión administrativa, les permitirá cumplir sus funciones de manera eficiente promoviendo un adecuado clima laboral para toda la organización y logrando los objetivos institucionales.



CAPITULO III: CONTEXTO DEL ESTUDIO

3.1. POLITICAS Y NORMAS QUE ORIENTAN LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

El presente estudio se enmarcará en algunas políticas y normas establecidas por el Ministerio de Educación del Perú, referidas a la gestión administrativa dentro de las instituciones escolares.

En primer lugar, los “Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica”, aprobados mediante resolución ministerial N.º 006-2021-MINEDU, en el cual establece algunas orientaciones y condiciones básicas para poder llevar a cabo las diferentes gestiones, dentro de ellas la gestión administrativa, en la cual se describe sobre la importancia de esta gestión para llevar a cabo los objetivos de la institución, además resalta la importancia de contar con un personal calificado para llevar a cabo las diferentes funciones de acuerdo a la modalidad, nivel, servicio educativo y entre otros aspectos (MINEDU, 2021a).

Por otro lado, las “Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica”, aprobados mediante RM N.º 189-2021-MINEDU, en el cual se implementa una nueva forma de organización dentro de las instituciones, con el fin de reducir el trabajo administrativo para el director, ya que estos comités serán conformados por otros actores educativos que serán de apoyo para el directivo. Además, dentro de esta resolución se establecen algunas responsabilidades del director, las cuales son: liderar en los tres comités de gestión escolar; delegar tareas a los diferentes integrantes; gestionar los recursos económicos y humanos; establecer alianzas con organizaciones y rendir cuentas. En ese sentido, los directores/as, junto a sus Comités, deberán identificar, organizar y distribuir las diversas funciones administrativas para lograr los objetivos dentro de la gestión escolar (MINEDU, 2021b).

Por último, mediante la Resolución Viceministerial N° 223-2021-MINEDU, se aprobó los perfiles para los directores y subdirectores de escuelas públicas. Dentro de las funciones que le corresponden al director en el campo administrativo, se encuentra:

- Coordinar y liderar el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de la planificación institucional de la escuela de manera participativa, mediante

una organización adecuada, para ser contextualizada a la realidad de la institución (MINEDU, 2021c).

- Administrar de manera eficiente todos los recursos, dirigiendo y supervisando las actividades administrativas y los servicios de apoyo.
- Gestionar la información institucional, promoviendo la transparencia hacia la comunidad educativa (MINEDU, 2021c).
- Dirigir el proceso de diversificación curricular en colaboración con el equipo docente, personal especializado y la comunidad educativa, asegurando el cumplimiento de las directrices de la Política Curricular Nacional de Educación Básica (MINEDU, 2021c).

3.2. EL CONSORCIO EDUCATIVO: OBJETO DE ESTUDIO

Un consorcio educativo es una asociación de instituciones educativas que a través de la colaboración formal y estratégica buscan potenciar sus capacidades para lograr sus objetivos comunes. Estas alianzas permiten compartir recursos, promover la innovación, mejorar la calidad y accesibilidad de la educación.

Las organizaciones educativas analizadas forman parte de un consorcio con presencia tanto a nivel nacional como internacional. Comparten un propósito común y una propuesta de gestión institucional unificada en todas sus sedes, basada en seis aspectos fundamentales: el proceso organizacional, los procesos de gestión, el estilo de gestión, el clima institucional, el monitoreo y acompañamiento y las relaciones con la comunidad.

Proceso organizacional (PEI, 2023)

Objetivo: Planificar, organizar, ejecutar y controlar desde la dirección el desarrollo de las actividades para ser más eficiente y así promover el bienestar de la IEP mediante acciones planificadas en las que intervienen en los procesos de la comunidad educativa, fomentando la formación de equipos de trabajo que impulsen el proceso hacia el cambio para alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

Principios de organización:

- Enfoque en el objetivo: Todas las acciones realizadas deben estar alineadas con el propósito principal de la Institución Educativa Privada (IEP).

- Compromiso y responsabilidad: Consiste en gestionar adecuadamente los recursos disponibles y asignar las tareas de manera organizada.
- Coordinación: Se refiere a lograr una distribución equilibrada y efectiva de las responsabilidades entre los diferentes actores educativos.
- Comunicación efectiva: Implica asegurar que cada miembro de la institución conozca claramente sus funciones mediante una difusión precisa y oportuna.
- Innovación y creatividad: Es la capacidad de ofrecer soluciones originales y novedosas ante los desafíos que surgen.

Procesos de gestión (PEI, 2023)

Se impulsa una gestión estratégica basada en la elaboración de un plan estratégico que define la visión, misión, principios, objetivos, metas y estrategias de la institución. Este plan estratégico ha sido desarrollado por un equipo de trabajo a partir de encuestas aplicadas a una muestra representativa de la comunidad educativa y está diseñado con un horizonte de cinco años. El plan se mantendrá en constante revisión para permitir ajustes rápidos frente a cambios en el entorno.

La planificación se revisa regularmente durante jornadas pedagógicas y reuniones, reconociendo que las estrategias pueden variar según el contexto y los aspectos específicos a gestionar. De este modo, se avanza hacia la planificación operativa, que se concreta en la creación de proyectos de trabajo.

Dentro de estas instituciones se trabaja en base a 3 procesos de gestión (PEI, 2023):

- a. Dirección y Liderazgo: Este ámbito abarca procesos como la planificación institucional, la gestión de relaciones interinstitucionales y comunitarias, y la evaluación de la gestión escolar. Estas actividades definen y ejecutan las estrategias y objetivos de la institución educativa privada (IEP), otorgando dirección mediante la organización de las actividades y la provisión de los recursos clave para garantizar la calidad del servicio educativo. En este consorcio de colegios, se valora la planificación consciente y responsable como la base del éxito escolar, y la experiencia demuestra que los reajustes son esenciales para mantener una mejora continua.

- b. Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: Incluye la gestión de procesos relacionados con la matrícula, la preparación de condiciones para el aprendizaje, el fortalecimiento del desarrollo profesional docente, la promoción de la convivencia escolar y la gestión de aprendizajes. Todas estas acciones buscan impactar positivamente en la satisfacción de estudiantes, familias y la comunidad educativa.
- c. Soporte al Funcionamiento de la IE: Comprende los procesos esenciales para asegurar el adecuado funcionamiento de la institución, como la gestión del personal, el mantenimiento de la infraestructura, la administración de servicios básicos y complementarios, así como la gestión de bienes, recursos materiales y económicos. Todo ello con el propósito de cumplir con las expectativas de los estudiantes y las familias que depositan su confianza en la institución.

Estilo de gestión (PEI, 2023)

- a) Organización del cuerpo docente: Los docentes se agrupan en círculos de calidad que fomentan el trabajo en equipo, organizándose por áreas y grados para abordar aspectos pedagógicos. Se fortalece el trabajo en comisiones, respetando la libre elección de cada docente para integrarse a la comisión de su preferencia. En equipo, diseñan y desarrollan un plan de trabajo que es sometido a evaluaciones constantes para garantizar su efectividad.
- b) Características de la gestión escolar: La gestión dentro de la institución se distingue por estar enfocada en la mejora continua, proporcionando educación de calidad a los estudiantes y facilitando su acceso y permanencia en la escuela. Además, se promueve la participación activa de todos los miembros de la organización mediante un trato igualitario (horizontal) y estímulos para el desarrollo profesional. La gestión pedagógica y administrativa cuenta con herramientas claras que establecen la metodología y forma de trabajo de manera organizada y eficiente.

Clima Institucional (PEI, 2023)

En la Institución Educativa se prioriza una educación de calidad, fundamentada en la promoción de valores, autonomía, apertura y trascendencia. Con un firme

compromiso hacia la formación integral de niños y jóvenes, la institución fomenta la construcción de una sociedad más equitativa y humanizada.

El clima de la institución se caracteriza por un ambiente de respeto mutuo entre los miembros de la comunidad educativa, así como por la promoción de la tolerancia y el reconocimiento de la diversidad.

3.3. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS: OBJETO DE ESTUDIO

Esta investigación se lleva a cabo en dos instituciones educativas privadas que ofrecen educación básica regular únicamente en los niveles de inicial y primaria, ambas están ubicadas en el distrito de San Miguel y cuentan con locales propios, así mismo, están a 5 minutos caminando, una de otra. Es importante mencionar que ambas instituciones forman parte de un consorcio de colegios que promueve la contextualización de los aprendizajes, considerando las condiciones socioeconómicas de los estudiantes y sus familias.

El análisis del contexto de estas instituciones reveló los siguientes objetivos (PEI, 2023):

- Restablecer el principio de disciplina en los estudiantes de la comunidad educativa.
- Fortalecer la calidad educativa proporcionando bases más sólidas y consistentes.
- Ofrecer herramientas educativas que favorezcan una formación integral, como el uso de plataformas diversas y un programa intensivo de inglés.
- Proporcionar apoyo psicológico continuo y especializado, debido a las dificultades significativas que enfrentan muchas familias y que afectan el aprendizaje de los alumnos.

Ambas instituciones educativas comparten la misma misión, visión y valores educativos (PEI, 2023).

Misión

Ambas son instituciones educativas privadas dedicadas a la formación integral de los estudiantes, con el objetivo de fomentar su desarrollo ético, intelectual, artístico, cultural, emocional, físico y espiritual. Promueven la valoración de su identidad

cultural, al mismo tiempo que impulsan el desarrollo de competencias que les permitan a los estudiantes actuar como ciudadanos responsables, contribuyendo a su bienestar personal y al progreso de su comunidad.

Visión

Para el año 2024, ambas instituciones educativas se consolidarán como una entidad en constante mejora de sus resultados, impulsando la práctica de valores fundamentales. Se caracterizarán por formar estudiantes reflexivos, competentes y emprendedores, promoviendo el desarrollo de la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente, dentro de un contexto de equidad, democracia e inclusión, garantizando igualdad de oportunidades educativas para todos. Contarán con un cuerpo docente comprometido con su labor pedagógica y hará un uso adecuado de la infraestructura y las tecnologías disponibles, posicionándose como una institución modelo en el distrito.

Valores

Ambas instituciones adoptan los principios de ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad e innovación. A partir de estos principios, se establecen los valores que orientan a la comunidad educativa para mantener un ambiente democrático, lo que contribuye al desarrollo eficiente de los procesos de gestión y del servicio educativo. En conjunto, estos principios y valores favorecen la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Estructura orgánica y funcional

La gestión educativa de ambas instituciones se realiza de acuerdo con los diversos procedimientos administrativos y la función pedagógica en base a la siguiente estructura orgánica (PEI, 2023).

La estructura de ambas organizaciones educativas según los documentos es formal, vertical y común a cualquier institución educativa dentro del país. Tiene como cabeza al director, seguido del área de coordinación. Posterior a ellos, se encuentra el coach y todo el personal de apoyo. Y el coach es el encargado de potenciar las habilidades de todos los docentes de la institución. Finalmente, se encuentra el comité de aula, padres de familia y estudiantes por nivel.

Por lo tanto, el máximo poder lo tiene el director junto a la coordinadora académica y la coordinadora de servicios. De los cuales, el director y la coordinadora académica son los que se relacionan directamente con todas las áreas dentro y fuera de la institución para tomar decisiones.

Tabla 1.

Descripción de las áreas organizacionales y sus funciones

ÁREAS ORGANIZACIONALES	FUNCIONES	ORGANOS CORRESPONDIENTES
DIRECCIÓN	Facilita, lidera, organiza, evalúa y monitorea los procesos de gestión.	-Director -Coordinador Académico -Coordinador de Servicio
EJECUCIÓN	Programa y ejecuta procesos de aprendizaje a fin de alcanzar la visión y desarrollar la misión en la comunidad educativa.	- Coaching por Área - Tutor de Aula - Docentes de Inicial - Docentes de Primaria
APOYO	Brinda apoyo administrativo, logístico y de servicios.	- Psicóloga - Secretaria - Enfermera - Personal de Mantenimiento
ÓRGANO PARTICIPACIÓN DE	Apoya al órgano de dirección en la programación, logística y actividades a realizar por la IEP.	- Comité de Aula - Padres de Familia. - Estudiantes por nivel

Fuente: PEI (2023)

A partir del cuadro anterior, se puede deducir cuales son las funciones primordiales de los directivos de estas instituciones educativas analizadas y cuál es su fin último. Según el PEI de la institución educativa las funciones de los directivos son las siguientes: “Facilita, lidera, organiza, evalú y monitorea los procesos de gestión” y a través de un análisis minucioso de cada actividad que debe realizar resulta lo siguiente:

- *Facilita*: El director hará que los procesos sean más sencillos o accesibles, eliminando obstáculos. Por lo que debe ser un apoyo clave para que el equipo logre sus objetivos.
- *Lidera*: El director se encarga de guiar, inspirar y tomar decisiones estratégicas.

- *Organiza:* Se encarga de coordinar recursos, actividades y tiempos de manera eficiente. El director debe asegurarse de que todo esté planificado y que cada tarea tenga un propósito claro.
- *Evalúa:* Se encarga de analizar y valorar los procesos, personas y estrategias. Por lo que debe medir los resultados para identificar dónde debe mejorar para lograr su propósito.
- *Monitorea los procesos de gestión:* El director se encarga de supervisar todo el proceso desde la idea hasta la acción en curso para observar que esté alineado a sus objetivos.

Para realizar todas estas actividades, el director requiere un manejo eficiente de la gestión administrativa, ya que esta le facilita coordinar y optimizar los recursos disponibles para alcanzar sus objetivos.

ESTUDIANTES, DOCENTES Y SECCIONES

De acuerdo a ESCALE (Estadística de la Calidad Educativa) se observó que el número de estudiantes, docentes y secciones en cada institución educativa estudiada era diferente y con una gran diferencia, a pesar de ser dos instituciones cercanas dentro de la localidad.

Por un lado, la Institución 1 (E1) según ESCALE (2023) informó lo siguiente:

- **# de estudiantes:** 656 estudiantes en total (Inicial y primaria)
- **# de docentes y auxiliares:** 39 (Docentes y auxiliares) (Inicial y primaria)
- **# de secciones:** 24 secciones

Por otro lado, la Institución 2 (E2) de acuerdo al informe de ESCALE (2023) presentó los siguientes datos:

- **# de estudiantes:** 830 estudiantes en total (Inicial y primaria)
- **# de docentes:** 41 docentes (Docentes y auxiliares) (Inicial y primaria)
- **# de secciones:** 29 secciones

A partir de estos datos, se puede notar que la Institución E2 cuenta con una mayor cantidad de estudiantes, docentes y secciones en comparación con la Institución E1. Esto implica que la directora de la Institución E2 enfrenta una carga laboral más elevada, ya que gestiona un mayor número de familias y trabajadores, lo que hace que su entorno institucional sea más desafiante.

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo presenta de manera detallada la metodología empleada para desarrollar la investigación. Se inicia con la explicación del enfoque y método utilizados, seguido de la descripción de las categorías del estudio, las técnicas e instrumentos de evaluación, el proceso de selección de informantes, los principios éticos considerados y, por último, el procedimiento para el análisis de la información recopilada.

4.1. ENFOQUE Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo, el cual se centra en entender cómo las personas interpretan y perciben sus experiencias y el entorno que las rodea (Flick, 2009). En este sentido, el estudio recoge las percepciones y vivencias de los directivos en el ejercicio de su poder dentro de las escuelas. Además, este enfoque permite un análisis profundo y cercano de los fenómenos investigados (Sánchez, 2019). Por ello, el estudio se basa en un contacto directo con los participantes, empleando diversas técnicas de recolección de información que facilitaron observar a los directores desde una perspectiva interna.

Este tipo de enfoque permitió analizar a los informantes desde sus propias cualidades, por lo que los resultados encontrados dentro de la entrevista no se pueden generalizar para otros (Guzmán, 2021), ni se pueden crear leyes o teorías con la misma exactitud que en un estudio cuantitativo (Sánchez, 2019). Además, este tipo de investigación, tanto el investigador como los informantes forman parte del proceso, distinguiéndose entre los significados propios del investigador y de los informantes, siendo las percepciones e ideas de estos últimos la parte más importante del estudio (Bautista, 2022), por ello, se analizó cuidadosamente la información obtenida de los directivos y docentes para evitar que la subjetividad del investigador modifique la información.

En esta investigación se realizó un estudio de casos múltiples, el cual facilita una comprensión más profunda y detallada de la singularidad y complejidad de los casos analizados (Stake, 1986), así mismo, se puede realizar comparaciones entre las diferentes unidades de análisis para encontrar diferencias y similitudes desde su propia particularidad (Ragin, 2011), por lo que, este método permite situar los

casos en un tiempo y espacio específico, buscando encontrar particularidades dentro de los casos, así como las relaciones dentro de ellos (Mendívil, 2020).

Segun Stake (1986), algunos criterios para seleccionar los casos de estudios, están relacionados a la importancia del tema para el investigador y el provecho del aprendizaje obtenido de los casos. Así mismo, es importante que, para seleccionar los casos, el investigador pueda tener facilidades de tiempo, espacio e informantes que acojan la investigación positivamente.

Por esa razón, en la presente investigación se utilizó los siguientes criterios: *La proximidad al investigador*, debido a que ambos casos seleccionados se encontraban cercanos al investigador; *la facilidad de acceder al campo*, debido a que ambos equipos directivos aceptaron la investigación; *la relevancia contextual inmediata*, debido a que esta investigación permitirá una mejor gestión y por ende mejores aprendizajes; y *las diferencias en el uso del poder de los directivos* entre ambas escuelas, debido a que existían comparaciones entre ambas instituciones y directivos.

4.2. CATEGORÍAS

Las categorías seleccionadas para la presente investigación son: las estrategias de poder y las relaciones de poder. A continuación, se presenta un cuadro con las 2 categorías y sus respectivas sub categorías.

Tabla 2.

Definición de las sub categorías de la investigación

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	DEFINICIÓN
Estrategias de poder	Estrategias comunicativas	Se centran en el intercambio de información clara y efectiva entre el director y los demás miembros de la comunidad educativa. Estas estrategias en su mayor parte permiten coordinar esfuerzos, resolver conflictos y mantener un clima de trabajo colaborativo. Para ello se utiliza la comunicación horizontal, favores individuales, reuniones formales, actas, debates públicos, negociación, engaños y reclutamiento selectivo (Ball, 1989)
	Estrategias de influencia	Son aquellas que buscan guiar o persuadir a los demás para que adopten ciertas ideas, actitudes o comportamientos para poder lograr sus objetivos. A través de la congraciación, el intercambio, la racionalidad, asertividad, atractivo ascendente y coalición (Brosky, 2011).
	Estrategias coercitivas	Estas estrategias están diseñadas para que los actores educativos de una organización acaten acciones impuestas por el director por imposición, amenazas o miedo (Zoghbi y Verano, 2007). Estas se basan en el uso del poder jerárquico o normativo para asegurar que las reglas, políticas o decisiones se cumplan. Aunque pueden ser necesarias en algunos contextos, deben usarse con cautela para no generar tensiones o resistencias.
Relaciones de poder	Poder sobre (Dominio)	Este tipo de poder implica control o dominio sobre otros. A menudo está vinculado a jerarquías y se ejerce mediante la autoridad formal o la capacidad de imponer decisiones. Permite que las estructuras de la organización se mantengan en orden, se tomen decisiones rápidas y se puedan cumplir las reglas (Pansardi y Bindi, 2021).
	Poder para (Empoderamiento)	Es un poder habilitador que promueve la autonomía, la creatividad y el desarrollo personal o grupal. Permite empoderar a las personas para que puedan lograr los objetivos (Pansardi y Bindi, 2021).
	Poder con (Colaboración)	Es un poder compartido que se obtiene al trabajar con otras personas hacia un objetivo común. Fomenta relaciones horizontales y el sentido de comunidad. Permite construir relaciones positivas dentro de una organización a través de la colaboración entre unos y otros (Pansardi y Bindi, 2021).

Nota: Elaboración propia

4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Tratándose de un estudio de caso, se buscó utilizar al menos 2 técnicas de investigación: la entrevista y la observación participante. La entrevista se utilizó para obtener información relevante del sujeto a través de una conversación guiada. Con esta técnica, se recopilaron las percepciones y experiencias de los directivos relacionadas con el uso de su poder en la gestión administrativa y para ello, se diseñaron preguntas alineadas con los objetivos del estudio (López, 2020).

En este caso, se utilizó una entrevista semiestructurada, caracterizada por el uso de preguntas abiertas que facilitaron a los directivos proporcionar información detallada y permitieron a los investigadores formular nuevas preguntas en función de las respuestas obtenidas (Folgueiras, 2016). El instrumento empleado fue un guion de entrevista compuesto por un total de 18 preguntas. De estas, 3 eran preguntas introductorias sobre el poder, 14 se centraban en las categorías de análisis del estudio y la última invitaba a los directivos a compartir una anécdota relacionada con su ejercicio del poder.

La segunda técnica utilizada fue la observación participante. Según Guber (2008), esta técnica implica una observación continua y activa del objeto de estudio desde una perspectiva interna. Su objetivo es analizar tanto las acciones realizadas por las personas como los significados atribuidos a estas prácticas, permitiendo una autopercepción de las acciones y la perspectiva del objeto de estudio (Restrepo, 2016). Para este propósito, el equipo de investigación recopiló información directamente en las escuelas, con el fin de triangular los datos obtenidos con la información recolectada en las entrevistas. En correspondencia el instrumento empleado fue la guía de observación, aplicada por el equipo de investigación durante dos semanas en la institución E1 y una semana en la institución E2, ajustándose este periodo debido a factores externos. La guía incluía una matriz general para la observación diaria y una lista de cotejo que permitió seleccionar y registrar la información más relevante para el análisis.

4.4. SELECCIÓN DE LOS INFORMANTES

En cada institución educativa se entrevistó a 1 director y 1 coordinador los cuales fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios: Sexo (Ambos sexos), años de experiencia (Mínimo con 3 años de experiencia en dirección o

coordinación), ya que existe rotación de directivos dentro de las instituciones, trayectoria profesional en escuelas de educación inicial, primaria o secundaria, y finalmente, los informantes pertenecían a escuelas del distrito de San Miguel.

Tabla 3.

Criterios de inclusión de los informantes.

Informantes	Criterios de inclusión
2 directores 2 coordinadores	Ambos sexos (Femenino y Masculino)
	Con al menos 3 años de experiencia en dirección o coordinación
	Trayectoria profesional en escuelas de inicial, primaria o secundaria.
	Sector privado
	Distrito de San Miguel

Nota: Elaboración propia

Tabla 4.

Perfil general de los directores.

Directores	Perfil general
D1	Sexo: Masculino Cargo: Director Años de experiencia en dirección: 8 años
D2	Sexo: Femenino Cargo: Directora Años de experiencia en dirección: Más de 3 años

Nota: Elaboración propia

Tabla 5.

Perfil general de los coordinadores.

Coordinadores	Perfil general
C1	Sexo: Femenino Cargo: Coordinadora académica Años de experiencia en dirección: 3 años
C2	Sexo: Femenino Cargo: Coordinadora académica Años de experiencia en dirección: Más de 3 años

Nota: Elaboración propia

4.5. PRINCIPIOS ÉTICOS APLICADOS

Para el desarrollo ético dentro de este estudio de investigación se tomó en cuenta cuatro principios éticos, tales como: el respeto por la persona, ya que dentro del estudio se **respetó la decisión del participante** si por algún motivo deseaba retirarse antes o durante la entrevista, así mismo, antes de realizar la entrevista se les entregó el protocolo de consentimiento informado en la cual los informantes marcaron la opción de mantener su anonimato dentro de la investigación, cumpliendo con ello el principio de **beneficencia y no maleficencia**, también, **el principio de la justicia**, ya que, al realizar el recojo de la información y el análisis de la información no se involucró prejuicios, ideologías ni preferencias por los participantes y en cambio se trató la información con justicia; finalmente, **la integridad científica**, ya que dentro del estudio se utilizó de manera honesta y veraz la información de los participantes y fue demostrada dentro del estudio con anexos (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017).

4.6. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para este estudio, se elaboró dos instrumentos: una guía de entrevista y una guía de observación. Ambos instrumentos fueron aplicados en diferentes fechas. En el caso del guion de entrevista en la institución E1 fueron aplicadas en dos fechas, ya que la entrevista se dividió en dos debido a que ambos directivos contaban con pocos espacios para ser entrevistados. Estas entrevistas fueron realizadas de manera presencial, en un rango de tiempo de 45 a 50 minutos, así mismo, fueron grabadas con el permiso de los entrevistados, para lo cual, previamente ambos directivos firmaron un consentimiento informado.

En el caso de la institución E2 la entrevista fue realizada en una misma fecha a ambos directivos y la duración de la entrevista con la coordinadora fue de 46 minutos y con la directora fue de 55 minutos. De igual forma, ambos directivos firmaron un consentimiento informado para que las entrevistas sean grabadas con el permiso de los directivos.

Después de realizar las cuatro entrevistas a los directivos, se realizó la transcripción de las entrevistas con la ayuda de un software de reuniones “Microsoft Teams”, sin

embargo, no lo transcribía con la exactitud que debía, por lo que después de ello se pasó a escuchar las entrevistas y a corregir las transcripciones de cada directivo.

Luego de tener todas las transcripciones correctamente se pasó toda la información a una matriz para clasificarlas por preguntas y de ahí encontrar los hallazgos relacionados a la pregunta, categoría y objetivo. Esta matriz también tenía una columna para realizar una interpretación de los hallazgos encontrados y así facilitar la redacción en el documento.

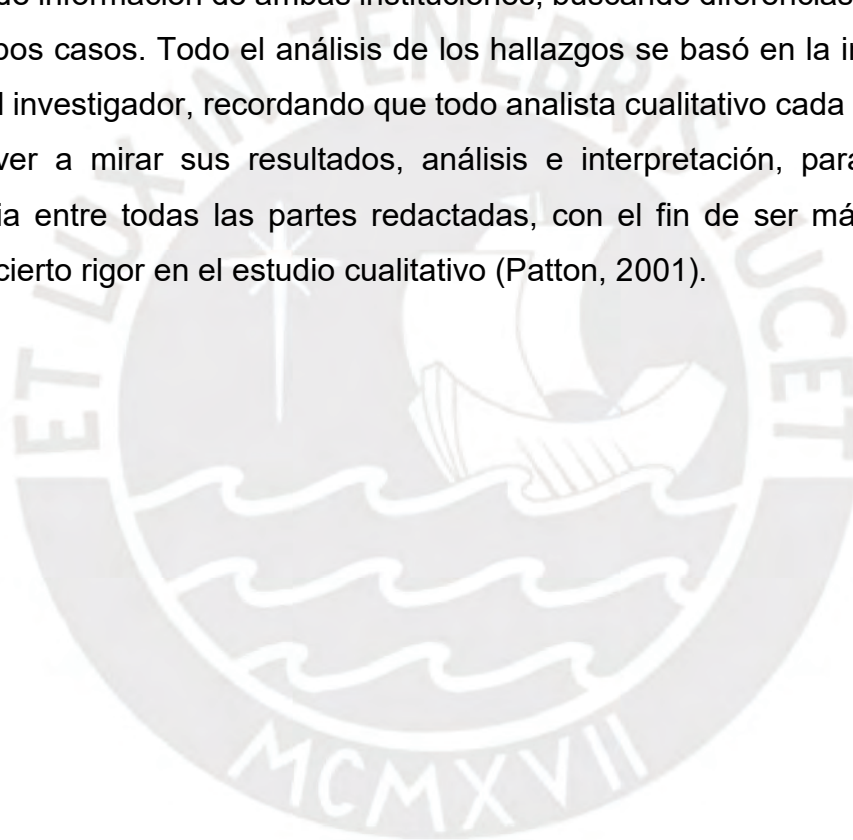
Con respecto a la guía de observación, en la institución E1, se aplicó el instrumento durante dos semanas, debido al fácil acceso por parte del investigador. En este instrumento se recolectó información que se podía observar y escuchar, como el comportamiento de los directivos con los colaboradores, las actitudes, tono de voz, posturas, etc.

En la institución E2, el instrumento fue aplicado por el equipo de investigación durante un período de una semana. Debido a que la directora expresó su incomodidad con la presencia de la profesora seleccionada como observadora, lo que llevó a que solo se permitiera la observación de ambas directivas durante cinco días. En respuesta a esta situación, la investigadora acató la decisión de la directora y se le consultó si deseaba retractarse del estudio, ante ello, la directora decidió continuar participando en la investigación. Aunque esta restricción afectó parcialmente la recolección de datos para la triangulación con la entrevista realizada, y para cumplir con las características de los estudios de casos múltiples, su impacto fue mínimo. Ya que, durante la entrevista, tanto la directora como la coordinadora reconocieron sus fortalezas y áreas de mejora en la gestión administrativa junto a su uso de poder, aspectos que también pudieron ser corroborados a lo largo de la semana de observación.

Después de realizar las fichas de observación se pasó a colocar parte de la información en una lista de cotejo para rescatar información relacionada al segundo objetivo "Relaciones de poder", con el fin de cruzar información con las entrevistas. Para efectuar el cruce de información, se llevó a cabo un proceso de triangulación de datos e instrumentos, utilizando como base las entrevistas y las fichas de observación. Entre los criterios aplicados para dicha triangulación, se consideró la comparación sistemática entre los datos provenientes de las fichas de observación

y las entrevistas realizadas a los distintos informantes, con el propósito de fortalecer la credibilidad de la información recolectada. Asimismo, se buscó identificar la consistencia de los datos entre ambos instrumentos, lo que permitió ampliar la comprensión de los casos analizados desde múltiples perspectivas y momentos de observación.

Finalmente, se redactó el apartado de resultados, el cual fue dividido en tres partes, en la primera parte se analizó a la institución E1, empezando por las estrategias de poder y luego las relaciones de poder. En la segunda parte se analizó únicamente a la institución E2, de la misma forma que el caso 1. Y en la tercera parte se realizó un cruce de información de ambas instituciones, buscando diferencias y similitudes entre ambos casos. Todo el análisis de los hallazgos se basó en la interpretación propia del investigador, recordando que todo analista cualitativo cada cierto tiempo debe volver a mirar sus resultados, análisis e interpretación, para lograr una coherencia entre todas las partes redactadas, con el fin de ser más precisos y alcanzar cierto rigor en el estudio cualitativo (Patton, 2001).



CAPITULO V: RESULTADOS

Los hallazgos expuestos en esta sección abordan la pregunta de investigación formulada en el presente estudio: ¿De qué manera los directivos utilizan el poder en la gestión administrativa en dos colegios pertenecientes a un consorcio educativo peruano? Debido a que esta investigación se enmarca en un diseño de estudio de casos múltiples, cada caso ha analizado de forma detallada y separada, considerándolos como unidades de análisis independientes. Posteriormente, se ha comparado y contrastado los hallazgos obtenidos en cada caso, con el propósito de identificar las similitudes y diferencias que caracterizan el ejercicio del poder en los contextos estudiados.

Para realizar este análisis de información de cada caso de estudio, se ha cruzado información obtenida de las entrevistas y de las fichas de observación, los cuales fueron aplicados a cuatro directivos (D1, C1, D2 y C2) de dos instituciones educativas diferentes (E1 y E2).

5.1. USO DEL PODER DIRECTIVO DEL CASO E1

En este apartado se ha analizado únicamente la institución E1 y responde a los dos objetivos específicos de la presente investigación. La primera está relacionada a las estrategias de poder que utilizan los directivos de la institución E1 dentro de su gestión administrativa y después se analiza las relaciones de poder que establecen los directivos con los demás actores educativos dentro de su gestión administrativa.

5.1.1. Estrategias de poder de los directivos

En este estudio, las estrategias de poder de los directivos se clasificaron en tres categorías: estrategias comunicacionales, estrategias de influencia y estrategias coercitivas. Asimismo, se identificaron estrategias emergentes que no estaban contempladas dentro del marco teórico inicial.

Estrategias comunicacionales

Para conocer las estrategias comunicacionales que aplican los directivos de la institución E1, se realizaron algunas preguntas en base a situaciones concretas. La primera pregunta se indagó ante un caso concreto en que los docentes no logran ponerse de acuerdo y se generan situaciones de conflicto reiterado ¿Cómo utiliza su poder para resolver una situación así?

Ante ello, la coordinadora del colegio indicó que cuando se generan desacuerdos entre los miembros del colegio, se abordan a través del *diálogo restaurativo* y los *acuerdos formales*. Ella valora *escuchar* a ambas partes, y después de un proceso de desahogo emocional, emplea la estrategia de "*círculos restaurativos*" para que ambas partes lleguen a un acuerdo y restablezcan su compañerismo.

Primero se dialoga con ambas de manera independiente, para escucharlos y ver cuál es la posición de cada docente... después de haber hecho un diálogo en el que se hayan desfogado, se podría hacer un círculo restaurativo formando acuerdos.
(C1)

Según lo que informa la coordinadora, el poder que ejerce es de facilitadora y de *mediación*. Para ella, el uso del poder se orienta a lograr un ambiente de trabajo colaborativo y de resolución de problemas, más que a imponer una solución autoritativa, por lo que usa su poder para integrar a las personas que trabajan dentro de la institución (Foucault, 1979). Así mismo, la coordinadora se orienta por estrategias comunicativas del *estilo administrativo*, ya que se basa en la elaboración de acuerdos formales que luego se plasmarán en documentos oficiales de la institución, tal como lo afirmó Ball (1989) cuando describió este tipo de estrategias.

De igual modo, el director de esta institución también enfatiza la importancia del *diálogo* y la comunicación en la resolución de conflictos, aunque desde su posición de mayor autoridad, informa que interviene para escuchar las versiones de ambas partes, promoviendo un *consenso* orientado al bienestar de los estudiantes y el propósito común de la institución. El director reconoce su poder, pero subraya que lo emplea como una herramienta para liderar, comunicar y hacer reflexionar a las personas que tiene a cargo, en lugar de realizar una imposición jerárquica.

Lo que hay que hacer es dialogar y llegar a un acuerdo... porque acá lo que estamos haciendo es por el bien de los estudiantes. (D1)

A diferencia de la coordinadora, el director relaciona su poder con la misión educativa de la institución, lo cual guía sus decisiones, considerando que "estamos educando personas" y para resolver desacuerdos, se debe *modelar el comportamiento (estrategia de influencia)* deseado en un ambiente formativo, tal

como indica Gündoğdu (2022) afirmando que el poder de los directivos debe enfocarse en un poder referente que cause en los demás admiración y respeto.

Y para llegar a ello, el director se basa en el buen *trato personal*, lo que le permite crear relaciones más fuertes y basadas en la confianza que tiene el director en su personal, así mismo maneja estrategias de *flexibilidad*, ya que suele escuchar al personal y llegar a acuerdos (Ball, 1989).

Ambos directivos de la institución ven la comunicación como una estrategia de poder para la resolución de conflictos. La coordinadora utiliza estrategias comunicativas como los "círculos restaurativos" y *el diálogo* para restaurar las relaciones, mientras que el director usa la comunicación enfocada en el bien común y la misión educativa como un eje, por ello demuestra un mayor trato personal-horizontal con los trabajadores y flexibilidad a la hora de escuchar y actuar.

Esta manera de resolver los conflictos dentro de la institución puede estar relacionado con las características de la gestión escolar que se establecen en su PEI, debido a que su estilo de gestión se basa en el respeto mutuo y la tolerancia a la diversidad de toda la comunidad educativa, por lo que se requiere dialogar con las personas para entenderlas y establecer acuerdos.

De igual modo, cuando se les preguntó sobre ¿Qué estrategias utiliza cuando el personal de la institución no cumple con sus funciones? La coordinadora contestó que emplea *estrategias* principalmente *preventivas y correctivas* a través del *diálogo* y suele *dar segundas oportunidades (flexibilidad)*. Así mismo, afirma que prefiere realizar un seguimiento o *supervisión (estrategia de influencia)* de los avances para evitar que el personal se olvide de realizar alguna función, pero, cuando el personal no cumple con ello comunica al director para que pueda dialogar con la persona antes de tomar medidas adicionales si fuera necesario.

Primero converso con la persona porque no está cumpliendo, qué es lo que ha ... siempre le doy una segunda oportunidad... en el caso que las cosas se vuelvan repetitivas, yo le comento a mi jefe directo que es el director y él es el que promueve el diálogo y conversación. (C1)

Cuando la coordinadora decide dar segundas oportunidades está usando estrategias de *flexibilidad* (Ball, 1989), lo que le permite crear un buen clima laboral ya que no juzga o aplica una sanción inmediatamente al trabajador, sino que le da

oportunidad de justificar su acción y reivindicarse. Otra estrategia de poder es a través de los *correos* que establecen claramente las expectativas y el seguimiento de los *compromisos*, proporcionando una base de referencia si el incumplimiento se mantiene.

En el caso del director, también prioriza el *diálogo* inicial como primer recurso, buscando que el personal asuma una postura proactiva y comprometida con sus tareas. Según él, es importante *motivar e incentivar (Estrategia comunicativa y de influencia)* al personal para que cumpla con sus responsabilidades y se sienta alineado con la misión de la institución. Si el incumplimiento persiste, indicó que se sigue el protocolo institucional de advertencias y sanciones formales, como una llamada de atención verbal, escrita, y, en última instancia, una suspensión si es necesario.

Lo primero que haría es dialogar... tenemos que motivar, incentivar... y de ahí si es que ya viera situaciones en las cuales no colaboren... se aplica el reglamento... una llamada de atención puede ser verbal... escrita. (D1)

Por lo cual, la estrategia de la coordinadora es de acompañamiento y soporte, a través de la *del* diálogo y la flexibilidad, mientras que el director combina la *comunicación motivacional y reflexiva*, con una aplicación firme del reglamento solo en casos muy extremos.

En síntesis, los directores de la institución E1 consideran que las estrategias comunicativas son más eficientes y saludables, ya que con ellas pueden llevar a los trabajadores hacia la reflexión de su vocación y de la misión de la institución. Del mismo modo, los directivos de esta institución señalaron que las estrategias comunicativas son las primeras en implementarse y, si es necesario, se aplican nuevamente, ya que reconocen que los empleadores pueden enfrentar problemas o dificultades ajenas al ámbito laboral. Lo cual está estrechamente vinculado a su estilo de gestión en cuanto al clima institucional, debido a que intentan comprender la singularidad de la persona a través del respeto, la escucha y la tolerancia, con el fin de construir un clima institucional más humano (PEI, 2023).

Este enfoque fomenta la confianza y la lealtad de los trabajadores hacia el equipo directivo, contribuye a mejorar el clima organizacional y, a través del ejemplo que brindan los directivos con sus acciones, inspira a los empleados a replicar

comportamientos similares en su entorno laboral. Todo esto es resultado de una buena gestión administrativa, que según Ramírez (2004), la gestión administrativa basada en buenas estrategias permitirá que toda la organización no solo logre alcanzar sus metas, también promoverá las buenas relaciones dentro de la institución.

Estrategias de influencia

Para conocer sobre las estrategias de influencia que utilizan los directivos de la E1, se les presentó una situación en la que el personal de la institución no cumple con las actividades asignadas dentro de un plazo establecido y se le preguntó: ¿De qué manera influye en ellos para que cumplan con las actividades asignadas?

Ante ello, la coordinadora respondió lo siguiente:

Soy una persona con mucho diálogo, me gusta hablar, conversar, demostrar empatía, y creo que tengo mucha actitud de escucha". (C1)

La coordinadora utiliza su poder de influencia a través de la empatía y el diálogo. Su actuar dentro de la institución a través de la cercanía y el apoyo, ha influido en el personal porque le ha permitido aumentar la confianza de ellos hacia su persona. Ella prioriza su vínculo de confianza con los docentes, el cual fue adquirido cuando también era docente dentro de la institución (Amistad previa), el cual le permite influir en el personal de manera más efectiva y así obtener su colaboración. Según la coordinadora, su poder no se basa en imponer, sino en facilitar el cumplimiento de funciones a través de la comunicación constante y el apoyo mutuo.

La coordinadora también informó que utiliza como estrategia de influencia, la *delegación*, ya que busca empoderar a los docentes, ayudándoles a desarrollar competencias que beneficien el clima institucional. Su influencia se debe a su carisma y la confianza que tiene con los docentes debido a una amistad previa, lo cual favorece el ambiente de trabajo en equipo donde cada persona se sienta valorada y con ello logra convencer a los demás, este carisma es parte de las estrategias comunicativas interpersonales, así como afirma Ball (1989), por lo que se considera dentro de las estrategias comunicativas.

Para delegar, delego de acuerdo a la necesidad, grado, si es algo más como psicológico o más emocional o más académico. (C1)

Es importante destacar que el carisma y la confianza que proyecta la coordinadora de esta institución E1 pueden contribuir positivamente a la gestión administrativa y a la toma de decisiones. Sin embargo, la relación de amistad previa y las opiniones de ciertas personas también pueden impactar de forma negativa en sus decisiones, dado que existe el riesgo de que se mezclen aspectos laborales con vínculos amistosos, una situación que podría ocurrir rara vez dentro de la institución.

Como otra estrategia, la coordinadora busca influir en los demás ofreciendo *alternativas de solución* cuando sucede alguna situación conflictiva, creando un entorno de apoyo en donde el personal se sienta seguro y respaldado.

Lo que yo hago es primero en la calma y les doy algunas alternativas de solución, que de repente no han podido emplear... luego también dialogo con las psicólogas para que puedan apoyar. (C1)

Hasta este punto, se evidencia que la coordinadora ejerce una notable influencia sobre las acciones de los colaboradores mediante el uso de la empatía, la delegación de responsabilidades, las relaciones de amistad previa y las alternativas de solución que propone para alcanzar acuerdos. Estas estrategias implementadas por la coordinadora han demostrado ser beneficiosas para la institución, ya que no se reportaron resultados negativos asociados a su aplicación. Por el contrario, le han permitido abordar diversas situaciones de manera efectiva, permitiendo que los trabajadores cumplan con las tareas asignadas y contribuyan al logro de los objetivos institucionales. Por ello, es muy importante que la coordinadora supervise de manera diaria el cumplimiento de dichas tareas, en consonancia con su rol dentro de la organización.

En tanto, el director ante la primera pregunta, procura influenciar a su equipo siendo transparente y honesto, asegurándose de comunicar sus expectativas de manera clara y transmitiendo el sentido de propósito en cada tarea (*Racionalidad*).

Ser claro, transparente, honesto... manifestar aquellas cosas que nos preocupan... para lograr confianza y respeto. (D1)

Así mismo, unas de sus estrategias de influencia del director son el *modelado del comportamiento deseado* y el *diálogo* para alinear al personal con los valores y misión de la institución, lo cual motiva a los docentes y demás colaboradores a realizar sus funciones con sentido de compromiso y pertenencia.

También se buscó conocer cómo los directivos de la institución E1 utilizan su poder para influenciar en las decisiones de sus superiores, para ello se indagó sobre ¿Cómo logra influenciar en autoridades que tienen mayor poder que él ¿Qué estrategias utiliza?

Tanto el director como la coordinadora respondieron que emplean la comunicación respetuosa y fundamentada (*Diálogo*) para influir en las decisiones de sus superiores, también, utilizan como estrategia *la racionalidad*, basada en argumentos sólidos (Brosky, 2011).

Ambos directivos de la institución E1 usan su poder para sugerir mejoras hacia sus autoridades superiores, teniendo en cuenta las características de su lugar de trabajo y sus colaboradores, así como lo afirmó la coordinadora en la siguiente afirmación:

Decir siempre las cosas de una manera cortés y decirles que no quiero pasar su poder... simplemente decir mi opinión... dar mis sugerencias que también las han tomado a nivel directivo. (C1)

Así mismo, entienden que hay decisiones que no son negociables dentro de una reunión con la directora regional, tal como informó el director:

Sabiendo que me toca acatar... a veces me toca decir ok incluso discrepando en alguna de las cosas. (D1)

De acuerdo a las respuestas dadas de ambos directivos de la institución E1, se fue descubriendo que el director suele acatar, la mayoría de veces, los lineamientos dados por la directora regional, en cambio, la coordinadora, suele presentar sus sugerencias o inquietudes a su coordinadora regional con mayor facilidad y utiliza su poder para *negociar* algunas actividades que no se adecuan a la realidad de su institución, esta estrategia de negociación es parte de las estrategias comunicativas antagónicas (Ball, 1989) y busca fomentar acuerdos equitativos entre las partes involucradas.

Digamos que quedan unos lineamientos para hacer de una manera... y yo le digo: mira esto no está funcionando en esta institución por estas razones y las explico. (C1)

Finalmente, es relevante señalar que los dos directivos de la institución E1, al momento de negociar, procuran basar sus propuestas en su propio contexto y respaldarlas con argumentos sólidos, haciendo uso de la *racionalidad y la asertividad* como estrategias. Todo ello lo realizan porque son conscientes de que sus superiores tienen un mayor poder para tomar decisiones en bien del consorcio educativo en general, y eso se debe a que dentro de este tipo de consorcios existen personas que están más arriba que los directivos y los lineamientos son debatidos con anterioridad para luego ser comunicados a los directores, sin embargo, también son conscientes de que no todos los lineamientos generarán los mismos resultados, porque son contextos diferentes.

Estrategias coercitivas

En relación a las estrategias de poder coercitivas, se les realizó dos preguntas y en una de ellas se les pidió recordar si en algún momento de su proceso de gestión administrativa han tenido que usar medidas extremas para lograr los objetivos institucionales ¿En qué casos? y ¿De qué manera lo realizó?

Se halló que la coordinadora evita emplear un poder coercitivo para alcanzar los objetivos institucionales. Su estrategia se centra en la *persuasión y el diálogo* para resolver problemas y mejorar el desempeño del personal. Sin embargo, cuando la situación lo amerita y si el incumplimiento es reiterado, recurre a medidas documentadas como acuerdos formales, correos y hojas de compromiso para hacer un seguimiento del desempeño y las responsabilidades de los docentes. En los casos en que estas medidas no son suficientes, refiere el caso al director para que aplique una acción más formal o correctiva.

MI TRABAJO ES HABLAR CON LA PERSONA, DARLE LOS ACUERDOS, FIRMAR, ENVIAR CORREO DONDE QUEDA EVIDENCIA, PERO SI NO SIGUE FUNCIONANDO ES EL DIRECTOR QUE TIENE QUE IR A HABLAR. (C1)

En situaciones extremas, su intervención finaliza cuando pasa el caso al director, quien tiene la autoridad de tomar acciones disciplinarias más severas si el problema persiste. Así, la coordinadora evita el uso del poder coercitivo, enfocándose en una *supervisión cercana y en la documentación* de acuerdos.

En el caso del director, también evita el uso del poder coercitivo en su gestión administrativa y prefiere *el diálogo y la motivación* para alcanzar los objetivos

institucionales. Informa que cuando el personal de la institución no cumple con las funciones designadas, las cuales pueden afectar al colegio, lo primero que hace como director es *dialogar* con la persona y busca comprometerlo, pero sin ejercer miedo, por lo cual, busca *motivarlo e incentivarlo* a que recuerde la misión última del colegio.

Dialogar, lograr que la persona se comprometa con su función. Motivar, incentivar a que el docente le brote, le nazca porque es parte de la misión que tenemos. (D1)

Sin embargo, si se presentan situaciones muy graves que no pueden ser resueltas a través del diálogo, el director recurre a medidas disciplinarias progresivas de acuerdo al reglamento de la institución. Esto puede incluir desde una llamada de atención verbal, escrita, hasta una amonestación formal o incluso una suspensión, de acuerdo a la gravedad del caso.

Si es que ya viera situaciones en las cuales no colaboren... se aplica el reglamento que tenemos... una llamada de atención puede ser verbal... escrita... incluso puede llegar a una suspensión. (D1)

Estas medidas coercitivas se aplican únicamente como último recurso, además indicó que en sus más de 8 años de experiencia como director solo colocó 2 memorándums y solo en situaciones excepcionales que afectaron gravemente la reputación institucional, como se afirma en el siguiente testimonio:

Me ha tocado poner memo... fue una situación en la cual por una falta de comunicación... impactó a la institución... cuando algo sale en redes se queda ahí y es complejo. (D1)

Ambos directivos de la E1 evitan el uso de estrategias de poder coercitivo como método principal de gestión, prefiriendo estrategias de diálogo, apoyo y motivación para fomentar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, en situaciones de incumplimiento reiterado o situaciones graves contra la institución, recurren a medidas formales y disciplinarias. La diferencia entre ambos es que la coordinadora suele transferir el problema al director cuando las estrategias comunicativas no funcionan, mientras que el director, por su posición de mayor autoridad, es quien aplica las sanciones formales, sin embargo, indicó que no suele necesitar este tipo de estrategias, a menos que uno de sus superiores le indique que lo haga o que el incidente impacte al colegio.

Con base en los hallazgos y el análisis realizado, se concluye que los directivos de la institución E1 ejercen su poder de manera positiva. A través de su estilo interpersonal y administrativo, implementan diversas estrategias, buscan resolver las complicaciones que surgen en la gestión diaria, con el objetivo de restablecer la cohesión organizacional y promover el trabajo colaborativo hacia un objetivo común, así como lo afirman Crozier y Friedberg (1990) el poder ayuda a la institución a darle un orden y así un sentido.

En el ejercicio de su rol, los directivos de la institución E1 demuestran competencias clave mediante el uso de habilidades específicas orientadas al logro de los objetivos institucionales. Por ejemplo, ambos directivos emplean estrategias de motivación estableciendo metas claras (director) y fomentan un clima laboral positivo a través de una comunicación cordial y cercana con los colaboradores (coordinadora). Asimismo, gestionan información y documentación de manera eficiente, lo que permite contar con evidencias que respaldan la toma de decisiones. Finalmente, se posicionan como modelos a seguir dentro de la comunidad educativa mediante la promoción y práctica de valores institucionales.

Estas acciones y estrategias de poder que utilizan los directivos son parte de una gestión administrativa eficaz, porque se centra en la creación de un ambiente laboral favorable que no solo impulsa el crecimiento de la institución, sino también de todos los actores educativos (Riffo, 2019). Por lo tanto, la gestión administrativa ejercida por los directivos de la institución E1 contribuyen de manera significativa al fortalecimiento organizacional y al cumplimiento de los objetivos y principios del proceso organizacional que se plantea dentro de su PEI, tales como la comunicación efectiva, el compromiso y la coordinación (PEI, 2023).

5.1.2. Relaciones de poder

En este apartado se describe y analiza cómo los directivos de la institución E1 establecen relaciones de poder, tanto con sus superiores como con las personas bajo su cargo, con el fin de gestionar los recursos y alcanzar los objetivos institucionales.

Para este análisis, se ha utilizado el marco teórico propuesto por Pansardi y Bindi (2021), quienes identifican tres formas principales de ejercer el poder dentro de una organización: poder sobre, poder con y poder para. Estas formas de relación

contribuyen, cada una, de manera específica al clima de la institución con diferentes beneficios.

El estudio de las relaciones de poder se realizó con ayuda de una entrevista semiestructurada, que incluyó preguntas orientadas a explorar diversas situaciones de toma de decisiones dentro de su gestión administrativa. Además, se complementó con una ficha de observación aplicada por dos semanas para la institución E1, lo que permitió evaluar de manera más directa y cercana las dinámicas de poder en la institución.

“Poder sobre”

La primera pregunta de la entrevista semiestructurada se enfocó en el concepto del Poder sobre. Esta categoría analiza cómo los directivos toman decisiones de forma autónoma, incluso por encima de los demás, sin consulta previa, y la pregunta fue la siguiente: ¿Alguna vez ha tenido que usar su poder para tomar decisiones importantes dentro de su gestión administrativa, saltando otros niveles de la organización? ¿En qué situaciones?

Ante esta pregunta, la coordinadora enfatizó que respeta las jerarquías en la toma de decisiones y evita saltarse los niveles, a menos que el director le haya delegado la responsabilidad, por ejemplo. En estos casos, asume decisiones relacionadas con la dinámica diaria de la institución, pero siempre informando posteriormente a su autoridad.

Quando el director me deja la encargatura, he tenido que tomar decisiones en casos conductuales porque se han presentado situaciones en su ausencia... pero siempre hay un documento que avala mi encargatura. (C1)

La coordinadora destaca que estas decisiones suelen limitarse a aspectos operativos, como entrevistas con familias o acuerdos para resolver problemas puntuales dentro de la sede, sin embargo, cuando debe tomar una decisión sobre algún docente indicó que suele conversar primero con el docente antes de comprometerlo con alguna familia.

Quando hay reuniones con padres y no están conformes con una decisión de la docente me lo comentan y yo lo único que hago es escuchar a las familias, tomar acuerdos y decirle a la familia que voy a hablar con la maestra para ver si es factible. (C1)

De ello se desprende que la coordinadora evita pasar por alto otros niveles jerárquicos, como el director, ya que demuestra un gran respeto por su autoridad. Según lo señalado en la entrevista, la coordinadora prefiere *dialogar* primero con su equipo directivo antes de emprender cualquier acción. Asimismo, se observó que *evita tomar decisiones* que puedan superar a las competencias de las personas a su cargo, como los docentes, ya que manifiesta que prefiere conversar antes de tomar medidas que puedan afectarles. Por lo que, a través del diálogo y el respeto por las personas, gestiona las relaciones de manera horizontal.

En el caso del director, explica que rara vez toma decisiones sin consultar a otros niveles de la organización, refiriéndose a su equipo directivo. Asimismo, resalta que su enfoque sigue siendo *colaborativo*, buscando siempre el consenso de la mayoría, además de ello confía en su personal, ya que si están en ese puesto es por su capacidad. Sin embargo, en ocasiones específicas, como cuando se requiere aprobar traslados o responder a solicitudes externas, utiliza su poder para actuar de manera directa.

Me parece lo correcto y saludable hacer partícipe a otros en las decisiones... y, por último, tiene el cargo que tiene, está cumpliendo un rol y me parece correcto. (D1)

Su respuesta también es complementada con la ficha de observación aplicada, en la que se observó que el director se acerca a las aulas de las docentes para *dialogar de manera individual* antes de contestar el correo de algún padre de familia (Ficha de observación), lo que demuestra que el director evita comprometer a los docentes sin antes haber conversado con ellos sobre la situación que pueda estar incurriendo.

Con esas acciones, el director no solo se gana la confianza de sus docentes, también la lealtad y el compromiso para cumplir los objetivos. Por lo tanto, el director no abusa de su poder dentro de las dinámicas de relación dentro de la escuela, más bien, usa su poder para mantener buenas relaciones, las cuales afectan positivamente al clima institucional.

La última pregunta en relación a esta subcategoría fue: ¿Usted considera que en ciertas ocasiones ha exigido a su personal realizar funciones que no les corresponde? ¿En qué situaciones?

La coordinadora señaló que no suele asignar funciones fuera de las responsabilidades habituales de su personal, pero reconoce que las necesidades institucionales a veces requieren flexibilidad. En estos casos, enfatiza la importancia del *diálogo y la coordinación*:

Cada uno tiene sus funciones claras, pero si surge algo que no se vio o los maestros me lo mencionan, delego esas cosas. Es parte de su función y, si no se cumple, hablo con la persona y luego informo al director. (C1)

Así mismo, la coordinadora a veces debe exigir a los docentes para que cubran a un maestro que no vino, sin embargo, le incomoda realizar tales acciones porque sabe que los maestros deben descansar o hacer sus actividades en esos bloques libres. Para ello, la coordinadora intenta *negociar* con los docentes.

Cuando faltan los maestros a veces debo exigir a los maestros que tienen un bloque libre y a veces es un poco incómodo... Entonces lo que yo hago es negociar. (C1)

Además, la coordinadora mencionó que cuando necesita solicitar alguna tarea suele *comunicarse con cordialidad*, por lo que suele *sonreír* con las docentes mientras les solicita realizar una tarea. Y según la ficha de observación, la coordinadora realiza *bromas* con las docentes, debido al nivel de confianza que tiene con la mayoría, y demuestra una *actitud positiva* (Ficha de observación). Por lo que tales acciones le permiten mantener relaciones sanas y cercanas con los docentes, evitando malas actitudes o respuestas negativas.

Por su lado, el director menciona que en ocasiones ha solicitado a su personal asumir tareas que podrían no estar explícitas en su manual de funciones, debido a que todos los que trabajan en la institución tienen una cláusula en la que dice que el jefe directo podría pedir algunas tareas fuera de sus funciones, pero él afirma que las personas que realizan esas actividades, saben que es por el bien de la institución E1.

El manual de funciones contempla que el jefe directo puede pedir tareas no especificadas. A veces, toca hacer cosas que son necesarias, y nunca he visto que alguien diga 'hasta aquí llego'. Por ejemplo, una vez trabajamos hasta tarde con la psicóloga para responder a un documento de la fiscalía(D1)

Y debido a esa cláusula del contrato es que todos los trabajadores, incluido el director, realizan funciones fuera de lo que dice su contrato. Sin embargo, el director afirmó que evita pedir que realicen tareas extras sobre todo a los docentes.

En síntesis, ambos directivos evitan solicitar a los colaboradores que realicen horas extras o tareas ajenas a sus funciones habituales. No obstante, hay ocasiones en las que ciertas actividades requieren la presencia de los docentes en días fuera de su jornada laboral, dado que los contratos incluyen una cláusula que compromete a todos los trabajadores a participar en actividades adicionales. Aun así, el director ha notado que, al solicitar apoyo a los colaboradores, estos responden de manera favorable, sin mostrar actitudes negativas. Esto puede entenderse como un reflejo de la confianza, el acompañamiento y el trato equitativo fomentado por el director, lo que se traduce en la lealtad y disposición de su equipo. Además, es un resultado de la eficiente gestión administrativa que han llevado a cabo ambos directivos, lo que hace que solo en contadas ocasiones se les soliciten tareas adicionales.

“Poder para”

En relación al Poder para, se realizaron dos preguntas basadas en su trabajo administrativo: ¿Usted delega o empodera a otros actores educativos para lograr los objetivos institucionales? Y la segunda pregunta: ¿Se apoya en otras personas para lograr los objetivos institucionales? ¿En quienes? ¿Cómo hace para que le apoyen?

Para lo cual, la coordinadora mencionó que delega tareas según las necesidades específicas y las competencias del personal. Señala la importancia del trabajo colaborativo para maximizar los resultados.

Delego de acuerdo a la necesidad, grado y situación. Si es algo académico, lo trabajo con los profesores; si es emocional, con las psicólogas... siempre dialogando para llegar a acuerdos. (C1)

También la coordinadora resalta la importancia de empoderar a los docentes más experimentados:

Empodero a los profesores líderes o a los más experimentados para que capaciten y acompañen a los nuevos. (C1)

Y considera que la delegación efectiva es una forma de apoyo mutuo que fortalece la gestión y las metas colectivas:

Es un beneficio también para ellos mismos y para el área administrativa. (C1)

En el caso del director, informó que, para gestionar su trabajo administrativo, él realiza un acompañamiento, que permite a cada actor cumplir sus funciones con libertad, pero con compromiso.

Doy confianza para que cada uno cumpla su función, los acompaño y conversamos sus iniciativas, las adecuamos y las perfeccionamos. (D1)

También, reconoce que tiende como director usa su poder para apoyarse en las personas más comprometidas, pero también busca involucrar a quienes son más reacios a participar:

Uno tiende a acudir a quienes colaboran más, pero es importante involucrar a todos, no de manera vertical, sino comunicando y dialogando. (D1)

Subraya que su estilo de gestión se basa en fomentar la autonomía y el compromiso personal dentro de un marco de corresponsabilidad:

Es una corresponsabilidad; cumplimos la misión todos juntos. (D1)

En general, ambos directivos demuestran confianza en todos sus trabajadores para poder delegar funciones o tareas de acuerdo a los años en las que vienen laborando dentro de la institución, por esa razón los docentes con mayores años de servicio capacitan a los docentes nuevos para lograr satisfacer las expectativas de los clientes (padres y estudiantes), tal como se evidenció dentro de la ficha de observación de la coordinadora, en la cual se observó recurrente acercamiento a una docente en especial para escuchar su punto de vista (Ficha de observación). En el caso del director, utiliza el diálogo para empoderar a otros docentes con las propuestas de innovación que presentan. Este tipo de poder, evita que los directivos se sobrecarguen de tareas, gracias a la ayuda de una administración eficiente y el empoderamiento de otros colaboradores, que probablemente en el futuro podrían llegar a un puesto directivo.

“Poder con”

En relación al Poder con, se les planteó la siguiente situación: Cuando necesita planificar nuevas estrategias para resolver los problemas dentro de su institución ¿Cómo lo realiza?

La coordinadora enfatizó la importancia de dialogar y coordinar con diferentes actores educativos para encontrar soluciones a los problemas.

Busco la estrategia, veo quiénes son los actores, hablo con el tutor y la psicóloga, y planteo una alternativa de solución que ellas complementan y ejecutan. (C1)

También la coordinadora destacó la planificación conjunta como un proceso continuo:

Siempre hay situaciones que se deben planificar para mejorar... conversamos de tú a tú y también con otros coordinadores para intercambiar ideas. (C1)

En el caso de la coordinadora, destaca la importancia del diálogo y trabajo en equipo para responder a las diferentes situaciones de la manera más eficiente. De ello, se destaca que la coordinadora evita tomar decisiones individuales ya que considera que el trabajo colaborativo invita a analizar una situación a través de diferentes perspectivas y actuar de una manera más asertiva.

Por otro lado, el director señaló que casi siempre conversa con las psicólogas y con la coordinadora para tomar decisiones o resolver un problema. Y eso quedó evidenciado en una reunión general que tuvo el director con los docentes, ya que, el director en medio de la reunión volteaba a observar a la coordinadora y psicóloga presente para que le hagan recordar de algún tema que tenía que informar (Ficha de observación), todo lo observado es parte de una gestión administrativa coordinada entre todo el equipo directivo para cumplir su objetivo de comunicar.

Y la segunda situación concreta que se les propuso fue: Cuando se presentan desacuerdos entre coordinadores y psicólogos ¿Desde su cargo directivo cómo resuelve el conflicto entre los miembros?

Para ello, la coordinadora mencionó que se enfoca en la conciliación y en identificar las causas del conflicto, promoviendo una solución colaborativa:

Siempre hay un diálogo para buscar la solución. Si es un tema de descoordinación, se asume el error y se buscan acuerdos entre todos por el bien general. (C1)

También resalta la importancia de trabajar en equipo y evitar actitudes que puedan escalar a problemas.

No tenemos el tema de “solúcnalo tú, es tu problema”; más bien intervenimos entre todos para solucionarlo rápidamente. (C1)

En caso del director, enfatiza el valor del diálogo auténtico para abordar tensiones, subrayando la importancia de la empatía:

Dialogar ayuda a que las tensiones se disipen... muestro una preocupación auténtica por el conflicto y eso permite resolverlo de manera más humana. (D1)

Los directivos de la institución E1 prefieren trabajar de manera conjunta con los colaboradores de la institución, lo que permite una mayor cercanía con los docentes y demás colaboradores. Ambos directivos usan su poder para relacionarse de manera positiva y así dar soluciones inmediatas a una situación de manera conjunta y compartida, evitando dejar solo a la persona que tuvo un error en algún aspecto.

Dentro del análisis se pudo llegar a la conclusión que los directivos de la institución E1 utilizan dos maneras de relacionarse haciendo uso de su poder:

1. Poder con (Trabajo en equipo y Consenso):

Ambos directivos E1 valoran el trabajo en equipo y la corresponsabilidad. Su poder no se basa en imponer tareas, sino en generar acuerdos y motivar a su equipo a asumir responsabilidades. Este enfoque fortalece las relaciones laborales positivas y promueve un clima de confianza, así como el trabajo en equipo en bien de la institución, así como lo describe Pansardi y Bindi (2021).

2. Poder para (Delegación y empoderamiento):

Ambos directivos de la institución E1 usan su poder para la delegación y el empoderamiento, debido a que buscan desarrollar las capacidades y la autonomía de los actores educativos. Empoderando a docentes líderes para que acompañen a sus colegas, y fomentando la libertad en la toma de iniciativas, reforzando el compromiso y la autorregulación en el equipo. Por lo que se

enfatisa sobre los recursos y conocimientos que utiliza una persona para tomar una decisión en bien de la institución (Pansardi y Bindi, 2021).

En general, ambos directivos demuestran una gestión orientada hacia un liderazgo compartido para construir un entorno educativo más colaborativo y eficiente. Esto también les permite enfocarse en las metas institucionales mientras fortalecen las competencias de su equipo al promover el análisis conjunto y el trabajo en equipo a través de una gestión humana y de recursos. Con ello, los directivos de la institución E1 fomentan una cultura de aprendizaje continuo y mejora colectiva. Lo que conlleva a Thompson (2020), quien considera que el poder compartido dentro de las escuelas permite el buen desempeño de toda la comunidad educativa y por ende las mejoras institucionales.

Tabla 6.

Resultados generales de la institución E1

INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS	ESTRATEGIAS DE PODER	RELACIONES DE PODER
E1	Director (D1)	<p>ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS (Ball, 1989)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación informal y cercana • Diálogo para generar acuerdo • Consenso • Trato personal • Flexibilidad • Intercambio • <i>Motivar e incentivar</i> <p>ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA (Brosky, 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diálogo • Racionalidad • Asertividad • <i>Reflexión</i> • <i>Modelado del comportamiento</i> • <i>Delegación</i> • <i>Empatía</i> <p>ESTRATEGIAS COERCITIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llamadas de atención verbales, escritas y memorándums (Cuando son necesarias) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambos directivos usan su poder para relacionarse de manera positiva y así crear un ambiente laboral adecuado. • Poder con (Trabajo en equipo y Consenso): Ambos directivos E1 valoran el trabajo en equipo y la corresponsabilidad (Pansardi y Bindi, 2021) • Poder para (Delegación y empoderamiento): Ambos directivos de la institución E1 usan su poder para la delegación y el empoderamiento, debido a que buscan desarrollar las capacidades y la autonomía de los actores educativos (Pansardi y Bindi, 2021) • Ambos directivos empoderan a docentes líderes para que acompañen a sus colegas, y fomentan la libertad en la toma de iniciativas, reforzando el compromiso, la confianza y la autorregulación en el equipo.

	Coordinadora (C1)	ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS (Ball, 1989) <ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Compromisos • Negociación • Flexibilidad • Carisma • <i>Estrategias preventivas o correctivas</i> • <i>Diálogo restaurativo</i> • <i>Círculos restaurativos</i> • <i>Mediación</i> • <i>Correos</i> ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA (Brosky, 2011) <ul style="list-style-type: none"> • Racionalidad • Diálogo • Congraciación • <i>Seguimiento o supervisión</i> • <i>Alternativas de solución</i> • <i>Empatía</i> • <i>Delegación estratégica</i> • <i>Cercanía y apoyo</i> • <i>Amistad previa</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambos directivos evitan tomar decisiones sin antes dialogar con la persona, ya que consideran que el trabajo en equipo permite tomar decisiones más acertadas en bien de la institución y los objetivos institucionales.
--	--------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Elaboración propia

Cabe resaltar que las estrategias que están en cursiva, son estrategias que no se vieron dentro del marco teórico, consideradas elementos emergentes.

5.2. USO DEL PODER DIRECTIVO DEL CASO E2

En esta sección se presenta los hallazgos encontrados dentro de la institución E2. Para lo cual, se ha descrito en primer lugar las estrategias de poder de los directivos por subcategorías y posterior a ello se ha analizado las relaciones de poder dentro de la institución E2.

5.2.1. Estrategias de poder de los directivos

Con respecto a la institución E2, las estrategias de poder de los directivos también se clasificaron en tres categorías: estrategias comunicacionales, estrategias de influencia y estrategias coercitivas. Asimismo, se identificaron estrategias emergentes que no estaban contempladas dentro del marco teórico inicial.

Estrategias comunicacionales

Para conocer las estrategias comunicacionales de los directivos de la institución E2, se realizaron las mismas preguntas que en el caso 1. La primera pregunta se

indagó ante un caso concreto en que los docentes no logran ponerse de acuerdo y se generan situaciones de conflicto reiterado ¿Cómo utiliza su poder para resolver una situación así?

La directora explicó que su rol ante estas situaciones es conciliador y utiliza ese “poder que puede tener el director de *convocar*” para que los docentes lleguen a un consenso. Por lo que suele conversar de manera individual (*Comunicación cara a cara*) con cada implicado, llamando a la reflexión y preguntándoles cómo han contribuido al conflicto. Esto, según la directora, les ayuda a tener una visión más amplia y a desarrollar empatía, factores que considera esenciales para resolver los desacuerdos entre ambas partes.

Debo conversar de manera individual, justamente para llamar a la reflexión, para que cada uno de los implicados tenga una visión más amplia y tratar en lo posible de lograr la empatía. (D2)

Así mismo, en algunos casos, la directora utiliza su poder para ser una *mediadora*, dando recomendaciones a ambas partes.

Y como yo recogí la información de ambos, estoy ahí como mediadora o conciliadora ... a veces brindó recomendaciones para poder dirigir de la mejor manera posible la situación. (D2)

La directora emplea su poder para promover la conciliación y la reflexión a través del *diálogo individual y la mediación*. Reconoce la autoridad de su cargo, pero prefiere utilizarla de forma indirecta, este enfoque permite a los docentes ganar autonomía y fomenta la empatía, dado que los invita a evaluar sus propios actos antes de pasar a la resolución.

Así mismo, *la conversación individual* con cada docente implicado, permite guiarlos hacia la reflexión sobre cómo su comportamiento puede haber influido en el conflicto, puesto que, se abre un espacio para que los docentes tomen conciencia de sus acciones, pero también se mantiene una presencia de apoyo. Esta estrategia no solo busca resolver el conflicto, sino también fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la institución, ya que permite fortalecer el acercamiento y la confianza (Ball, 1989).

Al igual que la directora, la coordinadora menciona que, ante un conflicto entre docentes, primero *escucha* a ambas partes y luego recurre a otros recursos, como el equipo de psicología, para indagar más allá del contexto y comprender el problema a profundidad. No se queda solo con la versión de los docentes en conflicto, sino que conoce más allá del contexto para poder tomar decisiones informadas y adecuadas.

Lo primero, el escuchar a ambas partes, porque se supone que, si hay un conflicto, no es de uno, es de dos o es de un grupo. (C2)

Este enfoque sugiere que la coordinadora utiliza su poder para ser una *mediadora* al igual que la directora, así mismo, gestionar información y crear un ambiente de apoyo que permita resolver el conflicto de manera sistemática.

Indagar, empezar a investigar, si ya sé de ambas partes la situación, de repente, ayudarme con parte del equipo directivo, por ejemplo, con el equipo de psicólogas. (C2)

Dicho ello, la coordinadora utiliza su poder mediante un enfoque orientado a *la investigación y a la comprensión del contexto*, para lo cual utiliza el diálogo con los demás actores de la institución para que la puedan apoyar. Al ocupar un rol intermedio, la coordinadora toma una postura más indirecta, donde el ejercicio de su poder está en analizar el conflicto desde todas las perspectivas posibles antes de intervenir. Esto incluye escuchar las versiones de las partes en conflicto y, si es necesario, recurrir al equipo de psicología y a líderes de área para entender mejor la situación.

Esta estrategia de investigación, resalta la importancia que le da la coordinadora a *la gestión de información* y a la colaboración para tomar decisiones informadas. De este modo, su poder se manifiesta a través del liderazgo compartido, en el cual otros actores de la institución también participan en el proceso de resolución, lo que reduce la imposición y promueve un clima de trabajo más justo.

Entonces, tanto la directora como la coordinadora de la institución E2 comparten la mediación como una estrategia de comunicación, la cual se adapta de acuerdo a sus roles específicos. Por un lado, la directora usa la mediación para fomentar la autorreflexión y la resolución autónoma, mientras que la coordinadora usa la

mediación después de tener una visión contextual apoyada en la colaboración y el análisis exhaustivo para abordar los conflictos por un bien institucional.

Así mismo, cuando se les preguntó sobre ¿Qué estrategias utilizan cuando el personal de la institución no cumple con sus funciones? Tanto la directora como la coordinadora informaron que utilizan estrategias de *seguimiento preventivo* y *recordatorios anticipados* para garantizar que el personal cumpla con sus funciones. Su enfoque se basa en verificar regularmente los avances antes de la fecha límite, lo que le permite intervenir con anticipación y evitar el incumplimiento.

En el caso de la coordinadora se enfoca en la *comunicación* clara y la *gestión de información* a través de un seguimiento constante, haciendo uso de *recordatorios* tanto informales como formales, a través de *correos* y WhatsApp para mantener a los docentes al tanto de sus responsabilidades.

Mediante un correo, enviar el cuadro de organización... luego he empezado también con los WhatsApp... siempre terminando con agradecer. (C2)

Pero en caso de que persistan las faltas, la directora toma medidas progresivas que pueden incluir *llamadas de atención verbales, escritas y hasta memorándums*.

Dependiendo de la situación es llamada de atención verbal, escrita, memorándum, lo que sea. (D2)

Así mismo, la coordinadora utiliza estrategias comunicativas para fomentar un enfoque colaborativo y así *motivar* al personal a cumplir con sus funciones, expresando que su intención es que todos entiendan que son un equipo.

Más que una imposición es: tú trabajas conmigo y el trabajo en equipo es articulado. (C2)

Por lo que, la coordinadora no realiza negociaciones con el personal, ya que busca concientizarlos y les indica que es parte de sus responsabilidades y parte del apoyo que deben otorgar a sus compañeros que faltan por salud. Esta estrategia está basada en un estilo administrativo, en el cual la coordinadora esta vista como la líder ejerciendo su poder de manera comunicativa sin perder el objetivo (Ball, 1989). Este uso de poder permite que la coordinadora mantenga bajo control la administración de los recursos humanos cuando ocurren emergencias, comunicándose con los demás en base a argumentos sólidos, sin necesidad de

congraciar con los colaboradores para que no lo sientan como un favor o una obligación, sino como un deber personal.

Estrategias de influencia

Con respecto a las estrategias de influencia que utilizan los directivos de la E2, se les presentó una situación en la que el personal de la institución no cumple con las actividades asignadas dentro de un plazo establecido y se les preguntó: ¿De qué manera influye en ellos para que cumplan con las actividades asignadas?

Se evidenció que la directora usa su poder para influenciar en las *reuniones formales*, a través de la *comunicación verbal y no verbal*, dando indicaciones y objetivos claros de cada actividad, para lo cual, la directora indicó que *su rostro* le permite influenciar en los colaboradores para lograr sus objetivos.

Considero que mi cara me ayuda, la gente piensa que soy muy seria, que soy muy recta, pero eso me ayuda también porque de una u otra manera... hace que tenga cierta influencia en algunas situaciones. (D2)

Otra manera de influenciar es a través de nuevas ideas para las actividades, lo cual resulta un poco molesto para los docentes, ya que no toman como algo bueno las sugerencias de la directora (*Persuasión y compromiso*). Según la directora indica que a los docentes les cuesta realizar cambios en los planes ya establecidos, pero son necesarios para mejorar alguna actividad que no está funcionando.

Los profesores lo ven como oportunidad de mejora, es que tengo la pésima costumbre de que cuando pregunto: ¿cómo van? ¿Pero qué te parece si lo hacen así?, ellos dicen: Ay, me están cambiando todo. Y no es eso, sino que, en realidad, como yo les digo a ellos... finalmente hay que hacer lo que funcione. (D2)

Así mismo, la directora D2 indicó que en la institución casi siempre todos cumplen con sus actividades, sin embargo, con lo que no se cumplían eran con sus expectativas. Debido a ello, es que la directora realiza propuestas de mejora para que todas las actividades salgan mejor de lo esperadas, usando su poder para realizar cambios, así como lo afirma Galinsky et al. (2008), el poder se puede emplear para modificar los comportamientos de las personas.

La estrategia utilizada por la directora, pertenece a un estilo antagónico, y puede tener un lado positivo y negativo. Ya que, desde la perspectiva de la directora los

cambios son esenciales para alcanzar los objetivos, por lo que es necesario ajustar las estrategias cuando una actividad no está funcionando como se espera, fomentando esa misma mentalidad en los docentes, enseñándoles a evaluar y modificar sus prácticas de manera continua para obtener mejores resultados. No obstante, este tipo de estrategias pueden generar un ambiente de trabajo tenso, poco colaborativo, dañar la autoestima, el compromiso y la confianza de los miembros del equipo.

Según Vásquez y Farje (2020), los directivos desempeñan un papel clave en influir en los diferentes actores educativos para lograr los objetivos establecidos, lo que exige que ejerzan un liderazgo efectivo que permita una gestión administrativa eficiente. Eso quiere decir que un directivo debe buscar inspirar, motivar, fomentar la colaboración y el compromiso de todos por una meta en común sin la necesidad de satisfacer los propios intereses o anhelos, sino de la comunidad educativa en general.

Durante la entrevista, la directora fue evaluando su forma de intervenir dentro de las actividades, por lo que reconoció que aún debe mejorar en ese aspecto al proponer nuevas ideas a sus colaboradores:

Puedo ser muy dura a veces... es una oportunidad mejora, pero, cuando necesito de alguien, voy directamente y le digo, pero sí creo que debería ir más despacio o de repente ir resaltando las fortalezas de la persona. (D2)

Por otro lado, se encontró que la directora influye en el comportamiento de los colaboradores a través de *reconocimientos*, lo cual permite cambiar de percepción de algunos docentes cuando reemplazan a sus compañeros que faltan, y también *reflexiona* con el personal sobre la situación que puede estar pasando su compañero, para ello utiliza *mensajes positivos* como: necesito de ti o necesito de tu apoyo.

Les digo: Ahora tú estás apoyando porque en su momento también ellos te van a apoyar a ti, porque de una u otra manera siempre van a necesitar de un compañero. (D2)

Dicho ello, la directora demuestra tener una amplia apertura al cambio, el cual es un tema controversial dentro de su institución, ya que se genera tensión cuando

propone nuevas ideas, sin embargo, busca la manera y las estrategias para lograr influenciar y gestionar todos sus recursos.

Con respecto a la coordinadora, se evidenció que también suele utilizar estrategias de influencia, menciona que para evitar que alguien incumpla una tarea suele enviar *correos cada semana* con detalles específicos para recordar al personal sus actividades, así evita que haya incumplimientos de tareas que deben realizar de acuerdo a la semana:

Todos los lunes le enviamos un correo de lo que queremos de esa semana o de las que se vienen, entonces en primera opción es comunicar y se le pone siempre algo que también dentro de la gestión he aprendido ... colocar fecha e incluso hora específica. (C2)

Asimismo, cuando el incumplimiento persiste, realiza *recordatorios adicionales* por WhatsApp, lo que le permite disminuir el número de incumplimientos:

Voy enviando un mensajito con un noble recordatorio o un ojito ojito y se hace. (C2)

Esto indica que su influencia se basa en reforzar constantemente la organización y la puntualidad, con el fin de evitar que el personal descuide sus responsabilidades, todo ello en base a la comunicación.

También, utiliza su poder para incentivar el *trabajo en equipo* entre psicólogos y maestros, con el fin de lograr un equilibrio y así trabajar conjuntamente.

Psicología está muy comprometido con las necesidades que tiene el colegio y trata de hacer un equilibrio y un trabajo en equipo, también con las tutoras. (C2)

En base a la información recolectada se observa que la coordinadora utiliza la comunicación, ya sea verbal o escrita, de manera formal (correos) o informal (WhatsApp), para realizar recordatorios de las actividades que deben realizar, así mismo, utiliza su poder para influenciar en el clima institucional del colegio, debido a que incentiva al trabajo en equipo para lograr resolver las diferentes situaciones del día a día.

Cuando se trata de influenciar a los superiores, haciendo uso de su poder, tanto la directora como la coordinadora, emplean estrategias de influencia que se basan en la comunicación efectiva, el *convencimiento* fundamentado y la presentación de propuestas bien argumentadas (*Racionalidad*) cuando se dirigen a sus superiores.

Ambas buscan justificar sus solicitudes o propuestas de manera clara y respaldarlas con información relevante para facilitar la aceptación de sus ideas o solicitudes.

Doy situaciones puntuales y convincentes quizás del por qué, y no porque no lo quiero hacer así". (D2)

La coordinadora también utiliza una estrategia basada en comunicar las necesidades de la institución y en presentar propuestas de manera *convinciente*, para lo cual estructura sus mensajes de forma que resalten los beneficios de su solicitud. Su objetivo es convencer a sus superiores, incluyendo a su directora, sobre la relevancia de sus iniciativas mediante justificaciones centradas (*Racionalidad*) en el impacto positivo para la comunidad escolar.

Lo que hago es justamente convencer de por qué se tiene que realizar tal actividad. (C2)

Por lo que, tanto la directora como la coordinadora, cuando se dirigen hacia un superior utilizan estrategias basadas en argumentos claros y bien sustentados. Por un lado, la directora recurre a la argumentación objetiva, apoyándose en evidencia concreta, mientras que la coordinadora se enfoca en comunicar la relevancia de sus propuestas y en destacar sus beneficios, apelando a una estrategia de convencimiento efectivo. Estas estrategias les permiten abordar a sus superiores de manera profesional y persuasiva, alineándose con los objetivos de la institución.

Estrategias coercitivas

Finalmente, en relación a las estrategias coercitivas, se les planteó un caso concreto dentro de su proceso de gestión administrativa, preguntándoles si han tenido que usar medidas extremas para lograr los objetivos institucionales ¿En qué casos? ¿De qué manera lo realizó?

Tanto la directora como la coordinadora informaron que este tipo de estrategias la usan cuando enfrentan situaciones extremas, entre las estrategias incluyen las *llamadas de atención formales (verbales y escritas) y memorándums*. Estas acciones, aunque no son su primera opción, se aplican cuando los problemas son recurrentes o cuando el incumplimiento afecta significativamente a los estudiantes y el funcionamiento de la institución. Ambas directivas de la institución E2 buscan

que estas medidas sirvan como último recurso para garantizar la responsabilidad del personal y mantener el orden.

Dentro de las medidas extremas que utiliza la directora para lograr obtener buenos resultados educativos dentro de la institución se basa en solicitar a algunos docentes que realicen actividades adicionales, como los refuerzos fuera del horario regular, para corregir problemas de aprendizaje en los estudiantes o para abordar situaciones críticas.

La medida extrema es pedir a la profesora que tiene que reforzar en la tarde, y si la docente dice: 'Pero miss...' yo le digo que su aula está bajita y mira estos son los resultados y necesitamos eso. (D2)

Es importante destacar que las medidas extremas adoptadas por la directora podrían percibirse como una imposición, ya que la directora en esta situación específica está pidiendo que acaten una decisión que ella misma tomó (Zoghbi y Verano, 2007). Por ello, es fundamental que los directivos mantengan una comunicación asertiva, una adecuada justificación ante los colaboradores y realizar reuniones para buscar soluciones en conjunto con la docente.

Asimismo, la directora señala que ha recurrido a medidas más extremas en determinadas situaciones, como cuando solicitó a su superior que la especialista de matemática se quede como docente en un aula que tenía diversos problemas. Estas acciones reflejan su disposición a implementar medidas correctivas cuando lo considera necesario para el bienestar de la institución. Además, se puede inferir que la directora gestiona adecuadamente su poder ante sus superiores, al lograr la asignación de una especialista en lugar de una docente, respondiendo así a una necesidad específica.

Con respecto a la coordinadora, ella indicó que emplea *llamadas de atención* formales y memorándums como medidas disciplinarias en casos de incumplimiento reiterado. Es consciente de que estas acciones pueden impactar la trayectoria profesional de los docentes, por lo que intenta evitarlas y solo las aplica después de haber realizado múltiples advertencias y un seguimiento riguroso.

Lo último que trato de hacer es una llamada de atención... pero en algunos casos sí amerita el tema de las llamadas de atención que incluso pasa a memorándum. (C2)

Esta estrategia de escalamiento gradual muestra su reticencia a aplicar medidas coercitivas, pero también su disposición a usarlas cuando los docentes incumplen de manera reiterada.

Ambas directivas de la institución E2 evitan el uso de estrategias coercitivas como respuesta principal durante su gestión, prefiriendo utilizar estrategias basadas en el diálogo, la mediación y el convencimiento, en su mayor parte, para alcanzar los objetivos institucionales. Sin embargo, cuando la directora observa que no se están cumpliendo con algunas tareas u objetivos como se había planteado inicialmente, propone cambios repentinos individuales, lo que causa malestar en algunos colaboradores debido a que no se plantearon conjuntamente con todo el equipo. Y en otros casos se percibe imposiciones de actividades para alcanzar los objetivos.

Este tipo de acciones sugeridas con un buen fin para la institución puede ser percibida negativamente por las personas de la institución E2, ya que no se realizaron en consenso. Lo que podría generar un clima laboral inestable, desconfianza, falta de compromiso, miedo, presión y ansiedad en los colaboradores. Y se debe tener en cuenta que parte de las funciones de un gestor administrativo eficaz está el fomentar un buen clima laboral y las relaciones armoniosas para alcanzar los objetivos (Riffo, 2019).

Con base en los hallazgos y el análisis realizado, se concluye que ambas directivas de la institución E2 ejercen su poder haciendo uso del estilo interpersonal, administrativo y antagónico. Como resultado este equipo directivo mantiene el orden dentro de su organización y alcanzan los objetivos institucionales, porque se encargan de que todo se cumpla, sin embargo, se debe tener cuidado con el uso excesivo de las imposiciones (Demir y Korumaz, 2023), y fomentar las estrategias basadas en la comunicación interpersonal.

Estos estilos y formas de usar su poder dentro de la institución E2 también depende de la personalidad y experiencias de cada persona, y sin lugar a duda, este equipo directivo E2 cumple con realizar su gestión administrativa a fin de cumplir con las metas establecidas. Ya que, según Arnoletto (2014), la gestión administrativa es el conjunto de actividades realizados por el equipo directivo, haciendo uso de todos sus recursos disponibles, dentro de ellos materiales, económicos y humanos. Sin embargo se debe dar prioridad al logro de objetivos en base al trato y comunicación

horizontal y cercana y la difusión correcta y oportuna de cada acción que debe realizar el personal evitando realizar presiones o imposiciones; así como lo sugiere el PEI de la institución para su gestión organizacional (PEI, 2023).

5.2.2. Relaciones de poder

En este apartado se describe y analiza cómo los directivos de la institución E2 establecen relaciones de poder, tanto con sus superiores como con las personas bajo su cargo, con el fin de obtener mejores resultados por medio de la gestión administrativa.

Para realizar este análisis, el autor se basó en Pansardi y Bindi (2021), quienes identifican tres formas principales de ejercer el poder dentro de una organización: poder sobre, poder con y poder para. Para ello se realizó una entrevista semiestructurada y se complementó con una ficha de observación aplicada por una semana, lo que permitió evaluar de manera más cercana las dinámicas de poder en la institución y explorar diversas situaciones de toma de decisiones dentro de su labor diaria.

“Poder sobre”

Las dos primeras preguntas de la entrevista se enfocaron en el concepto del Poder con. Esta categoría analiza cómo los directivos toman decisiones de forma autónoma, incluso por encima de los demás, sin consulta previa, y la primera pregunta fue la siguiente: ¿Alguna vez ha tenido que usar su poder para tomar decisiones importantes dentro de su gestión administrativa, saltando otros niveles de la organización? ¿En qué situaciones?

Ante esa pregunta la directora empieza comentando que la responsabilidad de tomar decisiones recae sobre el líder, quien debe actuar incluso si no sigue lo que dicta la mayoría, para lo cual la directora indicó que siempre escucha a su equipo directivo o docentes, sin embargo, al final si no le parece adecuadas las ideas no lo toma en cuenta y ella toma las decisiones de manera individual. Argumenta que estas decisiones deben estar bien fundamentadas y asumidas como parte de su responsabilidad directiva.

El líder finalmente es quien toma la decisión. Escucho a todos, pero si evalúo la situación y considero que no es lo mejor, tomo la decisión que me parece más

apropiada. Si me equivoco, asumo mi responsabilidad porque también soy un ser humano. (D2)

De lo anteriormente expuesto se puede interpretar que la directora puede considerar que tiene la experiencia y el conocimiento necesario para tomar las mejores decisiones para la institución, incluso si no coinciden con la opinión de la mayoría. Esta forma de tomar decisiones se describe como un ejercicio de "poder sobre", un concepto que, según Allen (1998), limita las opciones disponibles para los demás. En otras palabras, al tomar decisiones unilaterales, la directora reduce la capacidad y la motivación de sus colaboradores para participar activamente en la toma de decisiones y aportar sus propias ideas o perspectivas.

La consecuencia de este "poder sobre" es que limita el desarrollo tanto de los colaboradores como de la organización en su conjunto. Los colaboradores pueden sentir que sus opiniones no son valoradas y en lugar de fomentar autonomía e iniciativa, este tipo de relaciones puede generar una dependencia en la que los colaboradores esperan a que la directora les diga qué deben hacer, en lugar de tomar la iniciativa y proponer soluciones por sí mismos. Además, al no aprovechar la diversidad de ideas y conocimientos de su equipo, la organización puede perder oportunidades de mejora e innovación.

En el caso de la coordinadora explica que ha tomado decisiones rápidas e inmediatas en situaciones que requieren acción urgente, como reuniones con padres o problemas operativos y después comunica estas decisiones al equipo directivo para ajustar o validarlas según sea necesario.

En una reunión con padres no puedo decir: "un momento, voy a consultar con la directora". Tomo decisiones inmediatas, como reorganizar evaluaciones o gestionar apoyos, y después lo comunico al equipo directivo para reforzar o reformular si es necesario. (C2)

En esta situación, se evidencia que la coordinadora busca eficiencia al tomar decisiones de manera rápida para luego presentarlas y analizarlas en conjunto.

Dicho ello, según la entrevista realizada, tanto la directora como la coordinadora, emplean el uso autónomo de su poder de manera estratégica, pero en diferentes contextos. Mientras la directora lo asocia con su rol como líder que toma decisiones y asume la responsabilidad final, la coordinadora se enfoca en atender emergencias

operativas que no permiten demoras y la toma de decisiones dentro del área pedagógica. En ambos casos, las decisiones tomadas refuerzan su posición como líderes que buscan soluciones ante cualquier circunstancia.

En contraste con las respuestas de las entrevistas, en la ficha de observación se evidenció que la coordinadora durante las reuniones con los docentes y auxiliares, suele imponer sus perspectivas o estrategias la mayor parte del tiempo (Ficha de observación). Sin embargo, este tipo de decisiones podría estar relacionado a una reflexión previa de la coordinadora con su equipo de trabajo (antes de la reunión), ya que, según el PEI de la organización educativa es importante que los directivos se encarguen de coordinar recursos, actividades y tiempos de manera eficiente, asegurarse de que todo esté planificado y que cada tarea tenga un propósito claro (PEI, 2023).

La segunda pregunta planteada en esta subcategoría “Poder sobre” estuvo orientada a indagar sobre las exigencias de los directivos sobre el personal educativo para el cumplimiento de funciones que no forman parte de sus responsabilidades, así como las circunstancias en las que estas situaciones ocurren.

Ante ello la directora señala que, en su gestión con el equipo directivo, estas solicitudes surgen cuando las circunstancias lo ameritan, como la necesidad de realizar actividades urgentes o fuera del rol habitual y justifica estas decisiones en su liderazgo y en la confianza que ella deposita en su equipo.

A veces les pido que atiendan familias o que tomen roles que no son habituales, pero lo hago explicando que es por una situación específica. Trato de dejar claro que no es porque yo crea que mando, sino porque considero que en ese momento es lo más apropiado. (D2)

Así mismo, la coordinadora informa haber pedido funciones adicionales al personal, especialmente a cotutores o auxiliares, para cubrir ausencias de los docentes o para apoyar actividades extras dentro de la institución. Aunque esto puede generar incomodidad, procura escuchar y dialogar con el personal para llegar a acuerdos.

En ocasiones les pido a los cotutores que ingresen a aulas cuando el titular falta, lo que puede incomodar. Escucho sus preocupaciones y explico que no es por

beneficio personal, sino pensando en los estudiantes y el equipo. Si aún tienen dificultades, busco apoyo alternativo. (C2)

En resumen, el equipo directivo de la institución E2 solicita a su personal educativo realizar responsabilidades que no suelen ser parte de sus funciones habituales, pero se realizan debido a las necesidades de la institución. Por un lado, la directora ejerce su poder para garantizar que su equipo comprenda la razón y la urgencia de sus decisiones, puesto que, el poder que posee como directora le permite cumplir sus objetivos de una manera más fácil y rápida (Rodríguez, 2016). Y, por otro lado, la coordinadora prioriza el diálogo, buscando acuerdos y alternativas de solución, especialmente cuando enfrenta resistencia.

Finalmente, se halló que el equipo directivo de la institución E2, en algunas ocasiones imponen sus ideas para cumplir con los objetivos de la institución, porque están conscientes que como autoridades y representantes del colegio tienen una función importante que cumplir, sin embargo, la imposición en algunas ocasiones específicas puede volver inestable el clima laboral.

“Poder para”

En relación con el concepto de "poder para", se formularon dos preguntas con el propósito de analizar si los directivos fomentan el empoderamiento de sus colaboradores, permitiéndoles desarrollar sus habilidades. Estas interrogantes buscaban indagar si los directivos delegan funciones o fortalecen la autonomía de otros actores educativos para alcanzar los objetivos institucionales, de qué manera llevan a cabo este proceso y en quiénes confían para la delegación de responsabilidades.

Ambos entrevistados reconocen que tanto delegar como empoderar son estrategias esenciales para gestionar eficazmente su trabajo administrativo. Utilizan estas herramientas para distribuir responsabilidades, optimizar el tiempo y desarrollar competencias en su equipo. La directora enfatiza en la importancia de conocer al personal para delegar tareas según sus capacidades, mientras que la coordinadora se enfoca en trabajar con líderes de área y en reconocer sus aportes para fomentar un ambiente de colaboración.

Por un lado, la directora combina la delegación con el empoderamiento, destacando la importancia de conocer las habilidades del equipo para asignar tareas de manera

efectiva. También señala que este proceso debe ser gradual y basado en la confianza.

Delegar y empoderar son esenciales, porque si no tendría que hacerlo todo. Conocer al equipo es clave, porque sabes a quién puedes asignarle algo con confianza. Además, empoderar implica medir los resultados paso a paso, dándoles mayor responsabilidad conforme demuestran su capacidad. (D2)

Además, dentro de la ficha de observación, se encontró que la directora, en medio de una reunión, demuestra confianza en sus docentes y menciona lo siguiente a una de ellas: “Estás como protagonista y la decisión que tomes, nosotras lo aceptaremos” (Ficha de observación). Dicho ello, se contrasta ambas respuestas y se comprueba que la directora delega tareas a ciertos docentes para observar sus resultados.

La coordinadora de igual modo pone énfasis en delegar responsabilidades a los líderes de área y en empoderarlos para que puedan apoyar en el seguimiento de tareas. Además, reconoce y refuerza su rol a través de reuniones periódicas y diplomas de reconocimiento.

Trabajo mucho con líderes de área, quienes traen información de sus compañeros y refuerzan el seguimiento. Reconocemos su trabajo con diplomas cada bimestre, lo que fomenta la confianza y el compromiso del equipo. Esto me permite delegar y no sentir que trabajo sola. (C2)

El enfoque de delegar y empoderar dentro del equipo directivo E2 refleja el uso del poder orientado al desarrollo de todo equipo y a fortalecer la confianza. Al ejercer el poder para, las directivas no solo logran avanzar en los objetivos institucionales, sino que también fortalecen el compromiso y la autonomía de los actores educativos (Pansardi y Bindi, 2021).

“Poder con”

En relación con el concepto de "poder con", se formularon dos preguntas con el objetivo de determinar si los directivos de la institución E2 adoptaban decisiones de manera colaborativa y promovían el trabajo en equipo. Una de las interrogantes planteadas buscó indagar sobre el proceso que siguen al planificar estrategias para abordar los problemas dentro de la institución.

La directora respondió que utiliza la lluvia de ideas como metodología inicial para abordar problemas, permitiendo que todos compartan sus propuestas antes de marcar un camino concreto. Posteriormente, toma decisiones basadas en las ideas discutidas.

Hacemos una lluvia de ideas donde trato de no hablar para escuchar al grupo. Luego digo: '¿Qué les parece si hacemos esto?' y ellos a veces añaden algo más. Así se va marcando el camino final. (D2)

De acuerdo con la ficha de observación, la directora demuestra interés en las intervenciones al tomar nota de las ideas de los colaboradores, valorar sus opiniones y escuchar sus comentarios (Ficha de observación). A partir de esto, se puede inferir que, en algunas ocasiones, actúa únicamente como receptora de ideas, mientras que, en otras, además de acoger las propuestas, orienta el camino hacia una posible solución.

Por su parte, la coordinadora organiza reuniones con los actores implicados para identificar soluciones, asignar responsabilidades y garantizar que todos los involucrados comprendan el plan. Tales acciones lo realizan dependiendo del problema, si en caso es algún evento que involucra docente, entonces, lo trabaja con los docentes; pero si es un tema más grande, lo trabaja con las psicólogas y directora.

Cuando es un tema de organización de alguna actividad de los docentes, primero lo planteamos a los docentes. Y si es un tema, como las evaluaciones, lo organizó con las psicólogas, con la directora, diciéndoles: Mira esto voy a hacer o chicas voy a tener que coger tutoría ¿qué les parece? ¿Están de acuerdo? ¿Me ayudan?. (C2)

Su entrevista fue comparada con la ficha de observación, en la cual se identificó que la coordinadora suele mostrarse abierta a escuchar y dialogar con los colaboradores que requieren su apoyo, con el objetivo de encontrar una solución de manera conjunta (Ficha de observación).

La segunda pregunta relacionada con el "poder con" estuvo dirigida a comprender cómo los directivos gestionan los conflictos dentro de la institución. En específico, se indagó sobre el enfoque adoptado para resolver desacuerdos entre los directivos, psicólogos y administrativos, desde su posición de liderazgo.

Ante ello, la directora se enfoca en preguntar a las partes si prefieren resolver el conflicto por su cuenta o con su intervención. Si interviene, aplica una metodología basada en la escucha y la mediación para llegar a acuerdos.

Pregunto: “¿Deseas que intervenga o lo puedes manejar tú?” Si intervengo, la metodología es a mi modo. Escucho atentamente, sugiero cómo solucionarlo, y si no logran resolverlo, marcamos una ruta conjunta. (D2)

La coordinadora escucha a ambas partes y ayuda a identificar la raíz del conflicto. Propone acuerdos basados en las necesidades de todos y, si la situación no mejora, invita a otros miembros del equipo directivo para intervenir.

Primero escucho a ambas partes para conocer la situación. Luego planteamos acuerdos en conjunto. Si veo que no se resuelve, solicito la intervención de la directora u otro responsable para buscar una solución más amplia. (C2)

Ante ello, ambas entrevistadas indicaron que manejan los desacuerdos mediante la escucha activa y la búsqueda de soluciones consensuadas. La directora prioriza la reflexión individual antes de intervenir como mediadora, mientras que la coordinadora escucha a las partes involucradas y facilita acuerdos. Ambas recurren a otros actores si el conflicto persiste o si sienten que la situación supera sus capacidades.

Por lo que, tanto la directora y la coordinadora utilizan el “poder con” al diseñar estrategias de resolución de problemas que incluyen la colaboración de sus equipos. Su enfoque colaborativo fomenta la reflexión, el diálogo y la búsqueda de soluciones consensuadas, lo que refuerza la cohesión del equipo y la capacidad institucional para resolver problemas de manera constructiva. Además, con ello promueven el respeto entre todos los miembros de la comunidad, así como la tolerancia a la singularidad de cada persona como se plantea dentro del PEI de la organización (PEI, 2023).

La última pregunta de la entrevista fue: ¿Le gustaría comentar algún aspecto más acerca de cómo los directores usan el poder en la institución educativa? Y un punto importante que añadió la directora, fue que su rostro es una estrategia importante para ejercer su poder como directora, debido a que su rostro hace suponer que es seria y recta, lo que produce que todos los miembros de la institución la respeten y le hagan caso. Este tipo de estrategia podría ser la causante del “Poder sobre” que

sienten los colaboradores cuando la directora les propone otras ideas, y los lleva a interpretar que les está imponiendo acciones y que deberían hacerlo porque “la directora” se los pide.

En conclusión, el análisis de las entrevistas del equipo directivo E2, demuestra que existe un equilibrio al relacionarse con los demás colaboradores para llevar a cabo su gestión administrativa. Por un lado, la coordinadora usa estrategias que fomentan la colaboración, el empoderamiento y el reconocimiento, reflejando un enfoque participativo y orientado al desarrollo profesional y humano. Y, por otro lado, la directora se basa en el “poder sobre” para poner el orden dentro de la institución cuando las cosas empiezan a salirse de control, basada en normativas y en su experiencia para lograr cumplir los objetivos. En general, ambas directivas E2 utilizan su poder no como un fin en sí mismo, sino como un medio para cumplir con sus funciones y mantener la estabilidad de la institución.

Tabla 7.

Resultados generales de la institución E2

INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS	ESTRATEGIAS DE PODER	RELACIONES DE PODER
E2	D2	<p>ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS (Ball, 1989)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conversación individual y cara a cara • Mediadora • Recordatorios • Persuasión y compromiso • Reuniones formales • <i>Convocar</i> <p>ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA (Brosky, 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión • <i>Ideas nuevas</i> • <i>Rostro</i> • <i>Reconocimientos y mensajes positivos</i> • <i>Alternativas de solución</i> • <i>Persuasión y compromiso</i> <p>ESTRATEGIAS COERCITIVAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambos directivos usan su poder para relacionarse con los colaboradores e influir en ellos, con el fin de lograr los objetivos institucionales. • Poder sobre (Imposición): Ambos directivos E2 dejan tareas extras a sus colaboradores debido a las necesidades de su institución, para ello usan su poder de convencimiento, diálogo y argumentación sólida. • Poder sobre (Imposición): En el caso de la directora a veces toma decisiones individuales e impone acciones que deben cumplir los colaboradores, sin un acuerdo o comunicación previa. • Poder para (Delegación y empoderamiento): Ambos directivos de la institución E2 se relacionan con los colaboradores a través de la

		<ul style="list-style-type: none"> • Llamadas de atención verbales, escritas y memorándums. • Imposición <p>OTRAS ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento preventivo 	<p>delegación y el empoderamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder con (Trabajo en equipo y Consenso): Ambos directivos E2 valoran el trabajo en equipo y la colaboración para resolver inconvenientes. • La directora señaló que emplea la expresión de su rostro como una estrategia para influir y establecer vínculos con los demás. Sin embargo, se analizó que este tipo de estrategia también puede generar cierta distancia con los colaboradores.
	C2	<p>ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS (Ball, 1989)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Mediadora • Recordatorios • Comunicación cara a cara • Comunicación vertical • <i>Correos</i> • <i>Investigación y comprensión del contexto (diálogo)</i> • <i>Gestión de información</i> • <i>Motivación</i> <p>ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA (Brosky, 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión • Racionalidad • <i>Correos</i> • <i>Recordatorios</i> • <i>Trabajo en equipo</i> • <i>Convencimiento</i> • <i>Delegación</i> <p><u>ESTRATEGIAS COERCITIVAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Llamadas de atención <p>OTRAS ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Seguimiento preventivo</i> 	

Nota: Elaboración propia

Cabe resaltar que las estrategias que están en cursiva, son estrategias que no se vieron dentro del marco teórico, consideradas elementos emergentes.

5.3. COMPARACIÓN CRUZADA DEL CASO E1 y E2

Dentro de este apartado se encuentra el contraste y comparación entre los dos casos analizados: La institución 1 y la institución 2. Esta comparación se ha

realizado con el fin de cumplir con una de las características de los estudios de casos múltiples, que es el cruce de información para identificar patrones, similitudes y diferencias entre los casos, lo que permite generar conclusiones más robustas (Yin, 2003). Para lo cual, se empezará cruzando información sobre las estrategias de poder y posterior a ello, las relaciones de poder.

5.3.1. Estrategias de poder

Para analizar la información en esta sección, se ha dividido en dos partes: la primera estará enfocada en identificar las similitudes entre los casos, mientras que la segunda se centrará en resaltar sus diferencias.

Similitudes

En primer lugar, al analizar ambas instituciones en relación al primer objetivo específico, "Estrategias de poder", se puede inferir que la comunicación, en sus diversas formas, constituye la principal estrategia utilizada. Esto incluye la comunicación verbal a través de reflexiones, diálogos, mediación y motivación; y la comunicación escrita a través de recordatorios enviados por correo electrónico o WhatsApp; por lo que, todos los entrevistados valoran la comunicación como una estrategia clave para resolver conflictos y gestionar al personal para alcanzar los objetivos de la institución.

Lo primero que haría es intervenir y generar diálogo; primero escuchar a ambas partes y luego buscar acuerdos. (D1)

Además, tanto el caso 1 como el caso 2, realizan un seguimiento constante y envían recordatorios para evitar incumplimientos. Estas estrategias buscan motivar al personal a cumplir con sus responsabilidades dentro del tiempo establecido, y así previenen las sanciones hacia los colaboradores.

Hago un seguimiento preventivo: pongo fechas y plazos claros para verificar avances antes de la fecha límite. (D2)

Al gestionar directamente el tiempo de sus colaboradores y al establecer una comunicación personalizada, los equipos directivos ejercen un poder de influencia significativo. Esta estrategia les permite no solo asegurar el cumplimiento de las tareas, sino también moldear las actitudes y el compromiso de los empleados, alineándolos con los objetivos institucionales.

En segundo lugar, ambos equipos directivos enfatizan la importancia de la racionalidad, Brosky (2011) señala que la racionalidad es una estrategia que se utiliza para influir en otras personas a través de argumentos razonables y evidencia. Se identificó que tanto en el caso 1 como en el caso 2, la racionalidad se emplea de distintas maneras para justificar y dar mayor respaldo a las acciones que los directivos ejecutan o delegan a sus colaboradores. En este sentido, la solidez de los argumentos presentados por los directivos evita que los colaboradores se nieguen a cumplir con las tareas asignadas, ya que son conscientes de las posibles consecuencias a la institución si no las llevan a cabo. No obstante, como se mencionó previamente en el caso 2, cuando el equipo directivo solo impone acciones y no las fundamenta o conversa con la persona, estas pueden ser percibidas como órdenes autoritarias, generando malestar entre los colaboradores. Además, la percepción y aceptación de estas directrices dependerán de diversos factores externos, como la personalidad de los empleados y las particularidades de cada contexto.

En tercer lugar, ambos casos usan su poder a través de la influencia con ayuda de la delegación de funciones. Cada equipo directivo y cada integrante, lo realiza de diferentes modos y con diferente intensidad, ya que durante las entrevistas se percibió que las coordinadoras de ambas instituciones son las que manejan constantemente la delegación para cumplir con su gestión administrativa y llegar hacia todos los colaboradores, ya que el colaborador elegido podrá replicar los objetivos de cada actividad o tarea hacia las personas de su área o grado con el fin de tener claro el objetivo. Promoviendo el trabajo en equipo en los colaboradores y estimulando el desarrollo profesional (PEI, 2023).

Como se mencionó en el párrafo anterior, ambos equipos directivos usan su poder para delegar tareas y funciones, sin embargo, durante la entrevista el caso 1 fue el que dio mayor énfasis en la delegación y la confianza hacia su personal.

Es lo que tengo, cuento con lo que cuento, con estas personas hay que sacar adelante el colegio. Siempre hay que buscar personas aliadas y ahí, ese es el perfil justamente de dialogar, comunicar, involucrar y para sacar las cosas adelante. De la otra manera lo verías como algo totalmente vertical. (D1)

Por lo que, desde la cabeza, que es el director, se contagian de esa confianza en los demás para poder delegar tareas e inspirarlos a realizar su mejor esfuerzo en bien de la institución. Cumpliendo con el estilo de gestión que le plantea el consorcio educativo en el que se desempeña, promoviendo el trato igualitario y estimulando a los colaboradores para favorecer su desarrollo profesional (PEI, 2023).

Por último, ambos casos evitan utilizar las estrategias coercitivas en primera instancia para resolver diferentes situaciones que son parte de su gestión administrativa. Por ese motivo, ambos equipos directivos prefieren utilizar estrategias comunicativas o de influencia como primera alternativa de solución, no obstante, si no se evidencian cambios o el cumplimiento de actividades esenciales para alcanzar los objetivos institucionales, recurren inicialmente a llamados de atención verbales y, en caso de reincidencia, emiten memorándums.

Diferencias

En primer lugar, en cuanto a las diferencias entre el uso de estrategias de poder, la institución E1 evitan usar estrategias coercitivas y confían en sus trabajadores, por ello, el director solo puso 2 memorándums en toda su carrera como director y solo fue cuando sus superiores le indicaron que lo realice. De igual forma la coordinadora de esta institución evita colocar sanciones o memorándums para no dañar la carrera del docente dentro de la institución y mantener el clima laboral.

De ello, se deduce que la institución E1 confía en sus colaboradores y suele ser flexible cuando se trata de llamadas de atención y evita generar un clima laboral negativo dentro de la institución. Por ello, implementan diversas estrategias centradas en la comunicación y escucha, buscando que los docentes tomen conciencia de sus acciones y perciban el respaldo y la confianza de sus directivos. Como resultado, se fomenta un compromiso moral por parte de los docentes hacia sus líderes, con el objetivo de no defraudarlos. Este enfoque, además, fortalece los vínculos entre los colaboradores y contribuye a mantener un clima laboral positivo dentro del colegio.

En el caso 2, la directora E2, de acuerdo a la información analizada, tiene más predisposición a llamar la atención y colocar sanciones formales, solo si es una acción reiterativa, ya que es lo que les corresponde como directores. Así mismo, se encontró que dentro de la institución E2, según la directora, los docentes a veces

perciben que existe una imposición por parte de la directora, por ejemplo: cuando desea realizar un cambio a alguna actividad, cuando toma decisiones de manera individual después de haber escuchado a todos o cuando le pide a una profesora que realice refuerzos extras después de sus clases. Estas acciones pueden interpretarse de diferentes maneras. Por un lado, las solicitudes realizadas por la directora D2 tienen como propósito preservar la calidad educativa de la institución, garantizar el orden, disciplina y fomentar el cumplimiento de los objetivos planteados. Pero, por otro lado, podrían percibirse como medidas impositivas que no consideran las emociones o perspectivas de los colaboradores. Esto podría generar inestabilidad en el ambiente laboral, afectando las relaciones positivas y dificultando la construcción de compromisos. Por esa razón, la directora durante la entrevista reconoció que tiene aspectos de mejora en esa área.

En segundo lugar, otra diferencia entre ambas instituciones es el nivel de influencia que poseen con sus superiores. Se pudo inferir de las entrevistas, que los directivos de la institución E1 suelen acatar la mayoría de veces los lineamientos dados por sus superiores, influenciados principalmente por la *personalidad del director*, y solo en algunas ocasiones proponen cambios de acuerdo a su contexto, sin embargo, en la institución E2, tanto la directora como la coordinadora, analizan rápidamente los lineamientos nuevos dentro de su institución, anticipa posibles necesidades y situaciones para dichas actividades, lo que le permite, durante las reuniones con la directora regional, proponer ajustes basados en el contexto específico de su institución (*Racionalidad*).

Además de este aspecto, se identificó que en el caso 2, especialmente la directora, emplea su poder de manera estratégica frente a sus superiores, lo que le permite obtener resultados favorables al realizar solicitudes de gran magnitud. Esto parece estar estrechamente relacionado con su estilo de liderazgo (personalidad y carácter), los cuales se evidenciaron durante las entrevistas.

Por último, otra diferencia entre ambos casos en cuanto al uso de estrategias de poder está en el proceso de toma de decisiones dentro de la institución. En el caso 1, los directivos suelen apoyarse en las opiniones de su equipo y demás colaboradores antes de tomar una decisión pedagógica o realizar una solicitud a un superior, pues consideran que esto favorece el clima laboral y refuerza la lealtad

del personal. En contraste, en el caso 2, la directora señaló que, aunque en algunas ocasiones toma en cuenta las opiniones de su equipo, si ninguna le resulta convincente, decide según su propio criterio en beneficio de la institución. Además, en ciertas situaciones, la directora proponía nuevas ideas que generaban incomodidad entre los docentes, quienes percibían que se le imponían debido a su posición de autoridad. Como se analizó previamente en los resultados por caso, esto podría provocar desmotivación entre los colaboradores, llevándolos a abstenerse de expresar sus opiniones al sentir que sus aportes no son valorados para el bienestar institucional. Sin embargo, también se podría inferir que la directora está utilizando este tipo de estrategias debido a que debe manejar un mayor número de docentes, estudiantes y padres de familia, a diferencia de la institución 1 que maneja un menor número de personal educativo y familias (PEI, 2023).

5.3.2. Relaciones de poder

En cuanto a las relaciones de poder que establecen los directivos dentro de su gestión administrativa, se observó que ambos casos establecen relaciones de “Poder con”, “Poder para” y “Poder sobre”. Y las diferencias se encuentran en la frecuencia con las que la realizan de acuerdo a las entrevistas y fichas de observación.

Respecto al **“Poder con”** se observó que ambos casos usan la colaboración, el trabajo en equipo y la conciliación para resolver conflictos entre el personal, involucrando a las partes en la solución, así mismo, piden la participación de diferentes colaboradores para poder mejorar las actividades dentro de la institución y en muchas oportunidades lo toman en cuenta. También este tipo de relación dentro de estas instituciones fomentan el trabajo conjunto con docentes y psicólogos para abordar problemas específicos de aula, como temas conductuales o necesidades educativas especiales.

El "poder con" es una estrategia predominante entre las coordinadoras de ambas instituciones, quienes, por la naturaleza de su rol, trabajan más estrechamente con el personal docente para resolver conflictos y garantizar la organización del trabajo. Entre los directores, el director D1 sobresale por su enfoque empático y colaborativo, mientras que la directora D2 realiza un equilibrio entre el trabajo en

equipo dentro de la institución y las decisiones unilaterales, según las circunstancias.

Esto demuestra que el "poder con" es esencial dentro de la gestión administrativa, porque permite que los directivos tomen decisiones más acertadas, les ahorra tiempo y esfuerzo, permite alcanzar los objetivos de la institución de manera más rápida, fortalece el sentido de pertenencia en los colaboradores y promueve el clima laboral positivo a través del compromiso e involucramiento de toda la institución; cumpliendo con las características de la gestión escolar del consorcio (PEI, 2023). Finalmente, este tipo de relación fundado en la colaboración y la comunicación permitirá que todo el equipo esté más abierto a los cambios.

Con respecto al **"Poder para"**, de las entrevistas, se evidencia que ambas instituciones E1 y E2 emplean este tipo de poder en diferentes niveles, dependiendo de su rol y contexto. El "poder para" se refiere a la capacidad de facilitar, empoderar y proporcionar herramientas para que otros puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva, resolviendo problemas y alcanzando objetivos institucionales. Ambos directores, en diferentes niveles, utilizan este poder principalmente para motivar y delegar funciones a su personal para generar confianza y así distribuir su poder y su carga administrativa dentro de la institución. Así mismo, ambas coordinadoras aplican el "poder para" organizando tareas, asignando recursos y empoderando a los docentes y psicólogos con herramientas y estrategias prácticas. También buscan equilibrar las cargas laborales para que los colaboradores puedan cumplir con sus responsabilidades, por ello, a los colaboradores con más años de servicio tienen tareas más complejas y los nuevos colaboradores tareas más simples.

Este modo de usar el poder dentro de la gestión administrativa, a través de la delegación y el empoderamiento, evita que el equipo directivo se sobrecargue de tareas que podrían ser realizadas por los colaboradores a partir de sus años de experiencia, además genera un ambiente de confianza, autonomía, desarrollo de los colaboradores y finalmente, las instituciones pueden alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia y satisfacción.

En cuanto al uso del **"Poder sobre"**, ambas instituciones lo emplean principalmente en situaciones disciplinarias y para garantizar el cumplimiento de las

normas, aunque con enfoques ligeramente distintos. En el caso 1, se prioriza el diálogo, la reflexión y la concientización del personal a través de acuerdos formales, evitando recurrir a llamados de atención o la aplicación estricta de los reglamentos. Por su parte, la institución E2 también utiliza el diálogo y la escucha como punto de partida, pero en casos de reincidencia de alguna actividad o tarea, ambas directivas señalaron que se establecen acuerdos formales y, de ser necesario, toman medidas disciplinarias, como llamadas de atención. Es importante destacar que la directora mencionó que una acción drástica en su gestión puede incluir solicitar a una docente que realice reforzos fuera de su horario laboral.

Cuando veo que no se están logrando los aprendizajes en un aula, solicito medidas drásticas, como reforzar fuera del horario laboral. (D2)

Este tipo de acciones drásticas se relacionan con un tipo de poder autoritario que incluyen la imposición de funciones o la realización de actividades adicionales, sin embargo, pueden generar incomodidad en los trabajadores. Y en consecuencia los colaboradores se limitarán a escuchar y evitarán participar dando sus puntos de vistas por miedo a ser rechazados, así como evidencio el estudio de Aslan (2022) refiriendo que las gestiones autoritarias y jerárquicas puede fomentar el silencio organizacional. Este tipo de poder autoritario podría afectar el clima institucional y el trabajo colaborativo y horizontal que se plasma dentro de su PEI (PEI, 2023).

En adición a ello, se encontró que la coordinadora de la institución E2, a veces coincide con las solicitudes de los docentes, pero en la mayoría de casos suele imponer sus puntos de vista o estrategias. El imponer acciones o puntos de vista en bien de la institución, a veces puede causar efectos negativos dentro de la organización y las relaciones con los colaboradores. Lo que podría provocar una disminución en la confianza de los colaboradores, aumento de estrés debido a la incertidumbre y alta rotación del personal.

Un punto importante dentro de esta investigación, es que muchas de las estrategias y relaciones de poder utilizados por los equipos directivos puede estar relacionada a diversos factores (Cohen, 2024). Dentro de ellos, el contexto de la institución, por un lado, la institución E1 es un colegio más pequeño, íntimo y con 39 docentes, por otro lado, la institución E2 es un colegio un poco más grande, con más familias y alumnado, y con 41 docentes (PEI, 2023). Aunque la diferencia no es significativa,

podría contribuir a utilizar con mayor frecuencia las relaciones basadas en el poder sobre, con el objetivo de mantener el orden y tomar decisiones más rápidas para cumplir con las expectativas de todos.

Otro factor adicional, que no fue estudiado a profundidad dentro de la investigación, es el estilo de liderazgo de los directivos (Ball, 1989). Y este estilo de liderazgo depende de diversos factores como la personalidad, las habilidades sociales, el contexto de la institución y el equipo de trabajo que manejan. Por ejemplo, el estilo de liderazgo de los directivos de la institución 1 (estilo comunicativo interpersonal) se debe a la personalidad y carácter del director. Ese liderazgo permite fomentar las buenas relaciones dentro de la institución e invita a participar a los demás colaboradores en las tomas de decisiones, así como afirma Ziblim y Ertürk (2022), en su estudio sobre las relaciones de poder.

Tabla 8.

Resultados de la comparación cruzada

Comparación cruzada	Categoría	Institución E1	Institución E2
Diferencias	Estrategias de poder	Evitan usar estrategias coercitivas y confían en sus trabajadores.	Predisposición a llamar la atención y colocar sanciones formales, en casos reiterativos.
		Estrategias centradas en la comunicación y escucha.	Estrategias basadas en la comunicación y la imposición.
		Poco uso de estrategias de influencia con sus superiores.	Mayor uso de estrategias de influencia con sus superiores
		Los directivos suelen apoyarse en las opiniones de su equipo, favoreciendo el clima laboral.	En algunas ocasiones la directora toma en cuenta las opiniones de su equipo, y en otras decide según su propio criterio.
	Relaciones de poder	Poder con: Sobresale el enfoque empático y colaborativo del director.	Poder con: Equilibrio entre el enfoque colaborativo y las decisiones unilaterales de la directora
		Poder sobre: Evitan imponer acciones y usar medidas disciplinarias (Memorandum)	Poder sobre: Se establecen acuerdos formales y, de ser necesario, se toman medidas disciplinarias. Por otro lado, se utiliza un poder autoritario para imponer.

Similitudes		<ul style="list-style-type: none">• Uso de estrategias comunicativas (diálogo, recordatorios, escucha y seguimiento preventivo)• Usan la racionalidad para influir en otros, con ayuda de la evidencia.• Uso del “Poder para” a través de la delegación de funciones y tareas.• Evitan las estrategias coercitivas como primera respuesta.
-------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

La presente investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿De qué manera los directivos usan el poder en la gestión administrativa, en dos colegios de un consorcio educativo peruano? El cual consta de dos objetivos específicos: 1) Describir las estrategias de poder que usan los directivos, en la gestión administrativa de sus colegios y 2) Analizar las relaciones de poder que establecen los directivos con los miembros de la organización, en la gestión administrativa. Después de describir y analizar los hallazgos encontrados, se puede concluir en lo siguiente:

- I) Respecto al uso del poder, se encontró que ambas instituciones educativas orientan su poder hacia el logro de los objetivos institucionales. Aplicando diferentes estrategias, empezando desde las comunicativas, luego las de influencia y finalmente las estrategias coercitivas como último recurso.
- II) Se evidenció que es importante encontrar un equilibrio en el uso del poder, ya que un exceso de autoridad, imponiendo acciones, puede generar molestia y resistencia en los colaboradores, afectando el clima laboral y la motivación de los actores educativos. Por ello, la comunicación asertiva y la toma de decisiones consensuada son fundamentales para crear un clima laboral positivo y fomentar la participación de todos los miembros de la organización.
- III) El uso de estrategias de poder en el caso 1, centradas en la comunicación interpersonal permite que los directivos generen lealtad y confianza en los docentes, a través del diálogo reflexivo, la cercanía y la flexibilidad; favoreciendo una relación horizontal entre todos los miembros de la comunidad educativa y promoviendo un clima laboral positivo basado en el respeto y la confianza, sin perder su poder como autoridades. Por lo tanto, este tipo de estrategias comunicativas son las más recomendables para una gestión administrativa eficiente y para mantener las buenas relaciones humanas dentro de las instituciones educativas

- IV) Las estrategias de poder, en el caso 2, sustentada en un estilo comunicativo interpersonal, administrativo, antagónico y de influencia; permite que los directivos mantengan la gestión administrativa bajo control, cumpliendo con los objetivos institucionales, influyendo en otros y logrando resultados. Sin embargo, algunas de estas estrategias, como la persuasión (el aporte de nuevas ideas y persuadir a que lo realicen), la comunicación vertical y las decisiones unilaterales, solo evitan que existan una cercanía entre colaboradores y directivos.
- V) La aplicación de estrategias coercitivas son más importantes utilizarlas cuando una situación es reiterativa o cuando un colaborador pone en peligro la imagen de la institución. Ya que el uso frecuente de este tipo de estrategias puede generar un ambiente de trabajo tenso, poco colaborativo, dañar la autoestima, el compromiso y la confianza de los miembros del equipo.
- VI) En cuanto a las relaciones de poder, se concluye que es fundamental lograr un balance entre el poder para, el poder con y el poder sobre. Mantener este equilibrio permitirá a los directivos gestionar de manera eficiente la organización en la parte administrativa, ya que facilitará la delegación de responsabilidades dentro del equipo, también optimizará la carga administrativa de los directivos y finalmente asegurará el orden dentro de la organización.
- VII) El poder de los directivos, en el caso 1, basado en el “poder con” y el “poder para” genera un clima laboral positivo dentro de la institución. Estas dos formas de relacionarse con los demás, permite influenciar de manera asertiva en otros utilizando el poder desde una óptica colaborativa y de empoderamiento. Así mismo, estas relaciones de poder promueven el trabajo en equipo y la confianza en que todos cumplan sus funciones sin necesidad de que los directivos les generen miedo. Esta combinación de poder con y poder para, fortalece el equilibrio dentro de la institución para cumplir los objetivos en común y fomenta una cultura de aprendizaje y cambio.

- VIII) El éxito de la gestión administrativa en el caso 2, depende del equilibrio entre el poder para, el poder con y el poder sobre, que utiliza la directora y la coordinadora de acuerdo a su puesto laboral. Por un lado, la coordinadora usa el “poder con” y el “poder para” para fomentar un trabajo colaborativo y orientado al desarrollo de sus colaboradores, creando así un ambiente de trabajo más positivo y motivador. Y, por otro lado, la directora recurre al “poder sobre” cuando considera que la situación lo requiere, especialmente cuando se trata de mantener el orden y cumplir con los objetivos institucionales. Este uso de poder de la directora aporta una visión más estructurada y orientada a resultados, lo que permite tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de crisis. Sin embargo, se debe tener cuidado con esta forma de relacionarse porque puede generar un clima laboral tenso si se utiliza de manera excesiva.
- IX) Un dato adicional dentro de esta investigación es en cuanto al estilo de liderazgo. Aunque no se aborda directamente como tema principal, resulta clave en la manera en cómo se ejerce el poder. Un buen liderazgo permite utilizar el poder para motivar e inspirar a otros, en lugar de recurrir a la imposición o el control. Asimismo, facilita la conducción de procesos de cambio con la aceptación de todo el equipo, evitando el rechazo. Este tipo de liderazgo puede estar influenciado por la personalidad y el carácter del directivo, aunque este aspecto aún requiere mayor profundización.
- X) Los documentos institucionales como el PEI, son instrumentos importantes para orientar el trabajo de los directivos dentro de la gestión administrativa. Y resultó importante dentro de esta investigación porque permitió contrastar el estilo de gestión planteado en los documentos institucionales con el accionar de los directivos recolectados en los instrumentos de recojo de información.
- XI) Es fundamental señalar algunos alcances y limitaciones de la presente investigación. Al tratarse de un estudio de casos múltiples, fue necesario emplear al menos dos instrumentos para la recolección de información: un guion de entrevista y una ficha de observación. Ambos fueron aplicados con

éxito en la institución 1 dentro del plazo establecido. No obstante, en la institución 2, la ficha de observación presentó una limitación, ya que solo pudo aplicarse durante una semana debido a que la directora no se sintió cómoda con la observadora elegida dentro de la institución. Lo que redujo la posibilidad de cruzar más información y realizar una triangulación efectiva.

XII) Finalmente, dado que se trata de un estudio de casos múltiples, los resultados no pueden ser generalizados a otras instituciones. Sin embargo, de estas conclusiones se pueden deducir algunos usos de poder (estrategias y relaciones) que podrían ser aplicados dentro de las instituciones educativas para lograr una gestión administrativa más eficiente.



CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

Finalmente, en el presente capítulo se plantearán algunas recomendaciones en base a los resultados y conclusiones de esta investigación. Estas recomendaciones se dividirán en dos ámbitos: hacia las instituciones educativas y hacia futuras investigaciones que estudien el uso del poder dentro de la gestión administrativa.

Para las Instituciones educativas:

- I. Entre las formas de uso de poder estudiadas se recomienda promover el uso del “poder con” entre directivos y colaboradores para fomentar un clima institucional positivo. Esto puede lograrse mediante la creación de espacios de participación en las cuales puedan organizar reuniones regulares para discutir temas relevantes y tomar decisiones de manera conjunta, además, fomentar la creatividad a través de la creación de proyectos o estrategias, las cuales pueden ser compartidas en espacios de formación dentro de las instituciones como las CAPs. Esto no solo fortalecerá las relaciones laborales, sino que también incrementará el compromiso del personal con los objetivos institucionales y el desarrollo profesional.
- II. Se recomienda promover las relaciones del “poder para” dentro de la gestión administrativa, mediante la delegación de tareas claras y específicas, acompañada de seguimiento y retroalimentación. Esta práctica no solo alivia la carga administrativa de los directivos, sino que también permite desarrollar las capacidades del personal, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso con la institución. Algunas actividades para potenciar este tipo de relaciones, es a través de la delegación de proyectos educativos para mejorar algunas estrategias y potenciar el programa de mentoría para que los docentes expertos ayuden a sus compañeros nuevos en la metodología.
- III. Se sugiere que, antes de implementar una nueva actividad en el ámbito pedagógico, los directivos mantengan un diálogo con los docentes líderes de cada área o grado para llegar a un consenso. Este proceso permitirá prevenir posibles resistencias o actitudes negativas por parte del equipo docente ante la ejecución de la actividad. Además, trabajar con los líderes

de cada área resulta fundamental, ya que estos actúan como agentes multiplicadores, transmitiendo la información y motivando a sus compañeros. Asimismo, al canalizar dudas y consultas a través de los líderes en lugar de los directivos, se logra delegar y compartir la carga administrativa de manera más eficiente.

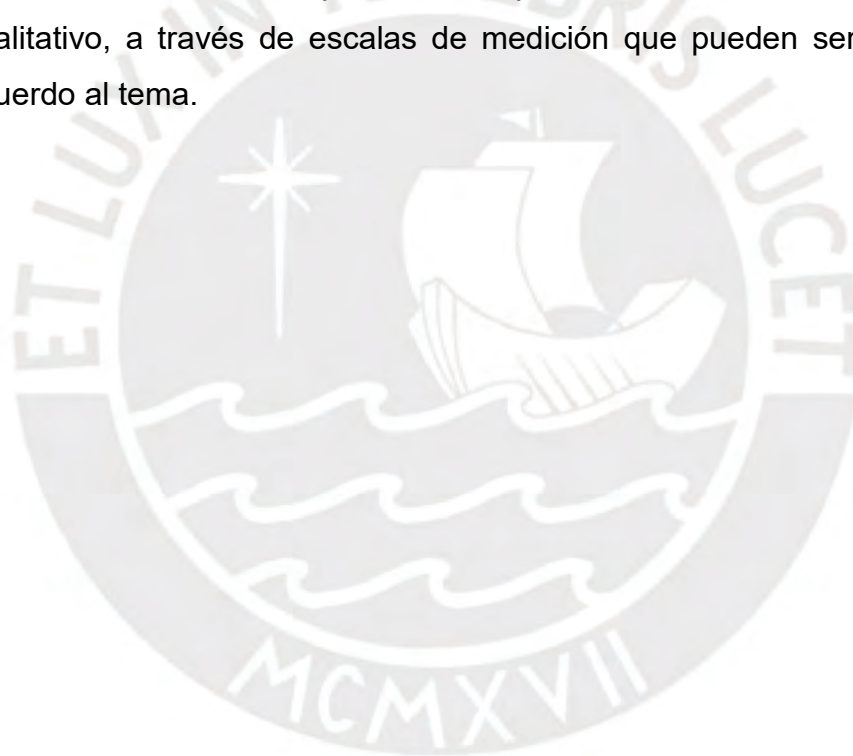
- IV. Aunque las medidas disciplinarias son necesarias en contextos críticos, se recomienda priorizar acciones preventivas, como el seguimiento constante y el uso de acuerdos formales, antes de recurrir a sanciones. Establecer protocolos claros para el manejo de incumplimientos puede reducir la percepción de imposición y reforzar un ambiente de respeto mutuo.
- V. Se recomienda realizar capacitaciones continuas a los equipos directivos para potenciar sus habilidades blandas y liderazgo colaborativo, con el fin de mejorar las relaciones de poder en su gestión administrativa. Este tipo de capacitaciones a través de actividades presenciales y prácticas, los ayudará a actuar adecuadamente frente a diferentes situaciones que podrían existir dentro de una institución educativa con el fin de promover un clima laboral estable y positivo. Además, disminuirá la rotación de personal dentro de las instituciones.
- VI. Como parte de un proceso de mejora continua, se recomienda a los directivos aplicar un cuestionario anónimo que evalúe el ejercicio del poder dentro de la institución educativa. Este instrumento permitirá conocer la percepción de los colaboradores sobre su gestión, proporcionando información valiosa para ajustar y optimizar estrategias administrativas. A partir de estos resultados, se podrán implementar mejoras que favorezcan el uso eficiente de los recursos y fortalezcan las relaciones laborales.

Para las futuras investigaciones:

- I. Debido a la limitación que tuvo este estudio al aplicar la ficha de observación, se recomienda ampliar el proceso de triangulación, con las entrevistas de algunos colaboradores (docentes, auxiliares, administrativos) que tengan más años de experiencia dentro de la institución. Este cruce de información

permitiría observar las perspectivas no solo del director o del equipo de investigación, sino también de las personas que trabajan de manera cercana con los directivos.

- II. Se sugiere realizar investigaciones que profundicen el estudio en las estrategias coercitivas para conocer si realmente son negativas o positivas dentro de las relaciones de poder en una institución educativa, ya que al ser una institución que forma personas y se basa en valores, sería importante indagar el tema.
- III. Sería valioso realizar un estudio sobre el uso del poder dentro de la gestión administrativa con enfoque mixtos, que mezclen lo cualitativo con lo cuantitativo, a través de escalas de medición que pueden ser creadas de acuerdo al tema.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, C., Valenti, G. y Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad en la Educación*, (46), 53-95. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652017000100053>
- Ahumada, J. (1990). *En vez de la miseria 10ma edición, Edición revisada*. Ediciones BAT.
- Allen, A. (1998). Rethinking power. *Hypatia*, 13 (1), 21–40. <https://doi.org/10.1111/j.1527-2001.1998.tb01350.x>
- Altinay, F., Altinay, Z., Dagli, G., y Cifci, M. (2018). Evaluation of administrative and supervisory performance of the directors of Special Education Institutions according to the teachers. *Quality & Quantity*, 52(2), 1275-1286. <https://acortar.link/OMFEhu>
- Arnoletto, E. (2014). *Fundamentos de la Administración de Organizaciones*. EUMED.
- Aslan, H. (2022). The Relationship Between Teachers' Perceived Power Distance and Organizational Silence in School Management. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(3), 644-664. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1354978>
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós.
- Bierdz, B. (2020). Reflexiones sobre el poder estudiantil: una visión absurda. *Poder y Educación*, 13(1), 1-57.
- Bilton, T., Bonnett, K. y Jones, P. (1997). *Introductory Sociology. 3rd edition*. Press.
- Botha, J. y Fuller, M. (2021). South African teachers' views of the power and control exercised by their principals. *International Journal of Leadership in Education*, 1-23. https://eric.ed.gov/?ff2=dtYsince_2017%2CsubInclusion&q=many+AND+power&id=EJ1442133
- Brosky, D. (2011). Micropolitics in the School: Teacher Leaders' Use of Political Skill and Influence Tactics. *ERIC*, 6(1), 1-11. <http://cnx.org/content/m36689/1.3/>
- Butler, J. (2006). *Gender Trouble*. Routledge.
- Cohen, K. (2024). *Relaciones de poder entre docentes de nivel inicial de una escuela privada: un estudio de caso desde el contexto de redes intraorganizacionales* [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/b9f29feb-dc66-4b10-9a1b-acae0d980d57>
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. Alianza Editorial Mexicana.
- Cusinga, G. y Sánchez, A. (2021). El ejercicio del poder y el liderazgo del director de escuela. *Pedagogía y Sociedad*, 26(66), 61-83. <https://cris.pucp.edu.pe/en/publications/el-ejercicio-del-poder-y-el-liderazgo-del-director-de-escuela>
- Cusinga, G. (2024). *El ejercicio de poder de 5 directores de Escuelas privadas de Lima Metropolitana* [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/9f868756-6425-4d98-98dd-90feec18ee1a>
- Demir, I. y Korumaz, M. (2023). Analysis of the administrative mentality of school administrators according to Weber's types of power. *Yildiz Journal of Educational Research*, 8 (2), 70–81. <https://yjer.yildiz.edu.tr>

- Ferris, R., Treadway, C., Kolodinsky, W., Hochwarter, A., Kacmar, J. y Douglas, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152. https://www.researchgate.net/publication/247570010_Development_and_Validation_of_the_Political_Skill_Inventory
- Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*: Ediciones Morata.
- Folgueiras, P. (2016). *La entrevista. Técnica de recogida de información: La entrevista*. <https://www.recercat.cat/handle/2072/262207>
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder (2da ed)*. La Piqueta.
- Galinsky, D., Gruenfeld, H., Magee, C., Whitson, J. y Liljenquist, A. (2008). Power reduces the press of the situation: Implications for creativity, conformity, and dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1450–1466. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19025295/>
- Goswick, W. (2007). Power and influence: a guide for fire officers. *Fire Engineering*, 160(7), 73-76. https://www.researchgate.net/publication/298455728_Power_and_influence_A_guide_for_fire_officers
- Guber, R. (2008). "Antropólogos-ciudadanos (y comprometidos) en la Argentina. Las dos caras de la "antropología social" en 1960-70". *Journal of the World Anthropology Network-Red de Antropologías del Mundo*, 3, 67–109.
- Gündoğdu, S. (2022). The Relationship between School Principals' Sources of Power and Preschool Teachers' Occupational Sense of Belonging Levels. *Participatory Educational Research*, 9(6), 1-18. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1356334>
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 1(4). DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>
- Hao, J. y Yazdanifar, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organization through improvement and innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(9), 1–5. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1737>
- Junshan, Z. (2017). The Structure and Management of Administrative Organizations in Universities under the Construction of "Double First-rate". *The Science Education Article Collects*, (9), 57.
- Khrag, K. (2017). Too much parental cooperation? Parent–teacher cooperation and how it influences professional responsibility among Danish schoolteachers. *Power and education*, 9(3), 177–191. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1757743817737562>
- Lee, N. y Nie, Y. (2014). Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological empowerment and work-related outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 41, 67–79. <https://psycnet.apa.org/record/2014-19470-009>
- Litsa, M. y Bekiari, A. (2022). The powerful, the powerless, and the empowered: Visualizations of power in high school and university through social network analysis. *Power and Education*, 14(3), 262–281. <https://acortar.link/38VWwK6>
- Lusquiños, C. (2005). Gestión educativa: Conceptualización y diferenciación de la organización y la administración clásicas. *Revistas Páginas de la Escuela de Ciencias de la Educación*, (5), 69-85.

- Mansilla, J., Huaiquían, C., Estay, J. y Moreno, G. (2020). Intersubjetividad y poder en el liderazgo administrativo de las escuelas secundarias. *Boletín de la Universidad Nacional de Derecho Yaroslav el Sabio*, 3 (46), 246.
- Mendivel, R., Lavado, C. y Sánchez, A. (2017). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100262
- Mendívil, L. (2020). *El método de estudio de caso*. En Pontificia Universidad Católica del Perú (Ed.), Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/items/9509133a-a5d1-4594-baf4-c61775ea4b19>
- Ministerio de Educación del Perú (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/2896>
- Ministerio de Educación del Perú (2021). *Liderazgo Directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6804>
- Ministerio de educación del Perú (2021a). *Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica* (N.º 006-2021-MINEDU). <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/8845>
- Ministerio de educación del Perú (2021b). *Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica* (N.º 189-2021-MINEDU).
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1897558-189-2021-minedu>
- Ministerio de educación del Perú (2021c). *Perfiles de cargo de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica* (Nº 223-2021-MINEDU). <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2024694-223-2021-minedu>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Ariel.
- Muñoz, D. (2021). *La participación de los docentes del área de comunicación en la gestión institucional de una escuela pública de San Martín de Porres*. [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/19463>
- Palomeque, I. y Ruiz, J. (2019). Impact of institutional management on the generation of scientific knowledge in higher education institutions. *Espacios*, 40(2).
- Pansardi, P. y Bindi, M. (2021). The new concepts of power? Power-over, power-to and power-with. *Journal of Political Power*, 14(1), 51-71.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/2158379X.2021.1877001>
- Pascual, J. (2019). *Relaciones de poder y empoderamiento docente para la innovación educativa* [Tesis de Doctorado]. Universitat Autònoma de Barcelona. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=270732>
- Pasquinelli, C. (1987). Poder Sin Estado. Poder y Control. *Hispano-Latinoamericana de disciplinas sobre el control social*, 1, 39-57.
- Patton, M. (2001). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage.

- Peniche, R., Lorenzo, M., y Cáceres, P. (2012). El poder en las organizaciones escolares... todos lo buscan, pocos lo consiguen. *Educación y ciencia*, 2(40), 33-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9119236>
- Perrewé, L. y Nelson, L. (2004). Gender and career success: The facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2020). *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación*. <https://files.pucp.education/posgrado/wp-content/uploads/2021/01/15115158/libro-los-metodos-de-investigacion-maestria-2020-botones-2.pdf>
- Proyecto Educativo Institucional (2023). *Proyecto Educativo Institucional*.
- Ragin, C. (2011). *Constructing social research: the unity and diversity of method*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Ramírez, C. (2004). La gestión administrativa en las instituciones educativas. Grupo Noriega.
- Revilla, D. (2004). La evaluación institucional: una estrategia válida para la gestión escolar. *Educación*, 13(24), 65-100. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/10562>
- Riffo, R. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Scientific*, 4, 153-172. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662173010/>
- Rodríguez, E. (2016). El liderazgo directivo en la hermenéutica micropolítica de la escuela. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 11(2), 231-239. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17163/alt.v11n2.2016.08>
- Rodríguez, E. (2017). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Revista Educación*, 41(1), 1-14. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-26442017000100189&script=sci_abstract&lng=es
- Ruiz-Ramírez, R., Zapata-Martelo, E. y Ayala-Carrillo, M. (2022). Relaciones de poder y violencia entre consejeros de tesis y estudiantes de posgrado. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 29, 1-27. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352022000100011
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008
- Santos, M. (2015). *Las feromonas de la manzana: el valor educativo de la dirección escolar*. GRAO.
- Sennett, R. (1980) *Authority*. Norton.
- Skinner, F. (1972). *Tecnología de enseñanza*. Universidad de São Paulo.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*: Ediciones Morata.
- Strauss, L. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada*: Editorial Universidad de Antioquia.
- Tamariz, J. (2013). *Participación de los padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional* [Tesis de posgrado]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/72a3af73-07dc-4da7-96e4-65e4c6833769>

- Thompson, C. (2017). Teachers' expectations of educational leaders' leadership approach and perspectives on the principalship: identifying critical leadership paradigms for the 21st century. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 2(2), 1-39. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1144811>
- Thompson, C. (2020). Theories and applications of transformational school leadership: lessons from the experiences of two school leaders in Jamaica. *Journal of Thought*, 54(3 & 4), 55-72. <https://www.jstor.org/stable/26973760>
- Tito, J., Ogosi, J., Franco, J. y Vértiz, J. (2020). Management trends as a process in the effectiveness of management action. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1234-1245.
- UNESCO. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lance Gráfico. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/2896>
- Vásquez, A., Cerecedo M. y Topete, C. (2017). Gestión institucional educativa: la regionalización educativa en Yucatán. *Gestión y Estrategia*, (51), 33-48. https://www.academia.edu/36054591/Gesti%C3%B3n_institucional_educativa_la_regionalizaci%C3%B3n_educativa_en_Yucat%C3%A1n
- Vásquez, K. y Farje, J. (2020). Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales altoandinos, Luya, región Amazonas. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(3), 60-66. <https://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/649>
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3ª ed.). Sage Publications.
- Ziblim, L. y Ertürk, A. (2022). The organizational power applied by school principals and its effect on teachers' perception of power distance. *Participatory Educational Research* (PER), 9(5), 26-42. [10.17275/per.22.102.9.5](https://doi.org/10.17275/per.22.102.9.5)
- Zoghbi, P. y Verano, D. (2007). ¿Son eficientes las estrategias coercitivas en el control de la conducta desviada en el trabajo? Un modelo basado en normas, control y castigo organizativo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16 (3), 73-92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2504827>

APÉNDICES

APÉNDICE 1: “Proceso de evaluación de la tesis”

Actividad académica	Docentes evaluadores del avance	Fecha
Socialización del plan de tesis en el curso Cultura investigadora	Mg. César Guevara	15/11/2023
Socialización del plan de tesis en el curso Seminario de tesis 1	Dr. Luis Sime Mg. Eugenia Cornejo	09/04/2024
Socialización del avance de tesis (marco de la investigación) en el curso Seminario de tesis 1	Dr. Alex Sánchez	11/06/2024
Socialización del avance de tesis (diseño metodológico) en el curso Seminario de tesis 2	Mg. Joel Rojas Mg. Eugenia Cornejo	17/09/2024
Socialización del avance de tesis (interpretación de resultados, conclusiones) en el curso Seminario de tesis 2	Mg. Joel Rojas Mg. Eugenia Cornejo	19/11/2024
Revisión de la tesis versión completa por parte del asesor		
Aprobación de la tesis por el asesor para que pase a jurado		
Revisión del jurado (aprobación)	Jurado 1	
	Jurado 2	